

Plan d'activités de Metrolinx pour l'exercice 2020-2021

Table des matières

Message du chef de la direction.....	4
Résumé.....	5
1.0 Introduction.....	7
1.1 Mandat législatif.....	7
1.2 Aperçu de Metrolinx et priorités clés pour 2020-2021.....	7
1.3 Objectifs stratégiques de Metrolinx.....	9
2.0 Contexte des activités de l'exercice 2020-2021.....	11
2.1 Plan de lutte contre la pandémie de coronavirus (COVID-19).....	11
2.2 Analyse de l'environnement.....	12
3.0 Résumé de l'état des finances et des ressources.....	14
3.1 Budget d'exploitation.....	14
3.2 Résumé du budget d'immobilisations.....	15
4.0 Stratégie en matière d'achalandage et de recettes.....	16
4.1 Faits saillants de la stratégie en matière d'achalandage et de recettes.....	16
4.2 Stratégie tarifaire.....	17
4.3 Expérience client et perspectives.....	17
4.4 Recettes non tarifaires.....	18
5.0 Exploitation.....	20
5.1 Les points saillants de l'exploitation.....	20
5.2 Expansion du service ferroviaire et ajouts aux services de train de GO.....	20
5.3 Stratégie pour le service d'autobus de GO.....	21
5.4 Sécurité.....	21
5.5 Sécurité.....	22
5.6 Stratégie de service à la clientèle.....	23
6.0 PRESTO.....	25
6.1 Les points saillants de PRESTO.....	25
6.2 Stratégie de l'expérience client de PRESTO.....	25
6.3 Modèle d'affaires de PRESTO.....	26
6.4 Exploration de nouveaux modes de paiement.....	26
7.0 Projets d'immobilisations.....	28
7.1 Faits saillants sur les projets d'immobilisations.....	28
7.2 Expansion du service ferroviaire GO.....	28
7.3 Expansion et optimisation.....	30
7.4 Maintien en bon état du matériel.....	30

7.5 Les lignes du métro	30
7.6 Projets de transport rapide.....	31
7.7 Progression d'autres projets futurs.....	32
8.0 Programme des communautés axées sur le transport en commun	33
8.1 Faits saillants du programme des communautés axées sur le transport en commun.....	33
8.2 Programme des communautés axées sur le transport en commun	33
9.0 Planification du transport régional.....	35
9.1 Faits saillants du Plan de transport régional.....	35
9.2 Intégration des tarifs et des services	35
9.3 Stratégie de Metrolinx en matière de durabilité.....	36
9.4 Accès aux gares	37
10.0 Metrolinx interne	39
10.1 Faits saillants internes de Metrolinx	39
10.2 Ressources humaines et centres d'excellence pour les entreprises.....	39
10.3 Profil technologique de l'entreprise	40
10.4 Plan de communication	41
11.0 Profil financier pluriannuel	42
11.1 Budget d'exploitation	42
11.2 Investissement en immobilisations.....	43
11.3 Mesures de rendement et cibles	45
11.4 Gestion de l'incertitude	49
Annexe	51
Annexe 1 : Faits en bref et survol des services de Metrolinx.....	51

Message du chef de la direction

Ce plan d'activités de Metrolinx pour l'exercice 2020-2021 a été élaboré en grande partie avant le début de la pandémie de COVID-19. Par conséquent, le contexte dans lequel nous allons travailler est très différent de ce qui était envisagé.

Les grands objectifs de notre organisation restent en grande partie inchangés, malgré le changement de contexte. Nous continuerons à mettre en œuvre le plus vaste programme d'expansion du transport en commun au Canada. Nous continuerons à travailler avec les municipalités pour mieux intégrer le réseau de transport en commun de la région élargie du Golden Horseshoe. Nous continuerons à ajouter de nouvelles fonctionnalités au système de paiement des tarifs PRESTO. Et nous continuerons bien sûr à fournir des services de transport régionaux vitaux par le biais de GO Transit et d'UP Express, qui aideront notre région à se remettre de cette pandémie. Toutefois, étant donné l'impact significatif de la COVID-19 sur nos opérations et sur l'achalandage, nous explorons activement les possibilités d'améliorer nos activités et de nous adapter à l'évolution de l'environnement. Nous explorons des moyens nouveaux et innovants de réduire les coûts et d'améliorer la satisfaction de nos clients.

Nous devons être encore plus performants pour atteindre nos objectifs. L'attention que nous portons à la sécurité, tant pour nos clients que pour nos employés, n'a jamais été aussi importante. La nécessité d'une communication claire, directe et transparente avec nos clients est primordiale. Nous travaillerons dur pour récupérer notre clientèle, non seulement en fournissant des services sûrs et fiables, mais aussi en étant clairs sur les mesures que nous prenons pour protéger sa santé. Et nous devons veiller à la santé et au bien-être de nos employés pendant cette période difficile, afin qu'ils puissent faire de leur mieux pour atteindre ces objectifs.

Je suis très fier du travail que notre équipe a accompli pour favoriser la réalisation des objectifs de Metrolinx en cette période des plus difficiles. Je sais que nous sommes à la hauteur de la tâche en 2020-2021.

Phil Verster, président et chef de la direction

Résumé

Guidé par les objectifs stratégiques de Metrolinx et conformément aux orientations de la province, le plan d'activités 2020-2021 décrit les orientations et les priorités stratégiques de l'entreprise dans la poursuite de sa collaboration avec ses partenaires pour planifier, construire et exploiter un réseau de transport en commun intégré pour la région élargie du Golden Horseshoe.

Le plan d'activités annuel pour 2020-2021 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. En raison de la pandémie mondiale COVID-19 et des restrictions d'éloignement physique toujours en vigueur au moment de la rédaction du présent document, qui ont un impact important sur tous les aspects des activités de Metrolinx, le plan d'activités ne reflète pas l'impact total de la pandémie sur les finances et les activités de Metrolinx pour 2020-2021. Néanmoins, Metrolinx a fait de la santé et de la sécurité une priorité essentielle pendant la pandémie en prenant des mesures pour protéger ses clients et ses employés et minimiser l'interruption des services essentiels de transport régional. Metrolinx continuera à examiner de façon proactive tous les secteurs de l'organisation touchés par la pandémie et mettra en œuvre les leçons apprises afin de se préparer à la phase postpandémique et de contribuer à la reprise économique dans la province.

En 2020-2021, Metrolinx continuera de rechercher une approche plus commerciale de ses activités et d'explorer activement les possibilités et les initiatives visant à accroître l'achalandage et à maximiser les revenus. Il s'agit notamment de poursuivre les initiatives axées sur les recettes non tarifaires, de mettre en œuvre des changements tarifaires et d'utiliser les recherches et les connaissances des clients fondées sur l'expérience pour stimuler la croissance de l'achalandage, comme le montre la [Section 4.0 Stratégie en matière d'achalandage et de recettes](#). Pour respecter son engagement d'accroître l'achalandage, Metrolinx continuera de travailler à la mise en œuvre des extensions de service ferroviaire prévues, en poursuivant la mise en œuvre de la stratégie GO bus tout en améliorant le service à la clientèle et la sécurité de ses clients, ce qui est inclus dans la [Section 5.0 Exploitation](#).

Des améliorations sont également prévues pour PRESTO grâce à des perfectionnements du système, à la mise en œuvre de nouvelles formes de paiement et à la poursuite de la collaboration avec les municipalités pour le déploiement de nouveaux dispositifs PRESTO. Ces améliorations prévues sont présentées dans la [Section 6.0 PRESTO](#). En outre, Metrolinx poursuivra les travaux en cours avec les municipalités concernant l'intégration des tarifs et des services et l'amélioration de l'accès aux stations, comme le montre la [Section 9.0 Plan de transport régional](#).

Pour 2020-2021, Metrolinx poursuivra ses efforts en vue de respecter ses engagements en matière de projets d'investissement. Cela comprend la collaboration avec Infrastructure Ontario (IO) pour poursuivre les travaux habilitants et d'autres acquisitions essentielles pour soutenir le programme d'expansion du réseau ferroviaire GO, faire avancer les travaux préliminaires du nouveau plan de transport en commun par métro de la province et continuer à faire avancer les projets de transport en commun rapide. Les détails des projets d'immobilisations de Metrolinx sont inclus dans la [Section 7.0 Projets d'immobilisations](#). En outre, Metrolinx continuera également à mettre en œuvre une stratégie axée sur le marché afin d'offrir de nouvelles gares GO dans le cadre du programme des communautés axées sur le transport en commun, comme indiqué à la [Section 8.0 Communautés axées sur le transport en commun](#).

La mise en œuvre réussie du présent Plan d'activités pour 2020-2021 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 est une agence du gouvernement de l'Ontario, créée en vertu de la loi Metrolinx (la « Loi »). La loi donne à Metrolinx le mandat de coordonner, planifier, financer, développer et mettre en œuvre un réseau de transport intégré dans la région élargie du Golden Horseshoe (GGH), conformément aux plans de croissance applicables et aux politiques et plans de transport provinciaux. Metrolinx est également responsable de l'exploitation du réseau régional de transport en commun. Le Conseil d'administration de Metrolinx 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 ministère de Transports, par un biais du protocole d'entente.

1.2 Aperçu de Metrolinx et priorités clés pour 2020-2021

Metrolinx effectue le plus important investissement régional de l'histoire de l'Ontario en matière de transport en commun et travaille avec des partenaires fédéraux, provinciaux et municipaux, le secteur privé et d'autres intervenants pour créer un système régional intégré de transport en commun qui favorisera une meilleure qualité de vie, une économie plus prospère et un environnement plus sain.

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 assure le transport public régional grâce à ses trois services d'exploitation. GO Transit transporte plus de 70 millions de passagers par an, dans l'ensemble de la région élargie du Golden Horseshoe. Metrolinx assure également un service entre l'aéroport international Pearson de Toronto et le centre-ville de Toronto par l'intermédiaire d'UP Express, et fournit un système de paiement électronique pour tous les services de transport en commun locaux par l'intermédiaire de PRESTO. Pour assurer ces services, Metrolinx a élargi son effectif à 4 335 employés au 31 mars 2020 et évalue actuellement l'impact de la pandémie COVID-19 sur le plan d'embauche prévu pour 2020-2021. En outre, Metrolinx accorde une grande importance à 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.

Au cours de l'année dernière et avant la pandémie de COVID-19, le service GO Train a été étendu, notamment par l'ajout d'environ 213 nouveaux voyages hebdomadaires en train GO sur les lignes de Kitchener, Lakeshore East et Lakeshore West, tandis que des extensions de voyages ont eu lieu sur Lakeshore West, Kitchener, Barrie et Stouffville, ainsi qu'un autre service de train de week-end vers les chutes du Niagara et vers St. Catharines, offert toute l'année. 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. Depuis le début de la pandémie COVID-19, Metrolinx a mis en œuvre des ajustements de service en réponse à la baisse de l'achalandage et travaille sur des plans de redressement des revenus et de l'achalandage, en collaboration avec nos partenaires du transport en commun pour continuer à offrir un service essentiel dans toute la région et contribuer à sa reprise économique.

Metrolinx continue d'améliorer l'expérience client des utilisateurs de PRESTO grâce à des investissements qui comprennent une meilleure résolution des problèmes, des communications améliorées avec les clients et un processus amélioré de chargement des cartes. En outre, PRESTO continue à mettre en œuvre de nouvelles

formes de paiement, y compris la mise en œuvre du paiement ouvert, avec un projet pilote prévu en 2020-2021.

Metrolinx supervise le plus grand programme d'expansion des immobilisations du transport en commun au Canada par le biais de son plan d'immobilisations décennal d'environ 50 milliards de dollars qui débutera en 2020-2021. Le plan d'immobilisations comprend le programme d'expansion du réseau ferroviaire GO qui transformera le réseau ferroviaire GO Transit en un réseau de transport rapide complet fonctionnant toute la journée, ainsi que la mise en œuvre du programme de métro provincial et des projets de train léger sur rail (TLR) à Toronto et dans la région de Peel. Pour soutenir la réalisation des projets d'immobilisations, Metrolinx met en œuvre une stratégie axée sur le marché afin d'offrir de nouvelles gares GO dans le cadre du programme des communautés axées sur le transport en commun. Metrolinx s'engage à s'assurer que les avantages et la valeur initiaux identifiés comme justification de l'investissement dans un projet sont atteints tout au long du cycle de vie du projet grâce à des critères d'approbation par étapes et en s'appuyant sur des analyses de rentabilité pour fournir les preuves à l'appui des décisions d'investissement.

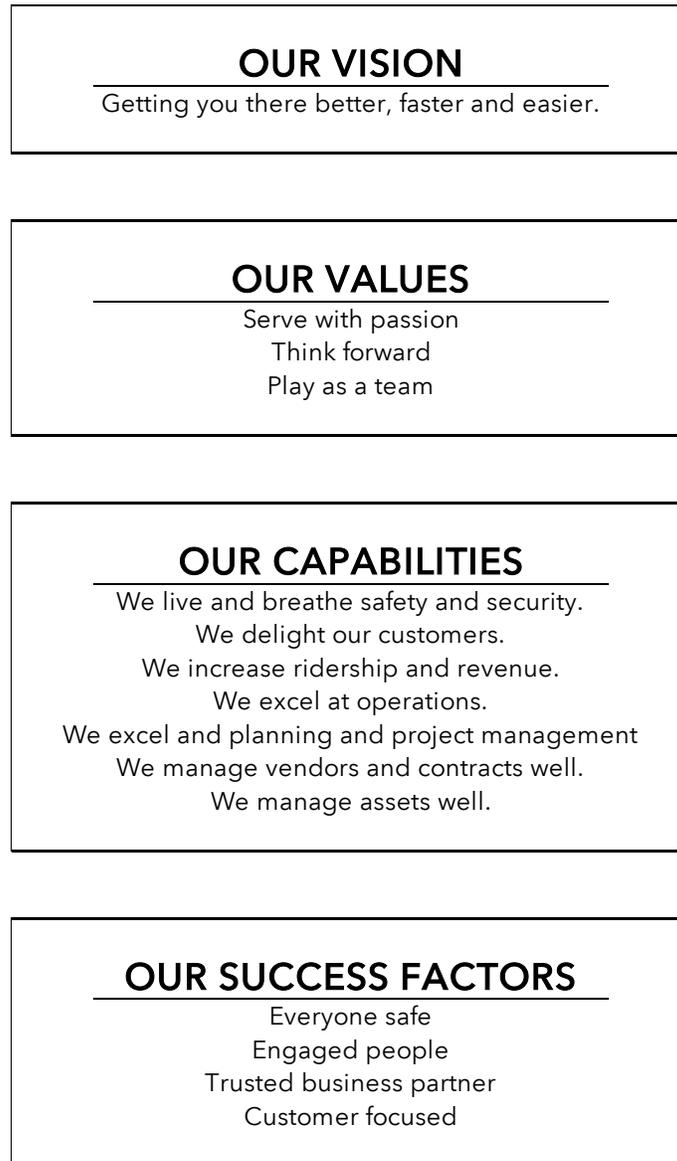
À mesure que les travaux progressent en vue de relever les défis régionaux en matière de transport en commun, Metrolinx continuera de travailler avec les municipalités et les organismes locaux de transport en commun dans l'ensemble de la région élargie du Golden Horseshoe afin d'intégrer les tarifs et les services dans toute la région. Metrolinx poursuivra également son travail d'amélioration de l'accès dans ses gares existantes et futures, tout en respectant son engagement en faveur de la durabilité environnementale. En outre, l'initiative d'approvisionnement de transport en commun continue de fournir des avantages tangibles et des gains d'efficacité de plus de 32 millions de dollars depuis 2006 à 52 sociétés locales de transport en commun par le biais d'un processus d'approvisionnement conjoint pour les biens et services de transport en commun. Ce programme aide les municipalités à tirer parti du volume d'achat de biens et de services de transport en commun, et permet aux organismes municipaux de transport en commun d'accélérer les achats auprès des sources de financement fédérales et provinciales, comme le programme d'infrastructure Investir au Canada et le programme de la taxe sur l'essence.

Metrolinx a également un certain nombre d'activités et de programmes internes qui soutiennent la prestation de services destinés au public, notamment une ressource humaine solide, une technologie commerciale fiable et un programme de sécurité dédié. Pour soutenir la mise en œuvre de tous ses projets et programmes, Metrolinx a mis 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.

Metrolinx est également un partenaire clé pour la province et les municipalités dans la réalisation de projets de transport en commun rapide et du programme de métro provincial. Metrolinx collaborera avec la province, Infrastructure Ontario, la ville de Toronto et d'autres municipalités pour réaliser ces projets, notamment en développant la mise en œuvre d'un cadre de gouvernance commun pour les programmes régionaux de transport en commun relevant de plusieurs juridictions, et continuera à s'associer aux municipalités pour faire avancer les travaux de planification et de conception de plusieurs autres projets futurs.

Metrolinx s'efforcera de réaliser ces priorités 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.

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



1.3 Objectifs stratégiques de Metrolinx

Le Plan d'activités annuel de 2020-2021 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

d'activités annuel explique comment Metrolinx s'y prendra jusqu'en 2020-2021, en se fondant sur le mandat de réaliser le programme d'expansion du réseau GO Rail, le programme de métro du gouvernement, les priorités en matière de transport en commun rapide et d'autres objectifs pour la région, les objectifs stratégiques de l'organisme et les documents de planification stratégique de Metrolinx tels que le plan de transport régional (PTR) de 2041.

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

- **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 avec nos communautés et les divers intervenants ; et
- **Accent sur le client** – Nous sommes entièrement engagés à renforcer nos liens avec notre clientèle.

2.0 Contexte des activités de l'exercice 2020-2021

2.1 Plan de lutte contre la pandémie de coronavirus (COVID-19)

En 2020-2021, Metrolinx et la province de l'Ontario, ainsi que le reste du monde, sont confrontés à une situation sans précédent et incertaine causée par la pandémie mondiale de coronavirus (COVID-19). Cette pandémie a un impact sur tous les aspects de notre activité et, en particulier, elle a eu des répercussions importantes sur nos services et nos opérations, sur l'achalandage et sur nos revenus. En réponse, Metrolinx a activé une équipe de commandement en matière d'incidents COVID-19 et a mis en œuvre un plan de lutte contre la pandémie qui comprenait les mesures stratégiques et tactiques nécessaires à l'exécution d'une réponse appropriée à la pandémie. Ces mesures incluent :

- **Protéger les employés, les clients et le public de Metrolinx** en mettant en place plusieurs niveaux de protection tout en continuant à offrir un service de transport en commun vital dans la région. Ces mesures de sécurité comprennent la désinfection des véhicules et des gares GO Transit et UP Express, l'installation de barrières en plexiglas et d'écrans de protection pour les chauffeurs de bus, la fin de l'acceptation des espèces, l'incitation des clients à ajouter automatiquement des fonds sur leur compte PRESTO en utilisant la fonction de chargement automatique, la suppression de la manipulation des bagages par les chauffeurs, la mise hors service des sièges derrière le chauffeur et l'élaboration d'un guide des sièges pour les clients des trains ;
- **Minimiser les perturbations des services essentiels de Metrolinx** grâce à l'élaboration de plans de continuité des activités au sein de chaque division. Cela comprend l'ajustement des services (par exemple, services moins fréquents, trains plus courts) et la collaboration avec des fournisseurs, entrepreneurs et consultants tiers pour s'assurer qu'ils sont prêts à faire face à la pandémie. Il s'agit également de s'assurer que nos chantiers de construction, qui ont été déclarés essentiels et sont toujours en activité, travaillent en toute sécurité et conformément aux orientations de Santé publique ;
- **Coordonner l'intervention de Metrolinx afin d'assurer une action et une communication efficaces et opportunes**, grâce à l'élaboration de plans de communication internes et externes complets qui sensibilisent le personnel de Metrolinx, les partenaires commerciaux et le public à l'intervention de l'organisation en cas de pandémie et aux mesures de sécurité, et les aident à mieux les comprendre
- **Définir les responsabilités du personnel en fonction du niveau des stades de la pandémie** susceptibles d'affecter les activités de Metrolinx (stade d'alerte, stade de la pandémie, stade post-pandémique), et revoir les politiques existantes en matière de ressources humaines (par exemple, le télétravail) et élaborer de nouvelles politiques pour faire face à l'évolution de la situation en matière de personnel (par exemple, le personnel qui retourne au travail après avoir visité une région à haut risque de transmission)

L'éloignement physique dans le cadre de la COVID-19 a un impact important sur l'achalandage et a entraîné une réduction du service sur l'ensemble du réseau. Metrolinx continuera d'adapter ses services et ses opérations en réponse à la pandémie. Les principaux objectifs de l'organisation en réponse à la COVID-19 resteront les mêmes :

- Protéger la santé des employés, des clients et du public de Metrolinx ;
- Réduire au minimum la perturbation des services essentiels de Metrolinx à la suite de la COVID-19
- Coordonner la réponse de Metrolinx à la menace de pandémie afin d'assurer une action et une communication efficaces, cohérentes et opportunes dans toutes les unités opérationnelles.

La planification de la période de rétablissement post-pandémique a commencé à tous les niveaux de gouvernement. La province a lancé un nouveau comité ontarien pour l'emploi et la relance qui s'attachera à remettre les entreprises sur pied et les gens au travail après la fin de la pandémie COVID-19. Tout au long de l'exercice financier 2020-2021, l'équipe de commandement en matière d'incidents COVID-19 de Metrolinx se préparera également pour la phase post-pandémique afin de guider l'organisation dans son rétablissement après la pandémie. Cela comprend l'évaluation des ressources, le réapprovisionnement en fournitures et en matériel, l'offre de niveaux de services appropriés sur les lignes GO et UP Express conformément aux politiques provinciales de réouverture, la préparation de nos employés au retour dans leur environnement de travail et la documentation des enseignements tirés de cette expérience. Cela comprend également des plans de récupération des revenus et de l'achalandage, la collaboration avec nos partenaires de transport en commun pour continuer à offrir un service essentiel dans toute la région et la préparation de nouvelles façons de faire des affaires dans un monde post-COVID-19. Metrolinx continuera à travailler avec le gouvernement provincial et à surveiller l'évolution récente de la pandémie de COVID-19 afin d'éclairer le travail de planification de la période de reprise.

En mettant l'accent sur la sécurité et sur le client, les services reprendront à mesure que les mesures d'éloignement physique se relâcheront. Metrolinx offre un service vital pour la région, et contribuera à sa reprise économique. Cette reprise sera axée sur le renforcement de la confiance des clients et sur le fait de mettre le client au premier plan.

2.2 Analyse de l'environnement

En plus d'adapter sa façon de mener ses activités à la suite de la pandémie COVID-19, Metrolinx réduit sa dépendance à l'égard des subventions gouvernementales en adoptant une approche plus commerciale pour mener ses activités. Pour y parvenir, Metrolinx s'est efforcée de trouver des moyens de gagner en efficacité, d'augmenter ses revenus, de garantir des sources de financement durables et d'adopter une approche plus commerciale de ses activités. Cela comprend, entre autres, la maximisation des recettes non tarifaires par le biais de diverses initiatives de promotion et de partenariat et la mise en œuvre d'une stratégie axée sur le marché pour la mise en place de nouvelles gares GO dans le cadre du programme des communautés axées sur le transport en commun, en tirant parti des investissements et de l'expertise du secteur privé pour maximiser les actifs et les recettes potentielles de Metrolinx.

Au cours de l'année à venir, Metrolinx s'engage également à accroître le service et à augmenter le nombre d'usagers. Afin de respecter ces engagements, Metrolinx se concentrera sur plusieurs mesures, notamment en continuant à améliorer son état de préparation opérationnelle et sa ponctualité, tout en étudiant une approche plus globale de sa stratégie de tarification en tenant compte du coût total du déplacement pour le client. Metrolinx améliorera également l'expérience du client, notamment en apportant des améliorations aux dispositifs et équipements PRESTO et en explorant d'autres méthodes permettant aux usagers de payer le transport en commun.

Grâce à un engagement accru pour la mise en œuvre de nouveaux programmes de métro provinciaux, en plus des projets d'immobilisations existants, Metrolinx continuera à relever les défis qui accompagnent la réalisation de projets d'infrastructure vastes et complexes. L'une des mesures que prendra Metrolinx pour surmonter ce défi est de continuer à mener des travaux préparatoires pour assurer la préparation des réseaux de transport en commun de Metrolinx par des travaux de signalisation, de séparation des voies et des sauts-de-mouton, et de se concentrer sur les solutions commerciales et l'ingénierie de la valeur des contrats de partenariat public-privé pour réaliser les projets efficacement. En outre, Metrolinx continuera à

tirer parti de l'expertise d'Infrastructure Ontario et des partenaires du secteur privé pour réaliser les projets dans les délais prévus.

Enfin, avec un mandat élargi qui couvre la région élargie du Golden Horseshoe, Metrolinx devra relever des défis pour gérer une zone de service plus vaste et les complexités qui surgissent entre les multiples systèmes de transport public dans la zone du mandat élargi. Pour relever ce défi, Metrolinx continuera de collaborer avec le ministère des Transports et les organismes municipaux de transport en commun sur des questions telles que l'intégration des tarifs et des services.

3.0 Résumé de l'état des finances et des ressources

3.1 Budget d'exploitation

Avec la pandémie COVID-19 et les restrictions d'éloignement physique toujours en place au moment de la rédaction de ce document, l'impact financier de la pandémie n'a pas été entièrement cerné ni quantifié. Ainsi, le plan de budget opérationnel 2020-2021 de Metrolinx reflète nos revenus et dépenses prévus tels qu'ils ont été soumis au gouvernement avant la pandémie. Le budget de fonctionnement 2020-2021 de Metrolinx illustre notre plan pour continuer à réaliser les priorités clés du gouvernement tout en trouvant des gains d'efficacité et en générant de nouvelles opportunités de revenus.

Malgré un environnement fiscal contraignant, Metrolinx s'acquitte d'un mandat élargi qui comprend l'augmentation des services et la réalisation du programme de métro de la province. Metrolinx a mis en place des contrôles stricts des dépenses et des rapports mensuels sur les dépenses, ce qui a permis de renforcer les pratiques budgétaires. Tout au long de 2020-21, Metrolinx continuera à rechercher des gains d'efficacité dans le cadre de son budget d'exploitation.

Le budget d'exploitation 2020-2021 est présenté par division opérationnelle et par programme les coûts directs des services partagés étant 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.

Figure 2 : Plan du budget d'exploitation de l'exercice 2020-2021

Recettes (en millions \$)	2020-21
Recettes tarifaires	650.0
Recettes non-tarifaires PRESTO	130.6
Autres recettes tarifaires	66.8
Recettes totales	847.4
Frais d'exploitation (en M\$)	2020-21
Exploitation du transport en commun	956.9
PRESTO	157.4
Transport en commun rapide	0.2
Planification du transport régional	6.6
Métros	1.8
Metrolinx interne	97.7
Total des dépenses	1,220.6
Exigences d'exploitation nettes	373.2
Immobilisations par l'exploitation	8.1
Frais de soumission	64.5
Profits provenant de la vente de biens	41.4
Approbations de subventions planifiées	404.3
Surplus budgétaires prévus (perte)	0.0

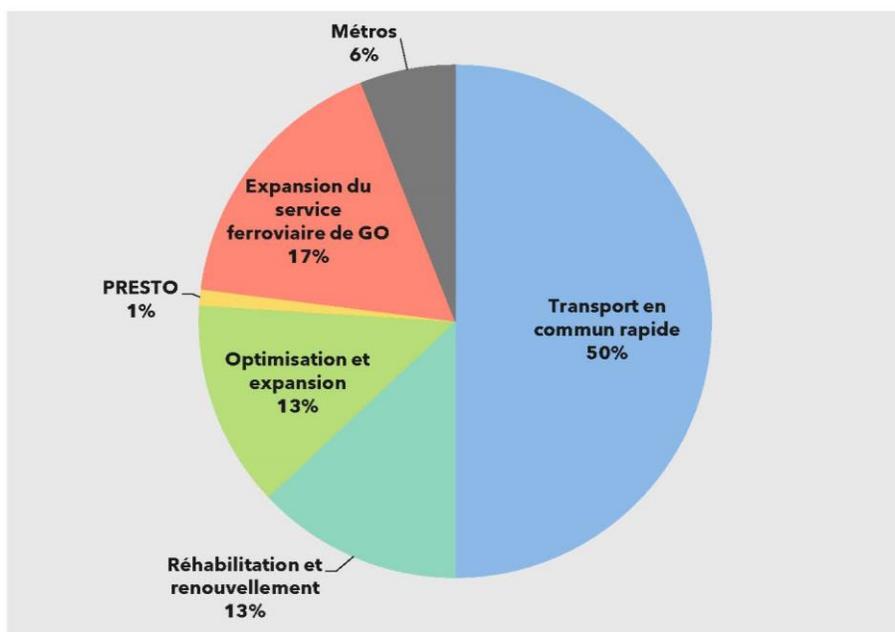
Remarque : Le capital par le biais des chiffres d'exploitation représente les frais d'intérêt à long terme pour les projets d'immobilisations. Les frais de soumission représentent les dépenses liées à l'acquisition de projets d'immobilisations. Le produit de la vente de biens est principalement constitué du produit du programme des Communautés axées sur le transport en commun

Comme pour de nombreux organismes de transport public dans le monde, la pandémie COVID-19 aura un impact important sur le budget d'exploitation de Metrolinx pour 2020-2021, en particulier sur le nombre d'utilisateurs et les recettes tirées des tarifs (voir la section 4.1 Nombre d'utilisateurs et recettes pour plus de détails). Toutefois, avant la pandémie COVID-19, les recettes totales pour 2020-2021 étaient prévues à 847,4 millions de dollars et le produit des ventes de biens à 41,4 millions de dollars. Pour plus de détails sur le produit de la vente de biens, veuillez vous reporter à la section 8,0 Communautés axées sur le transport en commun. Pour l'exercice 2020-2021, les dépenses totales devraient s'élever à 1 220,6 millions de dollars. Le besoin total de subventions de fonctionnement provinciales pour 2020-2021 a été estimé à 404,3 millions de dollars. Metrolinx continuera de surveiller et d'analyser les répercussions de la pandémie COVID-19 sur le plan du budget d'exploitation pour 2020-2021 et élaborera des stratégies d'atténuation et des plans d'action appropriés pour soutenir les efforts de redressement à la suite de la pandémie.

3.2 Résumé du budget d'immobilisations

Le plan d'immobilisations de Metrolinx reflète l'accent mis sur les solutions commerciales et l'ingénierie de la valeur afin d'éviter, dans la mesure du possible, la nécessité d'un investissement supplémentaire du gouvernement, tout en obtenant les résultats et les engagements souhaités en matière de services. Metrolinx dispose d'un budget d'immobilisations en 2020-2021 d'environ 3,5 milliards de dollars pour la réalisation de divers programmes d'immobilisations, notamment : l'expansion de GO Rail, l'optimisation et l'expansion, la réhabilitation et le renouvellement, les métros provinciaux et le transport en commun rapide. La figure 3 présente une ventilation des types d'investissements dans le plan d'immobilisations en pourcentage du total,

Figure 3 : Investissements en immobilisations de Metrolinx en 2020-2021 en pourcentage du capital total



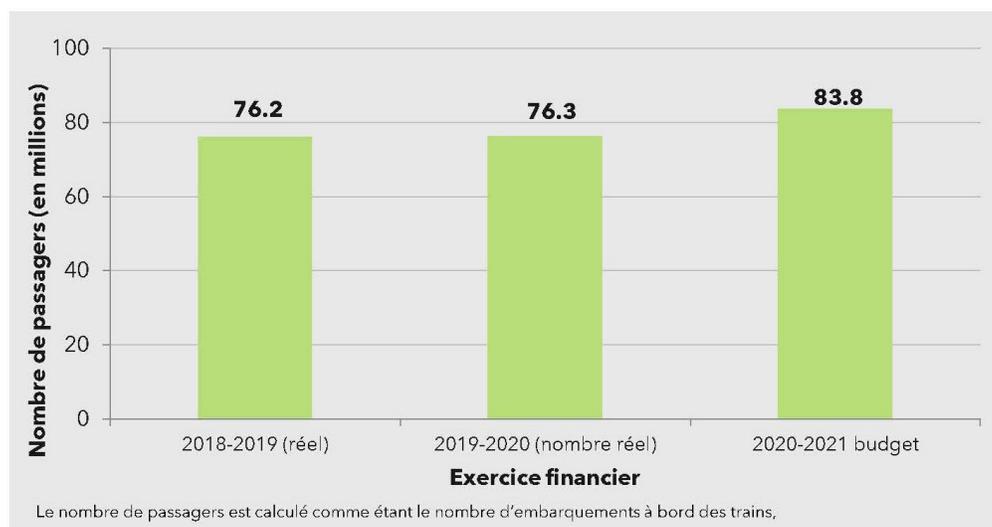
4.0 Stratégie en matière d’achalandage et de recettes

4.1 Faits saillants de la stratégie en matière d’achalandage et de recettes

Metrolinx s’efforce de réduire sa dépendance à l’égard des subventions d’exploitation provinciales en adoptant une approche commerciale accrue de ses activités et en explorant activement les possibilités et les initiatives visant à accroître l’achalandage et à maximiser les revenus.

Metrolinx s’engage à continuer d’augmenter le nombre d’usagers et les recettes tirées des tarifs en planifiant l’expansion des services, en améliorant l’expérience des clients et en mettant en œuvre une stratégie tarifaire. En 2019-2020, Metrolinx a augmenté le service dans les corridors Lakeshore Est, Lakeshore Ouest et Kitchener, et a amélioré le service en dehors des heures de pointe dans les corridors de Stouffville, Barrie et Lakeshore, tout en offrant un service de train de fin de semaine vers les chutes du Niagara et St. Catharines, tout au long de l’année. En avril 2019, Metrolinx a également mis en place des tarifs réduits sur les courtes distances pour GO Transit, et a lancé des billets électroniques numériques pour accroître le confort des clients. La croissance des déplacements en dehors des heures de pointe est également soutenue par des partenariats pour des événements et le projet pilote Sunday Funday (voir la section 4.2 Stratégie tarifaire pour plus de détails). Ces initiatives ont eu l’effet escompté sur la croissance de l’achalandage pendant la majeure partie de la période 2019-2020, à l’exception des dernières semaines de mars où l’achalandage a considérablement diminué en raison de la pandémie COVID-19.

Figure 4 : Nombre de passagers de Metrolinx



Sans l’impact de la COVID-19, l’achalandage pour 2020-2021 a été estimé à 83,8 millions de personnes. Cependant, l’achalandage a diminué d’environ 95 % depuis la mi-mars 2020 en raison de la pandémie de COVID-19. Cette baisse importante de l’achalandage et l’impact de COVID-19 ont largement affecté les

revenus de Metrolinx pendant la période de pandémie. Metrolinx continue de réagir activement à la situation en collaborant avec la province, tout en continuant à renforcer la confiance des clients et à promouvoir la sécurité dans le cadre de son service. Metrolinx mettra à jour les prévisions au fur et à mesure que de nouvelles informations seront disponibles.

4.2 Stratégie tarifaire

La stratégie tarifaire de Metrolinx continue d'accroître l'achalandage en dehors des heures de pointe et de façon discrétionnaire avec des réalisations pour 2019-2020, notamment :

- **Baisse des tarifs GO pour les trajets de courte distance (10 km ou moins) et le programme Kids GO Free (les enfants de 12 ans et moins voyagent gratuitement).** Depuis avril 2019, ces deux initiatives ont permis d'augmenter les embarquements de 13 % dans les gares proches de Union (et de 22 % le week-end).
- **Une nouvelle plateforme de billetterie électronique** a été lancée à titre de projet pilote pour soutenir la croissance des marchés des voyages saisonniers et peu fréquents. Depuis juillet 2019, environ 180 000 billets électroniques ont été vendus.
- **La promotion de billets électroniques « Sunday Funday »**, qui permettait aux clients de voyager de façon illimitée sur GO Transit pour 10 dollars. Depuis décembre 2019, environ 15 000 cartes d'abonnement au Sunday Funday ont été vendues, ce qui a permis d'augmenter de 40 % les ventes de billets électroniques du dimanche.

Les stratégies tarifaires pour 2020-2021 seront axées sur :

- **Aider à rétablir l'achalandage et les recettes** après avoir subi l'impact de COVID-19.
- **Rendre les transports en commun plus abordables**, en particulier pour les jeunes et les étudiants, et contribuer à la fidélisation de la clientèle.
- **Lancer de nouvelles promotions et de nouveaux programmes** afin de donner plus de raisons d'utiliser le réseau GO tout au long de la semaine et de continuer à développer les voyages discrétionnaires en dehors des heures de pointe.

4,3 Expérience client et perspectives

L'expérience client est au cœur du renforcement de la confiance des clients de Metrolinx, et cela inclut le soutien à l'achalandage pendant que nous nous remettons de la pandémie de COVID-19. L'attention que Metrolinx porte à ses clients est le fruit de recherches et de données qui sont intégrées dans nos processus décisionnels. La compréhension des clients actuels et potentiels nous permet d'élaborer des stratégies plus ciblées et d'identifier et de supprimer les obstacles, ce qui augmente l'achalandage et les revenus.

L'accent que Metrolinx met sur les clients est illustré par nos réalisations pour 2019-20, telles que :

- **Les services d'autobus et ferroviaires offerts** : mise en œuvre de changements de service là où il y a une demande et au moment où elle se manifeste
- **La tarification** : informer des changements de tarifs et des promotions de prix (par exemple, le dimanche soir)
- **Le marketing et les partenariats** : mettre l'accent sur le marketing et les partenariats pour des événements spécifiques

En 2020-2021, Metrolinx continuera à se concentrer sur la satisfaction des besoins et des attentes des clients, avec des plans qui incluent :

- S'appuyer sur nos **approches ciblées en matière d'évolution des services et de marketing**, avec une meilleure connaissance de nos clients potentiels, et des endroits où la demande pour nos services est la plus forte
- Mettre en œuvre des **stratégies tarifaires qui augmentent l'achalandage et les recettes**, en attirant de nouveau les clients vers les GO
- **Sensibiliser davantage nos clients**, et les conducteurs, en informant sur les stratégies de partenariat et de marketing, et sur les éléments de l'expérience client dans l'ensemble de notre réseau

Metrolinx continuera à se baser sur les 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. Alors que nous mettons l'accent sur la reprise après la pandémie de COVID-19, l'expérience et les connaissances des clients seront essentielles pour renforcer la confiance du public et contribuer à la reprise économique.

4.4 Recettes non tarifaires

Les recettes non tarifaires comprennent les recettes de la publicité et des partenariats, les frais d'utilisation des voies provenant de la propriété des corridors, les intérêts sur le capital d'exploitation, les frais de stationnement réservés et le loyer des espaces commerciaux. Elles comprennent également les commissions PRESTO perçues auprès des fournisseurs de services de transport en commun pour l'utilisation du système PRESTO.

S'appuyant sur une croissance et un développement importants en 2019-2020, Metrolinx continuera à s'efforcer d'augmenter les revenus non tarifaires par l'expansion et la transformation de son réseau publicitaire grâce à l'infrastructure numérique, l'acquisition de partenariats qui permettent d'atteindre de multiples objectifs, notamment l'augmentation des revenus non tarifaires et l'amélioration de l'expérience client, et la commercialisation de services clés pour les clients, tels que les commerces de détail et le Wi-Fi pour les clients.

Voici quelques faits saillants des réalisations de Metrolinx en matière de partenariats et de ventes non tarifaires en 2019-2020 :

De nouvelles recettes publicitaires grâce à la modernisation de l'affichage dans six (6) gares GO clés qui ont vu l'ajout de 37 nouveaux écrans numériques ;

- La construction de cinq (5) nouveaux panneaux d'affichage numériques le long des autoroutes de la série 400, qui sont maintenant en service et génèrent des revenus ;
- La signature d'accords de partenariat pluriannuels avec la CAA (Association canadienne des automobilistes), Interac, Audible, et d'accords d'un an avec Les Commissionnaires et Canada Goose ; et
- La conclusion d'un partenariat pilote avec la société de covoiturage Lyft, qui propose aux clients de GO Transit des trajets à tarif réduit pour évaluer l'intérêt et tester les incitations à modifier les habitudes de déplacement des clients vers et depuis les gares de GO Transit.

Pour 2020-2021, Metrolinx continuera à mettre en œuvre des initiatives de partenariat et des initiatives non tarifaires, notamment :

- **Développer une stratégie pluriannuelle de vente au détail** en continuant à travailler avec les vendeurs existants et en acquérant de nouveaux partenaires de vente au détail. Nous chercherons également à tester une variété de distributeurs automatiques améliorés et modernes ;
- **Mettre à niveau les actifs publicitaires existants**, créer de nouveaux actifs publicitaires et développer davantage les actifs du réseau de publicité numérique dans les gares GO et les propriétés de Metrolinx afin de générer des revenus non tarifaires supplémentaires ;
- **Achever la construction de quatre (4) nouveaux panneaux d'affichage numériques** sur les propriétés de Metrolinx le long des autoroutes de la série 400 ;
- **Nouer des partenariats avec des entreprises et des commanditaires** en saisissant les opportunités liées aux droits de dénomination des gares, des services et des équipements, tout en continuant à s'appuyer sur le succès des partenariats de valeur en nature avec des partenaires médiatiques qui offrent à Metrolinx des canaux de commercialisation supplémentaires ;
- **Déployer le Wi-Fi gratuit pour les clients à bord des bus et des trains**, ainsi qu'un portail de contenu (par exemple, vidéos, spectacles, musique, livres électroniques gratuits) qui sera lancé en 2020. Le déploiement complet devrait être achevé au début de 2021 ; et
- **Continuer à s'appuyer sur les succès passés** tels que la recherche d'opportunités interentreprises, les événements spéciaux et les grandes conférences, tout en mettant davantage l'accent sur la vente de billets de voyage prépayés pour les grandes conférences, l'augmentation des ventes de codes promotionnels existants et le développement du programme de billets d'entreprise pour GO et UP Express.

Metrolinx avait initialement prévu une augmentation des revenus provenant du développement de l'affichage numérique en 2020-2021 ; cependant, en raison de l'impact de la COVID-19, les délais de construction et les revenus seront fortement affectés.

5.0 Exploitation

5.1 Les points saillants de l'exploitation

Les opérations de Metrolinx fournissent un service de transport public régional pour la région élargie du Golden Horseshoe par le biais de trains et d'autobus qui transportent plus de 70 millions d'usagers chaque année. Afin de répondre à la demande et à l'achalandage prévus à long terme pour le service de transport régional, en 2020-2021, Metrolinx continuera d'étendre son service ferroviaire, en mettant en œuvre une stratégie de bus GO, tout en améliorant le service et la sécurité de ses clients.

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

Metrolinx fournit un service ferroviaire régional dans les corridors de son réseau GO Transit : Lakeshore West, Lakeshore East, Milton, Kitchener, Barrie, Richmond Hill, et Stouffville. Au cours de l'année dernière, le service le long du corridor de Stouffville s'est considérablement amélioré, notamment grâce à l'extension du service de train en milieu de journée, à l'extension du service de train en soirée, à l'introduction d'un service de week-end sur le corridor de Stouffville entre la gare de Mount Joy et la gare Union, ainsi qu'à un nouveau service en semaine de la gare de Lincolnville à la gare Union. L'expansion du service ferroviaire le week-end dans toute la région contribuera à compenser les effets de la congestion croissante des autoroutes et à rendre le transport en commun plus attrayant chaque jour de la semaine.

Les clients de la majeure partie du réseau GO ont également bénéficié d'une augmentation significative du service tout au long de l'année, en continuant à bénéficier du service bidirectionnel prévu toute la journée sur les principaux segments du réseau GO. Les clients de la ligne Lakeshore West ont bénéficié d'un service accru aux heures de pointe, d'un service bidirectionnel plus important le week-end et de quelques options supplémentaires en fin de soirée. Les voyages en train le week-end à destination/en provenance de St. Catharines et des chutes du Niagara sont désormais disponibles toute l'année. Les personnes voyageant sur la ligne de Kitchener ont également bénéficié d'un service de train plus intense, ainsi que de l'extension des services en dehors des heures de pointe et en soirée et de la prolongation des trajets. Les clients de Lakeshore East ont bénéficié d'un nouveau service de train de midi en semaine, ainsi que d'ajustements pour offrir plus d'options de déplacements à Scarborough. Enfin, les clients de Barrie ont bénéficié de nouvelles extensions de service le week-end dans leur corridor.

Metrolinx continuera à travailler à la mise en œuvre du rétablissement et de l'expansion des services ferroviaires tout au long de la période 2020-2021, y compris des augmentations de service à plus long terme pour Kitchener, Niagara et Bowmanville, avec la publication d'analyses de rentabilité pour ces services.

En novembre 2019, le conseil d'administration de Metrolinx a examiné les analyses de rentabilité initiales mises à jour pour Kitchener et Niagara, et a approuvé les options pour passer aux analyses de rentabilité préliminaires. Pour les clients de Kitchener, la nouvelle expansion se traduira par un plus grand nombre de trains pendant les périodes de pointe et les périodes creuses en semaine, ainsi que par un service bidirectionnel le week-end. Pour les clients de Niagara, la nouvelle extension augmentera la fréquence des nouveaux services en semaine et le week-end.

La mise à jour de l'analyse de rentabilité initiale de Bowmanville a été publiée en février 2020. L'analyse de rentabilité initiale a identifié quatre (4) options uniques pour fournir un service supplémentaire de GO Rail et a recommandé de procéder avec une option qui équilibre l'achalandage avec les coûts globaux du projet, mais en utilisant l'infrastructure ferroviaire existante, afin de fournir des avantages à la fois pour le transport en commun et la communauté.

5.3 Stratégie pour le service d'autobus de GO

La stratégie pour les bus GO établit une nouvelle direction pour les services de bus GO dans les 10 prochaines années, avec pour objectif principal d'augmenter le nombre de passagers et les revenus sur le marché des voyages régionaux de banlieue à banlieue et d'accroître la rentabilité des services de bus GO.

Avec la croissance continue du service bidirectionnel de trains GO en dehors des heures de pointe dans la plupart des corridors, Metrolinx poursuivra ses efforts pour redéployer les ressources des services Train-bus (qui desservent les clients de GO Rail lorsque le service ferroviaire n'est pas en service) et oint de rencontre de train (qui alimentent les clients régionaux dans le réseau ferroviaire GO) vers les corridors à forte demande, en particulier le long des autoroutes 401, 403 et 407. Le résultat souhaité est de créer un service circunférentiel est-ouest à haute fréquence (15 minutes), rapide et direct, qui relie les clients entre les communautés suburbaines et complète le réseau du GO rail, du métro, du TLR et du SAR en cours d'expansion dans la région.

La stratégie comprend également des actions visant à améliorer la vitesse et les fréquences sur ces corridors afin de mieux concurrencer l'automobile, de s'intégrer aux services de transport en commun locaux et d'explorer d'autres modèles d'exploitation qui répondent aux besoins variés de nos clients régionaux. Ces actions stratégiques ont été élaborées en conformité avec les objectifs du plan régional de transport (PTR) de 2041 visant à mettre en place un réseau de bus express régional permettant des déplacements régionaux de longue distance dans les zones mal desservies par le service ferroviaire GO de 15 minutes, avec des objectifs spécifiques visant à étendre la longueur du réseau de transport en commun rapide et fréquent, à obtenir une plus grande part des déplacements en transport en commun et à améliorer l'accès aux personnes et aux emplois dans toute la région.

La stratégie sera mise en œuvre par étapes sur une période de cinq à dix ans, au fur et à mesure du développement des infrastructures et du réseau de TLR. La phase initiale, qui s'étendra sur les deux ou trois prochaines années, comprendra la transition des itinéraires ne nécessitant pas d'infrastructure et continuera à répondre aux besoins actuels des clients.

5.4 Sécurité

Chez Metrolinx, la sécurité est notre priorité absolue. Notre objectif premier est le bien-être de nos employés, de notre clientèle et du public, en tout temps. L'objectif principal du programme de sécurité est d'améliorer la capacité de l'organisation à gérer en toute sécurité les interfaces entre les employés, les clients, les activités d'exploitation et de maintenance, la construction et le public, et de réduire les blessures des employés et des entrepreneurs ainsi que les violations des règles.

La mise en place d'un système de gestion de la sécurité de l'entreprise, qui fournit les processus et les procédures nécessaires au développement d'une culture de la sécurité positive et progressive, est fondamentale pour offrir un lieu de travail sûr aux employés et aux entrepreneurs et pour améliorer la sécurité du public et des passagers. La réalisation en toute sécurité du programme d'investissement et des services supplémentaires reposera sur une excellente garantie de sécurité. La maturation de cette capacité

en matière d'assurance de la sécurité permettra à Metrolinx de passer à un rôle d'assurance de la sécurité à la fois opérationnel et de surveillance. La division de la sécurité se concentrera principalement sur les objectifs suivants pour 2020-2021

- **La mise en œuvre du plan de sécurité 2020-2021 de Metrolinx** qui couvrira la sécurité des projets d'immobilisations, la sécurité du public et des passagers, les enquêtes sur les accidents et l'assurance de la sécurité, les normes et pratiques, ainsi que la santé et la sécurité au travail et l'environnement ;
- **L'amélioration des performances en matière de sécurité** par le biais de rapports annuels sur les performances de l'entreprise et la mise en œuvre d'un nouveau système d'information sur la gestion de la sécurité pour la notification automatisée des incidents de sécurité, l'analyse et l'évaluation des tendances et des risques ;
- **L'amélioration de la sécurité dans l'ensemble de l'organisation** grâce à la mise en œuvre du système de gestion de la sécurité de l'entreprise, qui régit la manière dont la sécurité est gérée dans toute l'organisation, du manuel de santé et de sécurité sur toutes les exigences de sécurité sur le lieu de travail et du manuel de sécurité des travaux de construction destinés aux entrepreneurs du secteur de la construction et de la maintenance ;
- **L'élaboration du livre de règlements de Metrolinx** pour la séparation et la circulation des trains et la protection des personnes et des passagers ;
- **Le déploiement du programme de sécurité des personnes sur les voies** pour les entrepreneurs et les employés, combiné à un nouveau système de gestion des compétences pour contrôler la capacité et les autorisations des personnes à travailler dans le corridor ferroviaire ;
- **La mise à jour des exigences en matière d'équipement de protection individuelle** pour tout le personnel et les entrepreneurs de Metrolinx ;
- **La mise en œuvre d'un programme de gestion de la sécurité des passages à niveau** afin de fournir un cadre normalisé pour la surveillance de l'infrastructure des passages à niveau dans tous les corridors appartenant à Metrolinx ; et
- **L'amélioration de notre programme « Aptitude au travail »** avec un programme de gestion de la fatigue.

5.5 Sécurité

Comme Metrolinx continue d'offrir de nouveaux services en semaine, en dehors des heures de pointe et le week-end, la sécurité des transports en commun est également devenue l'un des éléments clés du plan d'activités. Au cours de l'année dernière, Metrolinx a franchi des étapes importantes dans des domaines clés de la sécurité des transports en commun, notamment la mise en œuvre d'une approche de protection tarifaire renforcée, qui comprend des agents supplémentaires, un processus alternatif de règlement des litiges et d'audience, ainsi que l'alignement des politiques d'application des tarifs dans l'ensemble de GO Transit et d'UP Express. Metrolinx a également mis en place un programme de détection canine des explosifs qui est chargé de patrouiller à la fois à la gare Union et dans le reste de notre réseau. En outre, Metrolinx met en œuvre une détection et une prévention améliorées de la criminalité en utilisant des données et des analyses pour atténuer les activités criminelles potentielles qui affectent notre réseau. En parallèle, nous continuons à apporter un soutien aux victimes de crimes sur notre réseau.

À l'horizon 2020-2021, Metrolinx poursuivra ses activités actuelles dans les domaines clés de la sécurité des transports en commun :

- **L'élaboration d'un programme de prévention de la fraude plus solide** en réponse au fait que PRESTO est devenu une cible attrayante pour les fraudeurs qui utilisent des cartes de crédit volées pour acheter des cartes PRESTO et les rembourser ensuite en espèces.

- **La poursuite de nombreuses enquêtes internes** en utilisant une approche pluridisciplinaire des cas de violence et de harcèlement au travail ; et
- **L'introduction d'un nouveau système de signalement des crimes et d'un service de répartition assisté par ordinateur** qui permettra un meilleur déploiement des ressources et une plus grande sécurité des agents, tout en rendant le signalement plus précis, plus sûr et plus prédictif. Metrolinx a achevé la phase 1 du projet et a accès au Centre d'information de la police canadienne pour permettre la consultation des casiers judiciaires, des personnes recherchées, des biens volés et des ordonnances du tribunal. Cela exige un respect strict des règlements de la GRC et des audits réguliers. Le lancement des phases 2 et 3 est prévu pour le mois de juin.

5.6 Stratégie de service à la clientèle

Metrolinx poursuit son engagement à améliorer la satisfaction de ses clients. Après avoir lancé la charte de la clientèle de Metrolinx en 2018, Metrolinx a renforcé son programme de satisfaction de la clientèle en 2019 pour améliorer la satisfaction des clients des services GO Transit, UP Express et PRESTO en se concentrant sur des actions à court terme pour compléter les progrès à long terme pour la clientèle. Cet équilibre a permis aux clients de bénéficier d'améliorations dont ils pourraient faire l'expérience plus rapidement.

Au cours des dernières années, un certain nombre de programmes ont été développés dans le but d'améliorer l'expérience client sur GO Transit et UP Express. Des programmes tels que Expansion de GO, la mise en place de panneaux numériques, le programme PRESTO de renouvellement des appareils et la modification de la manière dont nous servons les clients dans les gares, entre autres, sont des programmes très complexes qui visent à offrir des avantages significatifs en termes d'expérience client. Il est essentiel de veiller à ce que ces programmes continuent d'être mis en œuvre avec succès tout en maintenant la sécurité au premier plan pour s'assurer que les besoins des clients sont satisfaits.

Pour continuer à offrir une expérience exceptionnelle en 2020-2021, une nouvelle stratégie de prestation de services aux clients est en cours d'élaboration afin d'aligner toutes nos priorités sur les besoins des clients, tout en préparant le personnel aux changements futurs. Les faits marquants des améliorations du service à la clientèle en cours sont les suivants :

Figure 5 : Améliorations du service à la clientèle en 2020-2021

Priorité	À faire
Le service à la clientèle pendant les travaux de construction	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir la satisfaction des clients dans les gares en construction en veillant à perturber le moins possible les clients. Cela inclut l'utilisation d'évaluations de l'impact sur les clients afin de minimiser l'effet de la construction sur les clients qui passent par la gare.
Améliorations du programme tarifaire	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les dispositifs de tarification GO/UP pour faciliter l'utilisation par les clients et le personnel
Améliorations de la communication	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la technologie de communication avec les clients en faisant appel à un nouveau fournisseur « On the GO » qui fournira une technologie dotée de fonctionnalités supplémentaires, de performances accrues et d'une meilleure fiabilité du système. • Établir un plan d'action assorti de délais pour la mise en œuvre de la stratégie de communication des services qui permettra d'atteindre nos objectifs en matière de

	gestion de la qualité, d'outils technologiques et d'amélioration du libre-service.
Amélioration des options de stationnement pour les clients	<ul style="list-style-type: none"> • Explorer les améliorations à apporter aux choix de stationnement et à l'expérience de stationnement des clients tout en tenant compte de l'accessibilité financière et des tendances de la clientèle.
Mise en place de panneaux numériques	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre l'installation de panneaux numériques sur les quais des trains et des bus du réseau Metrolinx ; développer un système de gestion numérique intégré pour améliorer l'information sur les services aux clients ; et commencer à partager les informations sur les services de signalisation numérique de Metrolinx avec les fournisseurs municipaux de transport en commun.
Changer la façon dont nous servons les clients dans les gares	<ul style="list-style-type: none"> • Offrir aux clients des options de libre-service plus pratiques pour l'achat de billets et des produits PRESTO permettant au personnel de fournir une assistance plus personnalisée.
Améliorer la signalisation et l'orientation	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à jour la signalisation et l'orientation sur tous les quais de Metrolinx à la gare Union et dans cinq gares prioritaires pour que les clients puissent rejoindre rapidement et efficacement leur destination.

6.0 PRESTO

6.1 Les points saillants de PRESTO

PRESTO est le système de paiement des tarifs de Metrolinx, dont le mandat est de permettre et d'encourager une plus grande utilisation des transports en commun. Actuellement, 11 sociétés de transport en commun utilisent PRESTO dans la région du Grand Toronto et de Hamilton et à Ottawa. En février 2020, plus de 2,2 millions de cartes PRESTO uniques ont été utilisées, soit une augmentation de 300 000 par rapport à la même période l'année dernière. Au même moment, le taux global d'adoption de PRESTO avait atteint 70 %, soit une augmentation de 5 points par rapport à l'année dernière, l'adoption de la TTC atteignant environ 71 %.

Au cours de l'année écoulée, PRESTO a fait des progrès significatifs, notamment la mise en œuvre de multiples initiatives de réduction des coûts qui proviennent principalement de gains d'efficacité des fournisseurs et de l'optimisation des opérations. De plus, PRESTO a constamment amélioré la disponibilité de l'équipement et a continué à offrir de nouvelles formes de paiement grâce au lancement des billets PRESTO sur la TTC, qui ont dépassé le million d'utilisations à ce jour.

Pour 2020-2021, PRESTO se concentrera sur les priorités stratégiques suivantes :

- Permettre le rétablissement de l'achalandage du transport en commun touché par la COVID-19 et encourager la poursuite de l'adoption de PRESTO
- Améliorer l'expérience du client et augmenter la satisfaction du client à 78 %.
- Continuer à faire évoluer le modèle d'entreprise en mettant l'accent sur la poursuite de la réduction des coûts
- Étendre l'empreinte du système en explorant les possibilités d'élargir la clientèle PRESTO de la société de transport en commun

6.2 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'année dernière, l'organisation est passée d'une mesure annuelle de la satisfaction des clients à une mesure semestrielle par le biais de nos sondages approfondis et a mis en place un sondage mensuel de prise de pouls afin d'obtenir des informations plus fréquentes et plus complètes de la part de nos clients.

Actuellement, PRESTO obtient un score de satisfaction de 73 % en moyenne, mesuré par nos deux sondages semestriels. Nos progrès en matière de satisfaction de la clientèle tout au long de l'année 2019-2020 comprennent un certain nombre d'améliorations clés de l'expérience client de PRESTO, notamment des améliorations du clavardage PRESTO pour inclure l'authentification des clients, la réduction de la charge minimale des cartes de 10 à 5 cents, l'augmentation du soutien à la clientèle fourni par le biais des canaux sociaux, l'amélioration des communications avec les clients grâce à la formation, l'amélioration des réponses automatisées par courriel et l'amélioration des options de menu que les clients entendent lorsqu'ils appellent le centre de contact PRESTO, ce qui permet un libre-service plus efficace.

L'exercice 2020-2021 marque une année de croissance continue pour PRESTO, alors que nous cherchons à placer les clients au centre et au premier plan de notre réussite commerciale. Pour atteindre cet objectif, nous

nous concentrons sur les améliorations à court et à long terme de l'expérience de paiement des transports en commun. Trois domaines principaux d'amélioration à court terme ont été identifiés :

- **Réduire le temps de chargement de la carte PRESTO**, y compris le temps nécessaire pour charger les fonds, et les expériences de chargement et d'épuisement des fonds
- **Améliorer la résolution des problèmes**, ce qui inclut la résolution des problèmes des clients, tels que les machines qui ne fonctionnent pas, les tarifs incorrects, les cartes défectueuses, les cartes perdues, dans le but d'améliorer la satisfaction générale des clients qui rencontrent des problèmes
- **Améliorer la communication avec les clients de PRESTO**, notamment en améliorant la fréquence des communications, le service à la clientèle, la facilité de trouver des informations, les informations sur les changements, les informations sur le fonctionnement de PRESTO

À plus long terme, PRESTO se concentre sur l'amélioration de l'expérience client dans quatre catégories clés :

- **Expérience numérique** : amélioration du contenu des sites web et des applications, de l'expérience utilisateur et de la conception des services
- **Paiement des tarifs** : projet pilote sur les paiements par carte de débit ou de crédit.
- **Avantages et fidélité** : élargir et étendre l'offre de PRESTO aux clients pour une valeur ajoutée
- **Politique** : poursuivre les changements de politique des titulaires de carte qui déchargeront le client de frais ou d'efforts inutiles

6.3 Modèle d'affaires de PRESTO

PRESTO est passé d'une organisation axée sur les projets à une organisation qui met davantage l'accent sur l'expérience et les résultats pour les clients. Ce faisant, un nouveau modèle d'exploitation PRESTO a été élaboré, qui a introduit une fonction de gouvernance et de surveillance de la conformité du système, et qui a assuré une focalisation équilibrée sur les clients, la technologie, la prestation et l'exploitation.

En 2020-2021, PRESTO continuera à faire évoluer son modèle d'exploitation en mettant l'accent sur la gouvernance du régime et la surveillance de la conformité, ainsi que sur notre programme d'approvisionnement 2022, qui tiendra compte de l'expiration prochaine de nos contrats avec les principaux fournisseurs actuels de PRESTO et qui permettra de réduire les coûts à long terme et de maintenir le système de paiement :

- **Gouvernance du système et surveillance de la conformité** : Cette fonction est chargée d'assurer une bonne gouvernance parmi les participants à l'écosystème des paiements PRESTO, et de superviser la conformité à l'interopérabilité, à la vie privée, à la cybersécurité, à la fraude et aux règles de la marque PRESTO. En 2020-2021, PRESTO continuera à définir et à mettre en œuvre des normes communes, en mettant l'accent sur la réduction de la fraude, la gouvernance des données, la conformité du secteur des cartes de paiement et la communication partagée avec les usagers du transport en commun.
- **Programme d'approvisionnement PRESTO 2022** : Octobre 2022 marque l'expiration de l'accord de fournisseur principal de technologie et d'exploitation de PRESTO. Cet accord arrivant à échéance, PRESTO profite de l'occasion pour aligner les contrats sur l'évolution du modèle commercial afin de mieux servir les clients, les sociétés de transport et les parties prenantes, ainsi que pour réduire le coût total de propriété de la branche des paiements de transport provincial. À la fin de 2019-2020, PRESTO a terminé un exercice de sondage du marché, qui aidera à affiner la stratégie d'approvisionnement en 2020-2021 pour la reprise des fonctions externalisées à temps avant l'expiration du contrat en 2022.

6.4 Exploration de nouveaux modes de paiement

PRESTO explore actuellement d'autres modes de paiement complémentaires qui peuvent être présentés aux clients afin de leur offrir plus de choix et de souplesse dans la façon dont ils paient le transport en commun, tout en répondant aux plaintes courantes comme les temps d'attente pour les chargements. Metrolinx continuera à travailler avec les organismes municipaux de transport en commun pour explorer cette possibilité.

7.0 Projets d'immobilisations

7,1 Faits saillants sur les projets d'immobilisations

Metrolinx continue de mener le plus grand programme d'expansion des transports en commun de l'histoire du Canada, qui transformera la façon dont on se déplace dans la région. Les trois principaux programmes phares sont les suivants :

- **Expansion du réseau GO Rail**, qui permettra d'offrir un service bidirectionnel, toute la journée, aux principaux segments de notre réseau grâce à divers ensembles de travaux préliminaires, de travaux en gare et de travaux sur les corridors ;
- **Le programme de métro**, qui verra l'extension du réseau de métro existant, ainsi que la nouvelle ligne Ontario à travers le centre-ville et l'extension du TLR Eglinton Crosstown vers l'ouest en direction de Renforth Drive avec une connexion potentielle future à l'aéroport Pearson.
- **Le programme de transport en commun rapide**, qui est en bonne voie de réalisation pour amener le train léger sur rail et le transport en commun rapide par autobus dans la région du Grand Toronto et la région de York.

Les détails de chaque programme sont décrits dans leurs sections respectives.

7,2 Expansion du service ferroviaire GO

Dans le cadre du programme d'expansion du réseau ferroviaire GO, Metrolinx s'est engagée à transformer le réseau ferroviaire GO Transit existant en un service bidirectionnel fréquent toute la journée sur les principaux segments du réseau. Les coûts des immobilisations associés au programme d'expansion du réseau GO Rail sont estimés à 26,8 milliards de dollars (\$ Année de dépenses), ce qui comprend les investissements pour le maintien en bon état et l'optimisation et l'expansion des biens existants et l'expansion du réseau ferroviaire et des installations pour les passagers.

Au cours de son exercice financier 2020-2021, Metrolinx investira environ 1,6 milliard de dollars dans le programme d'expansion du réseau GO Rail, qui comprend des investissements dans le maintien en bon état ainsi que dans l'optimisation et l'expansion afin de faire avancer de nombreux projets, notamment, mais pas exclusivement : Le saut-de-mouton de Davenport, le saut-de-mouton et la gare de Rutherford, la deuxième voie ferrée et la signalisation de Stouffville, les gares de Stouffville ; les travaux du corridor, l'expansion de Lakeshore Est, Lakeshore Ouest, les activités préparatoires des services publics, l'expansion du corridor de Barrie et l'amélioration 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.

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. Les travaux se poursuivront en 2020-2021 pour réaliser ce programme par le biais de contrats de partenariat public-privé et de Méthodes traditionnelles d'approvisionnement :

- **Contrats de partenariats publics-privés** Metrolinx continuera de progresser dans la réalisation de 10 des projets permettant l'expansion du réseau GO Rail en utilisant cette approche et en collaborant avec Infrastructure Ontario en tant que responsable des approvisionnements par le biais d'une équipe intégrée. Cinq contrats ont déjà été attribués et sont en phase de mise en œuvre (conception et construction), notamment le saut-de-mouton du croisement de Davenport, la gare GO de Cooksville, le tunnel de l'autoroute 401/409, le terminal d'autobus de la gare Kipling, les gares et les sauts-de-mouton de Stouffville, et la gare et le saut-de-mouton de Rutherford. Les cinq autres en sont à diverses étapes de développement et d'approvisionnement.
- **Méthodes traditionnelles d'approvisionnement** : Metrolinx continuera à fournir d'autres travaux habilitants dans le cadre de contrats de conception-construction (DB) et de conception-soumission-construction (DBB). 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.

En 2020-21, Metrolinx continuera également de progresser dans la réalisation du corridor ferroviaire et des travaux de signalisation de la gare Union afin d'assurer le service d'extension du réseau GO Rail et de réaliser les travaux majeurs nécessaires à la gare Union. La majorité des projets de ce programme sont effectués au moyen de contrats traditionnels de conception, de soumission et de CSC. Toutefois, le projet d'amélioration de la gare Union, qui comprend un nouveau quai et un nouveau hall, sera réalisé selon un modèle d'approvisionnement distinct, le contrat avec Alliance Development devrait être attribué d'ici la fin de l'année.

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

Metrolinx entreprend la modernisation et l'amélioration des installations pour les passagers dans plus de 29 gares existantes par le biais d'un contrat DB pour les premières améliorations aux gares. Le nouveau contrat DB 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 s'est poursuivie 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.

En 2020-2021, Metrolinx continuera à réaliser des travaux liés au programme de travaux hors couloir et aux premières améliorations aux gares, notamment la nouvelle gare GO de Caledonia dans le couloir de Barrie, afin d'accueillir deux voies avec une connexion piétonne dans la gare de TLR Eglinton Crosstown.

Travaux sur les corridors

Metrolinx s'est engagée à passer aux étapes suivantes de la mise en œuvre 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. Les travaux sur le corridor sont réalisés dans le cadre d'un contrat de type conception-construction-financement-exploitation-entretien utilisant le modèle P3 basé sur une analyse qualitative tenant compte des réactions du marché, de la capacité, des interfaces du programme, de la taille du projet, de la flexibilité pour les changements futurs et de l'expérience acquise dans le cadre de projets locaux et internationaux.

L'approvisionnement pour les travaux sur le corridor a été lancé au printemps 2018 par la publication d'une demande de qualifications (DQ) et d'une demande de propositions (DP) au printemps 2019. En 2020-2021, Metrolinx continuera à travailler avec Infrastructure Ontario et à poursuivre les travaux d'approvisionnement, dont la portée est la suivante :

- 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) ;
- La construction de nouvelles installations de maintenance, de remisage ou de mise en attente de trains ;
- La reconstruction des voies et des quais de la gare Union ;
- Le respect des politiques de Metrolinx en matière de sûreté, de sécurité et de gestion des urgences.

7.3 Expansion et optimisation

En 2020-2021, des investissements d'environ 609 millions de dollars sont consacrés aux projets d'expansion et d'optimisation du réseau GO, des progrès significatifs sont notamment prévus :

- Gare GO et parc de stationnement couvert de Cooksville ;
- Améliorations aux stations de Stouffville ;
- Expansion de Kitchener ;
- Système de contrôle ferroviaire de GO Transit ;
- Rénovation des gares GO de Kennedy et Mount Dennis ;
- Station d'autobus de la gare de Kipling ;
- Achat de nouveaux véhicules à deux niveaux et de nouvelles locomotives.

7.4 Maintien en bon état du matériel

Pour s'assurer que les actifs de GO Transit demeurent en bonne condition en sécurité, Metrolinx continue d'investir dans la remise en état des infrastructures. Environ 601 millions de dollars du plan d'immobilisations pour 2020-21 seront investis dans des projets de maintien en bon état du matériel, notamment pour GO Transit et des initiatives en TI pour l'entreprise.

En 2020-2021, Metrolinx vise à réaliser son programme de maintien en bon état du matériel dans les limites de 2 % de son budget d'immobilisations approuvé, dans le cadre de la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. En 2020-2021, Metrolinx se concentrera sur des projets tels que :

L'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 ;
- Le programme de systèmes tarifaires ;
- La remise à neuf des voitures à deux étages ;
- La transformation numérique pour les clients et autres travaux en matière d'Information et technologie de l'information

7.5 Les lignes du métro

En 2020-2021, Metrolinx, en partenariat avec la province et Infrastructure Ontario, et en collaboration avec la ville de Toronto et d'autres municipalités, continuera à faire avancer la réalisation de quatre nouveaux projets de métro prioritaires. Les projets identifiés dans le nouveau plan de métro de la province pour la RGRH sont les suivants :

- **La ligne Ontario** – Les travaux en cours comprennent la conception préliminaire, l'évaluation environnementale et la préparation de la livraison d'un nouveau métro de 15,5 km depuis le Centre des sciences de l'Ontario jusqu'à la Place/l'Exposition de l'Ontario ;
- **Le prolongement de la ligne de métro Yonge North** – Les travaux en cours comprennent une analyse de rentabilité initiale pour un prolongement de 7,4 km depuis Finch jusqu'à Richmond Hill et au centre de croissance urbaine Langstaff Gateway ;
- **Le prolongement du métro Eglinton Crosstown West** – Les travaux en cours comprennent l'analyse de rentabilité de la conception préliminaire, les progrès dans la passation d'un contrat de tunnel et les travaux de conception préliminaire pour un prolongement de 9,2 km du métro Eglinton Crosstown depuis la future gare Mount Dennis jusqu'à Renforth Drive ;
- **Le prolongement du métro de Scarborough** – L'analyse de rentabilité de la conception préliminaire a été réalisée et le projet passe à l'étape suivante pour réaliser un prolongement d'environ 8 km, prévu pour trois arrêts, de la ligne 2 Bloor Danforth de la TTC à partir de la station actuelle de la gare Kennedy, et
- **Le prolongement du métro Sheppard East** – La province commencera les travaux exploratoires sur l'estimation des coûts du métro Sheppard à McCowan après l'achèvement de l'extension du métro de Scarborough.

7.6 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. Pour 2020-2021, Metrolinx travaillera avec Crosslinx et continuera à faire des progrès sur le tracé en surface ainsi que sur l'achèvement des deux premières gares souterraines. Les travaux se poursuivront sur l'installation des voies (dont plus de 50 % sont actuellement installées), les installations d'arrêt et le système de ligne de contact à suspension caténaire et les sous-stations d'énergie de traction.

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 2020-2021, d'autres travaux préparatoires et de construction devraient commencer sur plusieurs sections du corridor, notamment l'installation de maintenance et de remisage, la gare du Humber College, le déplacement de la ligne de poteaux du système électrique de Toronto Hydro, les travaux sur le pont de l'autoroute 400 et le remplacement des conduites d'eau principales et des égouts pluviaux.

Le projet de TLR Hurontario est réalisé dans le cadre d'un contrat de conception-construction-financement-exploitation-maintenance, qui a été attribué à Mobilinx en octobre 2019. Les activités de construction préparatoires des entreprises de télécommunications et de services publics (Rogers, Bell, PSN et Alectra) sont en cours et respectent le calendrier. La phase 1 des travaux préparatoires d'Enbridge a été achevée au début de 2020, les autres travaux se poursuivant comme prévu. Malgré les contraintes imposées par la récente pandémie, les équipes d'Enbridge continuent à travailler sur le projet et respectent le calendrier pour terminer leur programme d'ici la fin de 2020.

La construction a commencé en mars 2020, y compris les travaux d'enlèvement du terre-plein le long de Hurontario Street entre Matheson Boulevard et l'autoroute à péage 407, ainsi que les travaux préparatoires

du site (par exemple l'enquête, la démolition, la mise en place du complexe) sur les terrains de l'installation d'exploitation, de maintenance et de remisage.

Quatre segments du programme SAR vivaNext sont actuellement en service : Davis Drive, l'autoroute 7 de Richmond Hill Centre à Warden Avenue, l'autoroute 7 – Vaughan Metropolitan Centre et l'autoroute 7 – Vaughan à Richmond Hill. Le tronçon de la Yonge Street, de Mulock à Davis Drive, a été mis en service au début de l'année 2020. Metrolinx continuera à travailler avec RapidLink sur les autres segments de Yonge Street, qui devraient être mis en service en décembre 2020.

7.7 Progression d'autres projets futurs

En plus des projets de transport en commun rapide déjà en cours, en 2020 -2021 Metrolinx maintient son partenariat avec les municipalités et ira de l'avant avec la planification et la conception de plusieurs autres projets potentiels, notamment :

- Service d'autobus rapides Durham-Scarborough - Processus d'évaluation du projet de transport en commun et analyse de rentabilité de la conception préliminaire pour 36 km de bus de transport rapide reliant Scarborough Centre à Pickering, Whitby, Ajax et au centre-ville d'Oshawa ;
- Services d'autobus rapides et bus prioritaire de Dundas Street – Processus d'évaluation du projet de transport en commun et analyse de rentabilité de la conception préliminaire pour 45 km d'infrastructure de bus améliorée reliant Toronto, Mississauga, Oakville, Burlington et Hamilton ;
- Services d'autobus rapides prolongé de Brampton Queen Street jusqu'à l'autoroute 7 Ouest – Processus d'évaluation du projet de transport en commun et analyse de la conception relativement à 20 kilomètres de service d'autobus rapides reliant le centre-ville de Brampton à Vaughan Metropolitan Centre ; et
- Transitway et station du centre-ville de Mississauga - Première analyse de rentabilité pour l'achèvement du Transitway de Mississauga dans le centre-ville de Mississauga ainsi que d'une station de bus consolidée réunissant GO Bus, MiWay et le TLR de Hurontario.
- L'examen technique du groupe de travail de Hamilton a recommandé des options avec Infrastructure Ontario pour l'examen des infrastructures de transport dans la ville de Hamilton, , sur la base de l'engagement d'un milliard de dollars de la province pour le financement des immobilisations. Collaboration avec Infrastructure Ontario pour effectuer un examen technique des options recommandées par le groupe de travail sur le transport à Hamilton qui peuvent être entièrement ou partiellement soutenues par l'engagement de la province à verser un milliard de dollars en fonds d'immobilisations pour l'infrastructure de transport dans la ville de Hamilton.

8.0 Programme des communautés axées sur le transport en commun

8.1 Faits saillants du programme des communautés axées sur le transport en commun

Metrolinx transforme son approche pour être plus commerciale, en se concentrant sur ses objectifs d'augmenter le service et de générer des revenus tout en étant rentable. Metrolinx continue à faire progresser l'innovation en adoptant une approche axée sur le marché pour l'infrastructure des gares, par le biais du programme des communautés axées sur le transport en commun (anciennement appelé développement axé sur le transport en commun). Le Programme permet 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.

Avec la pandémie COVID-19 et les restrictions d'éloignement physique toujours en place au moment de la rédaction de ce document, l'impact financier de la pandémie n'a pas été entièrement cerné ni quantifié. À ce titre, l'objectif de recettes du programme en 2020-2021 (veuillez vous reporter à la section 11.1 Budget d'exploitation pour plus de détails) sera examiné par rapport aux projections actuelles et futures pour le marché du développement, en mettant l'accent sur les principales priorités du gouvernement et la génération de nouvelles recettes. À l'avenir, Metrolinx s'engage à examiner des approches plus innovantes pour réduire les dépenses et augmenter les recettes au fil des années.

8.2 Programme des communautés axées sur le transport en commun

Les principes directeurs du Programme des communautés axées 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 des communautés axées sur le transport en commun sont les suivants : a) l'augmentation du nombre d'utilisateurs des transports en commun et la réduction des embouteillages ; b) l'augmentation de l'offre de logements et d'emplois ; c) le rôle de catalyseur pour des communautés complètes, sur la base de principes de bonne planification ; et d) la saisie de la valeur positive pour la province et la réduction des coûts de l'expansion des transports en commun pour les contribuables.

Le programme TOC 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.

Le Programme crée des opportunités de travailler avec le secteur privé pour générer de la valeur grâce à l'investissement public dans le transport en commun. En réalisant les objectifs du Programme, Metrolinx atteint l'objectif stratégique global qui consiste à adopter une approche plus axée sur le marché pour la réalisation du mandat élargi de Metrolinx. Metrolinx et Infrastructure Ontario ont mis en place ensemble les processus et les systèmes qui peuvent permettre une plus grande réactivité et ont démontré leur capacité à être un partenaire commercial de confiance avec l'industrie du développement.

Le Programme des communautés axées sur le transport en commun a permis le développement, l'expansion et l'exécution de transactions et d'accords immobiliers liés au Programme, y compris la cession en fief simple et les baux fonciers, pour les terrains appartenant à Metrolinx ou gérés par elle, en fonction de la viabilité commerciale de tous les partenariats de développement. Les gares Mimico et Woodbine GO sont des projets actuels qui sont réalisés en utilisant cette stratégie.

Le Programme dispose maintenant des bases nécessaires pour le faire passer naturellement à la phase suivante, tant pour Metrolinx que pour Infrastructure Ontario (IO). Le Programme a des approches et des axes de travail distincts en fonction de la catégorie d'actifs.

9.0 Planification du transport régional

9.1 Faits saillants du Plan de transport régional

Le PRT 2041 a été publié en mars 2018 et définit la vision du système de transport régional dans la RGTH. Avec le nouveau mandat de se concentrer sur le transport en commun tout en étendant notre zone de planification à la région élargie du Golden Horseshoe, le PRT 2041 continue de servir de document d'orientation et de plan directeur de Metrolinx pour un réseau de transport en commun intégré pour la région.

En 2020-2021, Metrolinx continue de faire progresser les éléments du PRT de 2041 qui soutiennent le transport en commun tout en commençant à étendre notre travail de planification du transport en commun à la région du Grand Toronto. Les principales actions liées à l'avancement de la planification régionale du transport en commun en 2020-2021 sont les suivantes :

- Réunir les parties prenantes et les partenaires par le biais de notre cadre de consultation régional ;
- Poursuivre la phase d'examen annuel du cadre de priorisation des projets de Metrolinx ;
- Élaborer une analyse et des options pour un service de priorité aux autobus ;
- Soutenir et contribuer à l'élaboration et à l'évaluation des options de transport en commun dans le cadre du plan du ministère des Transports pour la REGH ;
- S'engager avec le personnel municipal de planification et de transport en commun dans la zone de mandat élargie de Metrolinx, en coordination avec le ministère des Transports, pour comprendre les besoins et les possibilités en matière de transport en commun ;
- Documenter, mesurer et prendre le pouls des progrès et des lacunes dans la mise en œuvre de la vision du transport en commun exprimée par le PRT de 2041, et
- Rechercher, collecter des données et développer une compréhension des implications à moyen et long terme de la crise COVID-19 sur le comportement de voyage et les décisions de choix de mode de transport

En outre, Metrolinx continue de faire progresser la mise en œuvre de composantes plus larges du PRT favorisant le transport en commun, notamment en relevant les défis régionaux grâce à l'intégration des tarifs et du service, en mettant en œuvre des stratégies d'adaptation telles que la réduction des émissions de gaz à effet de serre et l'accroissement de la durabilité, ainsi qu'en mettant en œuvre le plan d'accès aux gares de 2016 afin d'accroître la part d'accès aux gares par la marche, le vélo, le transport en commun, le ramassage et le dépôt des passagers et le covoiturage. Dans la réalisation de ces travaux, Metrolinx continuera à coordonner étroitement avec le MTO et à collaborer avec les intervenants municipaux en matière de planification et de transport en commun dans toute la région.

9.2 Intégration des tarifs et des services

Intégration des tarifs

L'intégration des tarifs et des services demeure une partie importante du mandat de Metrolinx et est essentielle à la création d'un réseau régional de transport en commun sans faille. Des options à court, moyen et long terme pour l'intégration des tarifs et des services sont en cours d'élaboration et de modélisation. Les options seront affinées en collaboration avec les municipalités, les organismes de transport en commun et le MTO au cours de l'année à venir. Parmi les initiatives d'intégration tarifaire mises en œuvre, on peut citer :

- La poursuite de la collaboration avec le Forum sur l'intégration des tarifs afin d'accroître l'achalandage, de soutenir l'expansion des transports en commun et d'améliorer l'expérience des clients régionaux ;
- Les sociétés de transport locales de la région élargie du Golden Horseshoe se sont engagées à harmoniser les tarifs en ce qui concerne les catégories enfants, jeunes et personnes âgées et travaillent à leur mise en œuvre.
- L'élaboration d'un ensemble d'approches recommandées pour l'intégration tarifaire à l'échelle régionale. Une analyse solide des possibilités actuelles d'intégration et d'efficacité du système est en cours et des options pour faire progresser les possibilités positives sont en cours de modélisation.

Metrolinx continuera à travailler en partenariat avec les municipalités et les organismes de transport en commun par l'intermédiaire des transports publics et des forums régionaux afin de soulever des questions critiques et stratégiques et de travailler au niveau du personnel pour coordonner et mettre en œuvre les changements politiques et opérationnels.

Intégration des services

La stratégie d'intégration des services de Metrolinx comprend des efforts à court terme avec les sociétés de transport locales pour améliorer continuellement la coordination de la fréquence et de la capacité des services dans les gares GO, ainsi que des initiatives à plus long terme visant à optimiser le réseau régional.

Des travaux analytiques sont en cours pour comprendre les impacts d'une intégration imparfaite des services régionaux et les possibilités de l'améliorer de manière significative et de réduire les coûts tout en améliorant la satisfaction des clients. Ce travail initial comprend l'identification de la demande de transport en commun non satisfaite et de la capacité de rabattement, l'identification des marchés de voyage critiques et le traitement des points de friction transfrontaliers par des changements opérationnels et politiques.

Dans le cadre de cette stratégie, Metrolinx travaillera avec les sociétés de transport locales pour identifier les opportunités et les obstacles à l'intégration des services, et créer des solutions qui favorisent une expérience de voyage régionale sans faille pour les clients. Cela comprend un nouveau programme d'essai de mobilité dans le cadre duquel Metrolinx s'associe à un certain nombre de sociétés de transport locales pour piloter de nouveaux projets de mobilité et tester leur adéquation pour des opérations à plus long terme. Le programme comprend :

- Transport en commun à la demande : Projets pilotes en cours et en développement avec Grand River Transit (Kitchener) et Durham Region Transit (Pickering Go et Durham Nord)
- Projets pilotes de navettes automatisées : Projets pilotes en cours de développement avec la TTC (centrés sur le GO de Rouge Hill et dont le lancement est prévu en septembre ; et Durham Region Transit (centrés sur le GO de Whitby et dont le lancement est prévu en juillet)

Ces deux volets visent à comprendre comment ces nouveaux services peuvent fonctionner dans le contexte du transport régional et de l'accès aux gares, et à offrir des possibilités futures de transport intégré.

9.3 Stratégie de Metrolinx en matière de durabilité

Le PRT 2041 présente une vision commune pour la région qui comprend essentiellement un système de transport durable. Chez Metrolinx, la durabilité est intégrée dans toutes nos fonctions de base. Le développement durable chez Metrolinx consiste à assurer notre viabilité à long terme en tant qu'entreprise et organisation en réduisant notre empreinte écologique, en renforçant nos résultats économiques et en améliorant notre responsabilité envers nos clients, nos communautés et nos employés.

En s'appuyant sur les résultats obtenus dans le cadre de la première stratégie de développement durable de Metrolinx pour 2015-2020, Metrolinx entreprend l'élaboration d'un nouveau plan de développement durable pour la période 2021-2026. Ce plan fera progresser une série de thèmes durables, en accord avec les objectifs de développement durable des Nations unies. Dans le contexte de Metrolinx, cela comprend la résilience climatique, la gestion de l'énergie et les émissions de gaz à effet de serre, l'engagement de la main-d'œuvre, l'approvisionnement durable et la prise en compte des voix et des perspectives autochtones dans nos méthodes de travail.

Tout au long de l'année 2020-2021, la durabilité à Metrolinx sera encore renforcée par :

- **L'élaboration d'un plan de durabilité 2021-2026.** Ce plan approfondira la portée de la réflexion sur la durabilité dans la conception, l'exécution et l'exploitation des projets. L'accent sera mis sur l'activation de la durabilité tout au long du cycle de vie des projets et des programmes.
- **Améliorer le programme de résilience climatique** en établissant des processus qui dirigent la responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie d'adaptation au climat de Metrolinx (publiée en mai 2018), afin de garantir l'alignement avec les risques climatiques et leur évaluation dans l'ensemble du réseau.

Les efforts visant à améliorer la transparence de notre performance en matière de durabilité seront poursuivis en publiant un rapport sur la consommation d'énergie et les émissions, vérifié de manière indépendante, dans le rapport annuel sur la durabilité, en utilisant le cadre de durabilité de la Global Reporting Initiative (GRI) pour la deuxième année. Le rapport sur la durabilité est publié dans le rapport annuel de Metrolinx. Le suivi de la consommation d'énergie et des émissions nous aidera à obtenir des informations sur les modes de consommation et à réduire la consommation d'énergie.

9.4 Accès aux gares

Le programme d'expansion du réseau GO Rail offre un service ferroviaire accru dans toute la région, et le nombre de trajets quotidiens en semaine devrait augmenter de manière significative, passant d'environ 240 000 en novembre 2019 à 630 000 en 2031. Le plan d'accès aux gares du réseau GO Rail de 2016 a été élaboré pour soutenir l'expansion du réseau GO et garantir que Metrolinx puisse augmenter le nombre d'usagers de manière durable et financièrement efficace. Le plan d'accès aux gares est axé sur l'amélioration des possibilités pour les clients de se rendre aux gares GO en marchant, en utilisant les transports en commun locaux, en faisant du vélo, en utilisant la zone de débarcadère et en faisant du covoiturage, et pour réduire la dépendance à l'égard des véhicules à occupation unique. Les améliorations et les exigences en matière d'accès aux gares sont également mises en œuvre par le biais du Programme des communautés axées sur le transport en commun.

Des progrès significatifs sont réalisés pour améliorer l'accès aux gares, notamment par la mise en place de voies de bus recommandées, de stationnements pour vélos, d'installations de débarcadère et de stationnements pour voitures, la mise à jour de la norme relative aux infrastructures pour vélos, l'élaboration de lignes directrices actualisées pour soutenir la planification des zones de transit des gares, la promotion des améliorations de l'accès aux gares hors site et l'optimisation de l'offre de stationnement et le soutien des options multimodales pour les clients.

Pour poursuivre la mise en œuvre du plan d'accès aux gares en 2020-2021, Metrolinx va :
Préparer un plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations restantes du Plan d'accès aux gares en matière d'infrastructure et de programmation d'ici 2031 ;

- Achever la mise à jour des lignes directrices relatives aux pôles de transport en commun pour aider les municipalités, les promoteurs et autres à améliorer l'accès aux gares ;
- Mettre en œuvre des mesures à effet rapide pour l'accès aux gares dans cinq gares, telles que de nouveaux marquages sur les trottoirs pour piétons aux voies piétonnières et les passages pour piétons, et une meilleure signalisation ;
- Achever la nouvelle norme de conception du site et du paysage des gares GO et la norme pour les zones de débarcadère ;
- Poursuivre la recherche de nouvelles infrastructures, de nouveaux programmes et de nouveaux outils pour les clients afin de favoriser l'accès multimodal aux gares.
- Continuer à développer les exigences fonctionnelles des nouvelles gares et les améliorations des gares réalisées dans le cadre du Programme des communautés axées sur le transport en commun ; et,
- Continuer à participer aux études sur les grandes stations de transport en commun dirigées par les municipalités pour promouvoir la planification communautaire favorable au transport en commun, y compris l'amélioration de l'accès aux gares dans les communautés environnantes.

Metrolinx continuera également à collaborer avec l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto (AAGT) jusqu'en 2020-2021 pour :

- Étudier le raccordement au centre de transport en commun proposé à l'aéroport Pearson de Toronto
- Comprendre les tendances et les besoins des voyageurs, des employés, des employés des aéroports et des centres administratifs, ainsi que des voyageurs régionaux, grâce à l'étude de planification des transports dans les aéroports.

10.0 Metrolinx interne

10.1 Faits saillants internes de Metrolinx

Avec l'expansion continue des services et la réalisation de projets d'immobilisations importants et complexes, Metrolinx s'engage à mettre en place une solide fonction de soutien interne. Cela comprend des ressources humaines fortes et compétentes, une technologie commerciale fiable et une communication efficace qui permettront à l'organisation de respecter ses engagements en matière de services. Au cours de l'année d'écoulée, des améliorations ont été apportées à ces fonctions de soutien internes et, en 2020-2021, des améliorations continues joueront un rôle clé pour l'organisation dans la réalisation de ses objectifs stratégiques.

10.2 Ressources humaines et centres d'excellence pour les entreprises

Cette division joue un rôle important dans la fourniture d'un service de transport en commun aux clients, dans l'exécution de grands projets d'infrastructure complexes et dans le soutien de diverses fonctions de l'organisation afin de remplir son mandat et ses objectifs stratégiques. Metrolinx s'engage à mettre à profit le talent, la culture et l'efficacité organisationnelle de son personnel. Pour améliorer ses effectifs, Metrolinx prévoit d'atteindre les objectifs suivants en 2020-2021 :

- a. Mobiliser notre personnel par le biais de diverses initiatives, notamment des enquêtes sur l'engagement des employés, la création d'un conseil interfonctionnel sur l'engagement des employés, des groupes de discussion/ateliers, des initiatives d'inclusion telles que les groupes de ressources pour les employés qui offrent des possibilités à des groupes d'employés ayant des caractéristiques communes d'expériences de vie qui se rencontrent et se soutiennent volontairement, et une analyse et un rapport approfondis des données sur les réactions des employés ;
- b. **Améliorer l'équilibre entre les hommes et les femmes au sein de Metrolinx (tous les employés et les cadres supérieurs)** par la mise en œuvre d'une stratégie en matière d'égalité des sexes approuvée au début de 2020, qui comprend l'éducation, des stratégies améliorées d'acquisition de talents et une campagne de sensibilisation ciblée ;
- c. **Avoir des employés compétents et confiants grâce à la formation/au développement** en accélérant les nouveaux programmes d'orientation et d'intégration des employés et des leaders au cours des six premiers mois à Metrolinx, tout en assurant le développement du leadership qui répondent aux besoins nouveaux et émergents de l'organisation et l'introduction d'un programme à haut potentiel dans le but d'identifier, de développer, de retenir et de promouvoir les futurs cadres supérieurs de Metrolinx ;
- d. **Soutenir l'exécution des projets de l'organisation** par l'élaboration et le lancement d'un cadre général de gestion de projet et en veillant à son adaptation dans toutes les disciplines de gestion de projet de Metrolinx ; et
- e. **Cultiver un changement organique des pratiques de travail chez Metrolinx en lançant et en mettant en œuvre une approche de type allégé (Lean) dans toute l'organisation.** Pour ce faire, il faut engager les employés et leur donner les moyens de modifier leurs comportements et appliquer les techniques telles que l'identification et la résolution des problèmes, la mise en œuvre d'améliorations et l'amélioration continue.

Au mardi 31 mars 2020, le nombre total d'employés actifs, syndiqués et non syndiqués, sur le registre du personnel était de 4 335 ; comprenant 3 814 employés à temps plein, 377 employés réguliers à temps partiel, 61 employés contractuels à long terme et 83 employés contractuels à court terme. De plus, il y a 192 employés en congé (comprenant des congés de maladie, des congés parentaux, des congés de maternité, de la CSPAAT et autres) ainsi que 93 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).

Metrolinx respecte le rôle des syndicats accrédités comme représentants de ses employés et rencontre fréquemment leurs dirigeants pour échanger 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.

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. 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. Des améliorations ont été apportées cette année au groupe de référence de 34 organisations utilisé l'année dernière 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, le ramenant à un groupe de 24 organisations. Ce groupe de référence est utilisé pour examiner la position de Metrolinx par rapport au marché et informer de tout changement dans la structure des salaires et les programmes de rémunération.

Metrolinx continuera à gérer la rémunération, à mettre en œuvre des programmes de gestion des performances et de reconnaissance, à surveiller l'efficacité et la compétitivité de ces programmes à l'aide de points de référence externes afin d'attirer, de retenir et de motiver les talents, tout en gérant les programmes de retraite, de santé et de bien-être pour ses employés.

10.3 Profil technologique de l'entreprise

Metrolinx s'appuie sur une technologie commerciale solide pour fournir des services de transport en commun à ses clients, réaliser des projets d'infrastructure vastes et complexes et soutenir d'autres fonctions dans toute l'organisation. Cela se fait par la fourniture et l'intégration de solutions, de produits et de services commerciaux tout en gérant, exploitant et soutenant les solutions et équipements informatiques des clients, de l'entreprise et des unités commerciales. Cela comprend la gestion de 400 applications et services répartis dans plus de 164 bureaux et 3 centres de données, tout en transformant continuellement son modèle de prestation de technologies commerciales pour mieux l'aligner sur les capacités de l'entreprise, en suivant le rythme des percées technologiques (par exemple, l'informatique en nuage, l'automatisation) pour tirer parti des tendances et des possibilités du secteur.

Au cours de l'année écoulée, Metrolinx a continué à développer des initiatives technologiques commerciales liées à la planification des ressources de l'entreprise, à la gestion du portefeuille, des programmes et des projets à l'échelle de l'entreprise, à la cybersécurité et à la gestion des risques, ainsi qu'à un programme de gestion des actifs de l'entreprise, tous conçus pour permettre la transparence, accroître l'efficacité opérationnelle, prévenir la perte de données et renforcer la sécurité et la gouvernance.

En plus de s'appuyer sur les progrès réalisés au cours de l'année dernière, Metrolinx poursuit un certain nombre de réalisations technologiques clés pour l'entreprise en 2020-2021, notamment :

- **La mise en œuvre d'un programme technologique transformateur** qui soutiendra la préparation de la transition vers le partenaire du projet d'extension du réseau ferroviaire de GO sur le corridor, qui comprend la fourniture d'une gestion de l'information et d'une analyse des données pour guider et aligner les décisions stratégiques du programme OnCorr d'exploitation du transport en commun ;
- **La fourniture de fonctionnalités pour soutenir la station d'autobus de la gare Union (SAGU)** dans une approche de livraison progressive. La première phase permettra à la station d'être exploitée manuellement par l'exploitation des bus grâce à la signalisation pour les clients, au système de sonorisation, à la fonction de surveillance et la deuxième phase comprendra un système automatisé pour la gestion de la station, le contrôle du trafic et l'attribution de quais ;
- **La mise en œuvre du programme de modernisation technologique des opérations de transport en commun** qui améliorera ou remplacera les services de base existants tels que les changements d'horaires, l'affectation des équipements, les informations en temps réel sur les arrivées et les départs qui soutiennent les opérations de transport en commun afin d'augmenter le respect des horaires ; et
- **La modernisation de l'affichage numérique** par le biais du programme de l'initiative du système d'affichage numérique qui mettra en place un nouvel affichage numérique et améliorera celui qui existe déjà sur tous les biens de Metrolinx.

10.4 Plan de communication

Metrolinx s'engage à établir des partenariats positifs avec ses communautés, ses clients, les médias, les représentants élus, ses employés et d'autres parties prenantes. Ce travail de communication aide toutes les équipes de Metrolinx à maintenir et à améliorer la réputation de Metrolinx en tant que partenaire commercial de confiance.

Le mandat de communication pour cette année s'appuie sur l'objectif stratégique « Partenaire de confiance ». Les nouveaux objectifs commerciaux en matière de communication pour 2020-2021 sont ancrés dans une évaluation régionale plus large de la fiabilité, ainsi que du sentiment des médias, afin de compléter les mesures existantes en matière de satisfaction des parties prenantes. Par notre travail, nous chercherons à faire preuve de transparence, à développer des relations significatives pour aider à raconter notre histoire, et à construire un réseau de champions parmi les résidents, les parties prenantes et les employés.

Nous utiliserons de nouveaux outils dynamiques pour suivre et rapporter le sentiment en temps réel afin de mieux évaluer l'impact des publicités gratuites, des médias sociaux, des parties prenantes et des plans communautaires. Notre mission pour le prochain exercice financier est de :

- Créer des plateformes pour un dialogue bilatéral avec les résidents, les parties prenantes et les employés
- Obtenir un retour d'information et prendre des mesures
- Partager l'histoire passionnante de Metrolinx avec tous nos publics

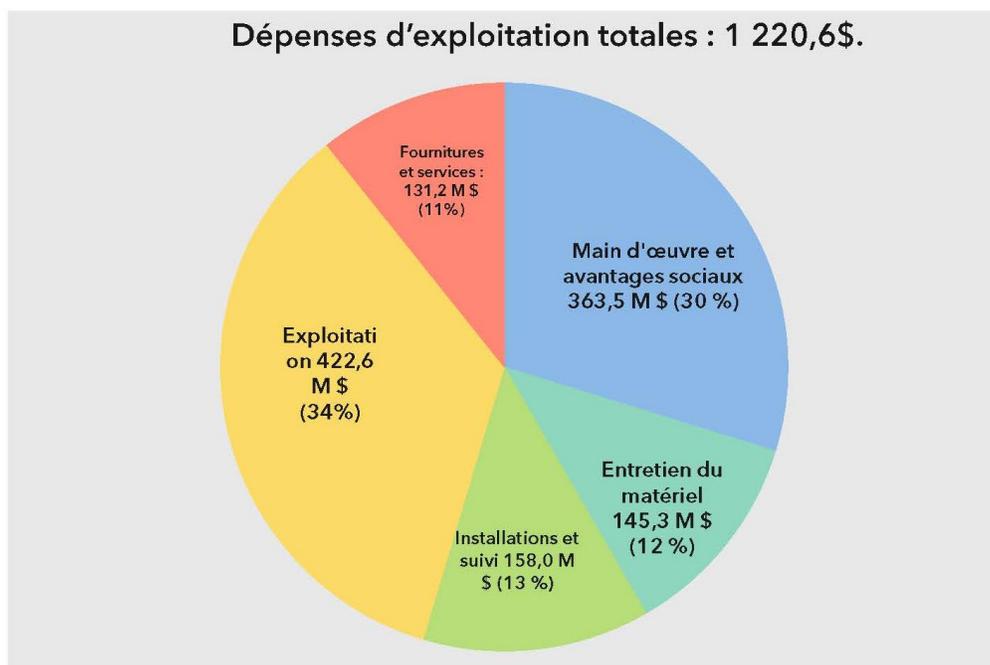
Les objectifs de communication de Metrolinx pour 2020-2021 sont les suivants :

- Renforcer la confiance de nos clients, de nos résidents, de nos partenaires commerciaux et de nos employés dans les efforts que nous continuons à déployer pour assurer la sécurité et la santé de tous lorsqu'ils reprennent le transport en commun et le travail.
- Déployer notre stratégie de consultation avec la communauté
- Affiner nos plans stratégiques concernant les parties prenantes, les médias, les citoyens, les autochtones, les employés et la réputation de l'entreprise

11.0 Profil financier pluriannuel

11.1 Budget d'exploitation

Figure 6 : Budget d'exploitation 2020-2021



Le plan de budget d'exploitation 2020-2021 de Metrolinx est réparti en cinq grandes catégories de dépenses. Les dépenses d'exploitation sont les plus importantes et représentent 34 % du budget total d'exploitation. Cette catégorie de dépenses comprend des éléments tels que les salaires des équipes de train, la répartition du contrôle ferroviaire, le carburant diesel et l'exploitation de PRESTO.

Ensuite, la catégorie des dépenses de main-d'œuvre et d'avantages sociaux représente 30 % du budget d'exploitation, contribuant à la croissance du nombre d'utilisateurs du transport en commun. 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 12 % 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.

Le carburant diesel est l'un des principaux moteurs du budget hors main-d'œuvre et, en raison de sa nature de produit pétrolier, le prix du diesel fluctue en fonction des forces de l'offre et de la demande du marché pétrolier. Pour 2020-2021, Metrolinx prévoit un volume de diesel budgétisé de 95,4 millions de litres.

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.

En 2020-2021, Metrolinx prévoit des recettes tarifaires de 650 millions de dollars sur la base d'une prévision de 83,8 millions d'usagers. Ces prévisions de revenus tiennent compte de l'expansion des services annoncée au cours de l'année dernière, notamment l'augmentation du service dans les corridors Lakeshore Est, Lakeshore West et Kitchener, et l'amélioration du service en dehors des heures de pointe dans les corridors de Stouffville, Barrie et Lakeshore.

Les autres revenus non tarifaires pour 2020-2021 devraient s'élever à 66,8 millions de dollars, provenant d'activités telles que la vente des espaces publicitaires, les redevances d'utilisation des voies dans les corridors détenus par Metrolinx, les partenariats d'exploitation des lignes UP Express, les intérêts sur le fonds de roulement et les frais de stationnement 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 130,6 millions de dollars et 41,4 millions de dollars, respectivement, pour 2020-2021. Ces prévisions de recettes tarifaires et non tarifaires ne tiennent pas compte de l'impact négatif de la pandémie de COVID-19.

Pour les exercices 2021-2022 et 2022-2023, Metrolinx planifie des dépenses de 1 285,9 millions et 1 323,0 millions de dollars respectivement en dépenses totales d'exploitation pour couvrir les augmentations planifiées des services, de même que d'autres initiatives en cours. Les revenus devraient atteindre 906,1 millions de dollars en 2021-2022 et 942,1 millions de dollars en 2022-2023, ce qui représente des augmentations de 6,9 % et de 4,0 % respectivement.

Figure 7 : Plan et perspectives du budget pluriannuel d'exploitation

(M\$)	2020-21 Planifier	2021-22 Perspective	2022-23
Recettes totales	847.4	906.1	942.1
Total des dépenses	1,220.6	1,285.9	1,323.0
Exigences d'exploitation nettes	373.2	379.8	380.9
Immobilisations par l'exploitation	8.1	7.9	7.8
Frais de soumission	64.5	129.2	0.0
Profits provenant de la vente de biens	41.4	39.7	40.0
Approbations de subventions planifiées	404.3	477.2	348.6
Surplus budgétaires prévus (perte)	0.0	0.0	0.0

Note : les chiffres du budget d'exploitation ne tiennent pas compte de l'impact résultant de la pandémie COVID-19

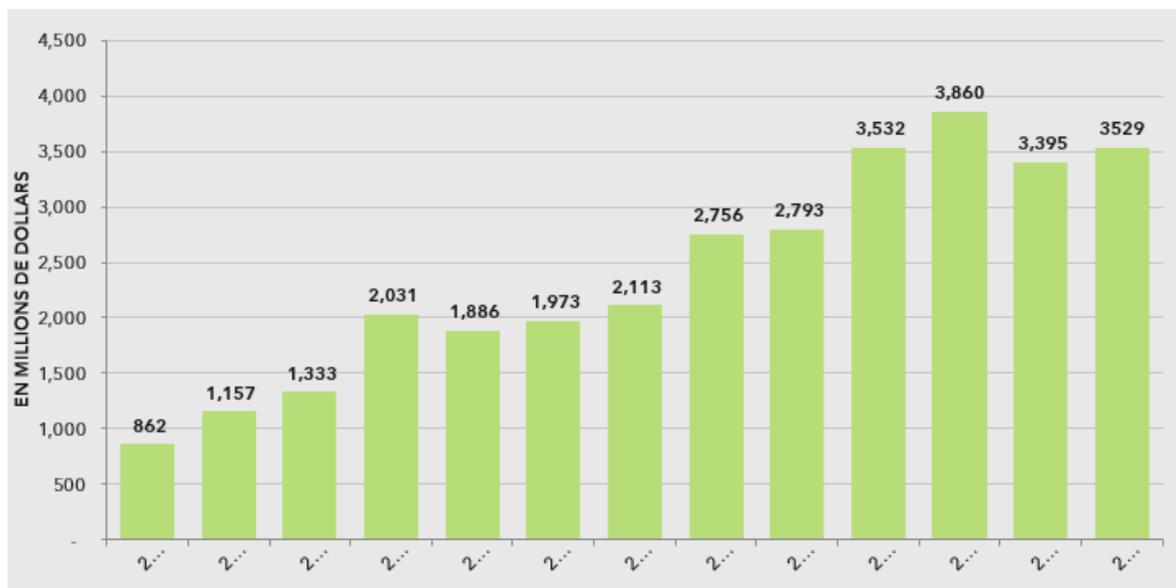
11.2 Investissement en immobilisations

Le budget d'immobilisations de Metrolinx pour l'exercice 2020-2021 est d'environ 3,5 milliards, la majeure partie du financement provenant de la province de l'Ontario. Les autres sources de financement comprennent 30 millions de dollars de contributions municipales. Grâce aux investissements de la province dans le programme d'expansion du réseau ferroviaire de GO et du métro, 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 3,5 milliards en 2020-2021. La figure 8 indique l'accroissement de l'investissement en immobilisations depuis 2008-2009.

Des parties importantes du budget sont liées aux projets d'expansion du transport en commun rapide (comme le TLR d'Eglinton Crosstown, le TLR de Finch West et le TLR de Hurontario), à l'avancement du programme d'expansion du réseau ferroviaire de GO, au programme de métro et au programme de maintien en bon état du matériel.

Figure 8 : Croissance des investissements en immobilisations



Remarque : Les montants antérieurs à 2019-2020 représentent les coûts réels engagés. Les chiffres de 2019-2020 sont provisoires et ceux de 2020-2021 sont des prévisions budgétaires.

Les grands projets d'immobilisations de Metrolinx pour lesquels des progrès importants sont prévus au cours de l'exercice de 2020-2021 comprennent notamment :

- Programmes de transport en commun rapide (Eglinton Crosstown, Finch, Hurontario, Viva)
- Programmes de métro (Ontario Line, prolongement du métro de Scarborough, prolongement du métro Yonge North, prolongement Eglinton Crosstown West) ;
- Expansion de Kitchener
- Tunnel ferroviaire des autoroutes 401/409 ;
- Modernisation des gares du corridor de Stouffville (Agincourt, Milliken, Unionville) et 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 ;
- Amélioration et restauration de la gare Union ;
- Les gares de Bloomington et de East Harbour ;
- Station d'autobus de Kipling ;
- Système de contrôle ferroviaire de GO Transit ;

- Les travaux de planification des corridors ;
- L'acquisition 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 ;
- La modernisation de PRESTO ;
- La création d'une nouvelle flotte de véhicules et la remise à neuf de la flotte de trains et de bus existante ;
- Les travaux publics à l'appui des projets d'expansion du réseau ferroviaire de GO.

La figure 9 présente un plan d'immobilisations quinquennal.

Figure 9 : Plan quinquennal d'immobilisations de Metrolinx

(en millions de dollars)	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
Total	3 529	3 653	4 437	5 452	6 558

Figure 10 : Croissance des immobilisations

Immobilisations	Milliards de dollars
Valeur comptable nette – mardi 31 mars 2020	25 099
Plus : Budget d'immobilisations – 2020-2021	3.529
Moins : Amortissement estimatif 2020-2021	(0,949)
Valeur comptable nette estimative – mercredi 31 mars 2021	27.679

11.3 Mesures de rendement et cibles

Nos indicateurs clés de rendement (ICR) mesurent et rendent compte des résultats de l'organisation aux principales parties prenantes de Metrolinx : le public et le ministère des Transports de l'Ontario. Ces ICR de l'entreprise sont comparés à des objectifs qui sont le résultat du processus de planification annuelle des activités. Un ensemble plus détaillé d'ICRI est utilisé en interne pour gérer les opérations commerciales quotidiennes. Les indicateurs clés de rendement de l'entreprise mesurent à la fois le rendement de nos opérations en matière de prestation de services et le rendement de notre infrastructure d'immobilisations.

Infrastructure d'immobilisations

Nouveaux corridors de transport en commun rapide

L'ICR des nouveaux corridors de transport rapide mesure le nombre de kilomètres de corridors de transport rapide qui sont en construction et en service. Metrolinx a construit et mis en service 17 km de transport en commun rapide depuis 2013-2014. Metrolinx a commencé la construction de 54,5 km de couloirs de transport en commun rapide à partir de 2019-2020. Cela comprend 18 km sur le corridor 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. D'autres

kilomètres de transport en commun rapide seront construits au fur et à mesure que les projets de métro prioritaires progresseront dans la phase de conception jusqu'à la phase d'approvisionnement et de construction.

Figure 11 : Nouveaux corridors de transport en commun rapide (km)



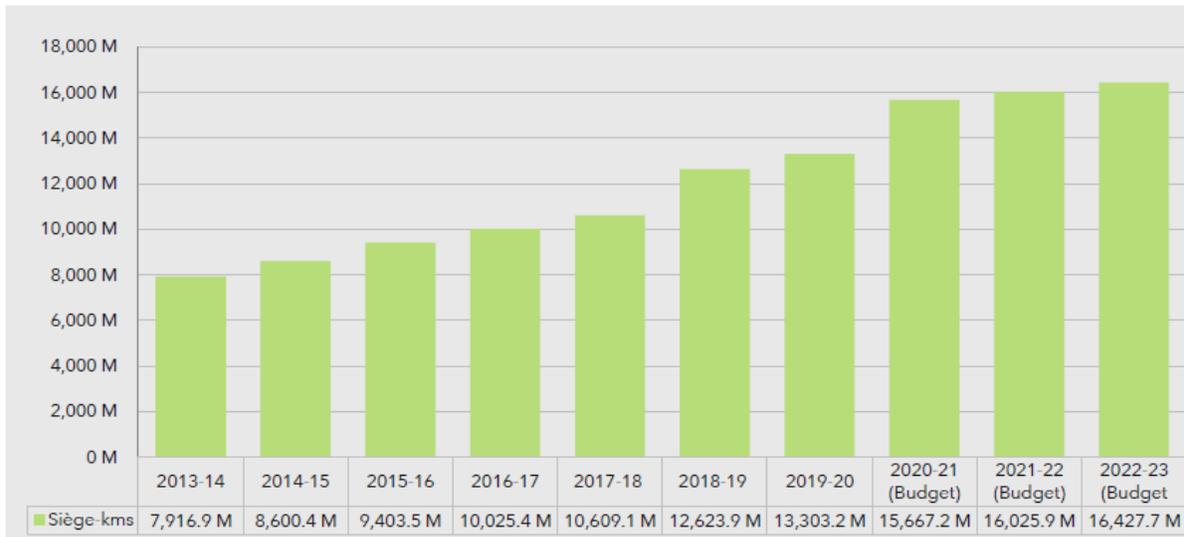
*Cumulatif depuis 2013-2014

Exécution des opérations

Capacité de service – sièges-kilomètres

L'ICR des sièges-kilomètres représente la capacité de service fournie au public pour la période couverte par le rapport et est mesuré en utilisant la moyenne pondérée de sièges par composant/véhicule et le total des kms générateurs de revenus. En 2020-2021, le nombre de sièges-kilomètres devrait augmenter de 17,7 % pour atteindre 15 667, 2 millions pour les services d'autobus et de train. L'impact de la COVID-19 sur les services est en cours d'estimation et reflètera le rétablissement progressif après la COVID-19 tel qu'indiqué par le gouvernement, ainsi que les comportements de changement anticipés des clients et les mesures de santé et de sécurité prévues.

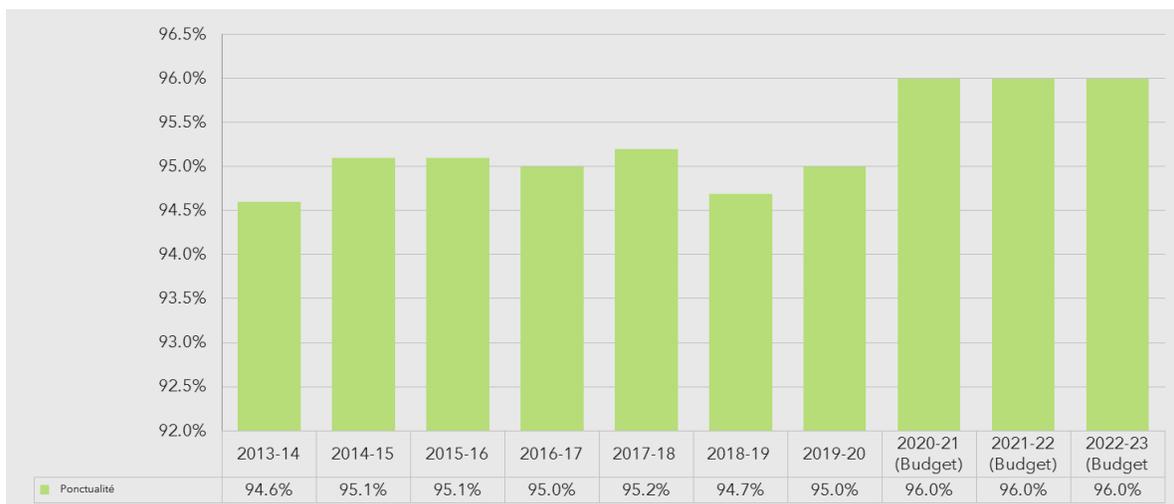
Figure 12 : Capacité de service – sièges-kilomètres



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 visée par le rapport. La ponctualité est définie comme l'arrivée dans les cinq minutes de l'heure prévue pour les trajets en train et dans les 15 minutes de l'heure prévue pour les trajets en autobus. L'objectif moyen pondéré de 2020-2021 pour les services ferroviaires et d'autobus est de 96 %. Metrolinx s'efforcera d'atteindre l'objectif de 96 % pendant la période de pandémie COVID-19 tout en prenant des mesures pour assurer la santé et la sécurité des clients.

Figure 13 : Ponctualité



Gérance financière et responsabilisation

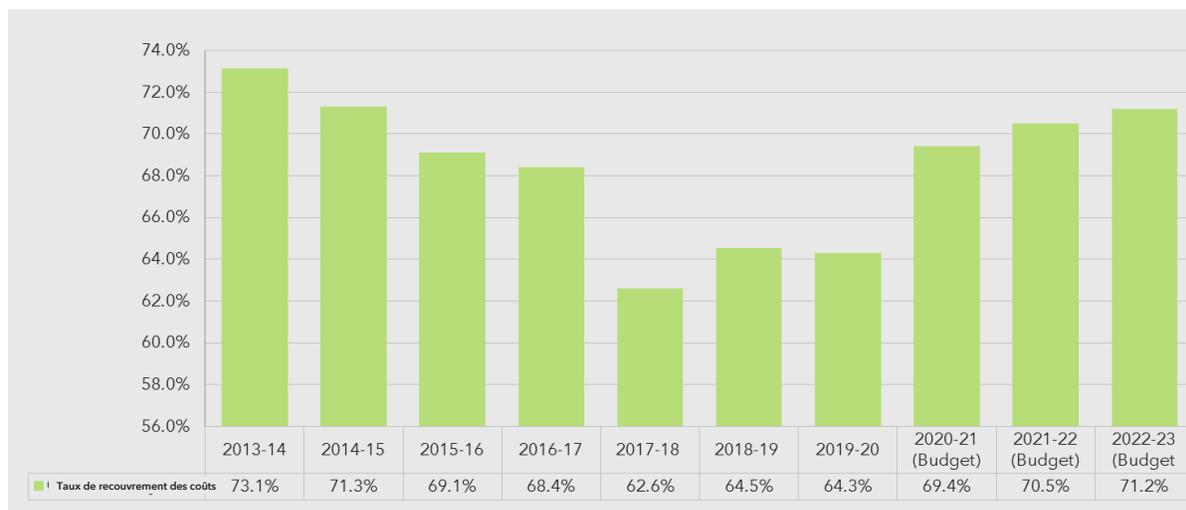
Taux de recouvrement des coûts

Le taux de recouvrement des coûts, mesuré comme le rapport entre le total des recettes et le total des coûts d'exploitation (à l'exclusion des ajustements de capital et des frais de soumission dus aux changements de politique comptable), représente le degré d'autofinancement des activités de l'organisation.

Pour l'exercice 2020-2021, Metrolinx prévoit un taux de recouvrement des coûts de 69,4 %, ce qui reflète la volonté commerciale de l'organisation de gérer les dépenses d'exploitation tout en investissant dans la croissance des revenus. Le taux de recouvrement des coûts actuel exclut tout impact de COVID-19. La COVID-19 a eu un impact sur le taux de recouvrement des coûts de l'exercice 2019-2020 et aura un impact significatif sur les chiffres budgétisés à l'avenir. Les prévisions de recettes continuent d'être affinées pour tenir compte du rétablissement progressif après la COVID-19, des changements de comportement des clients et des mesures de santé et de sécurité opérationnelles prévues. Les dépenses d'exploitation font l'objet d'un examen minutieux afin de maximiser la rentabilité pendant cette période de pandémie.

Metrolinx compare ses taux de recouvrement des coûts à ses importants résultats, ainsi qu'aux repères dans l'industrie. 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 56,9 % pour l'exercice budgétaire 2020 pour son service de transport en commun planifié.

Figure 14 : Taux de recouvrement des coûts



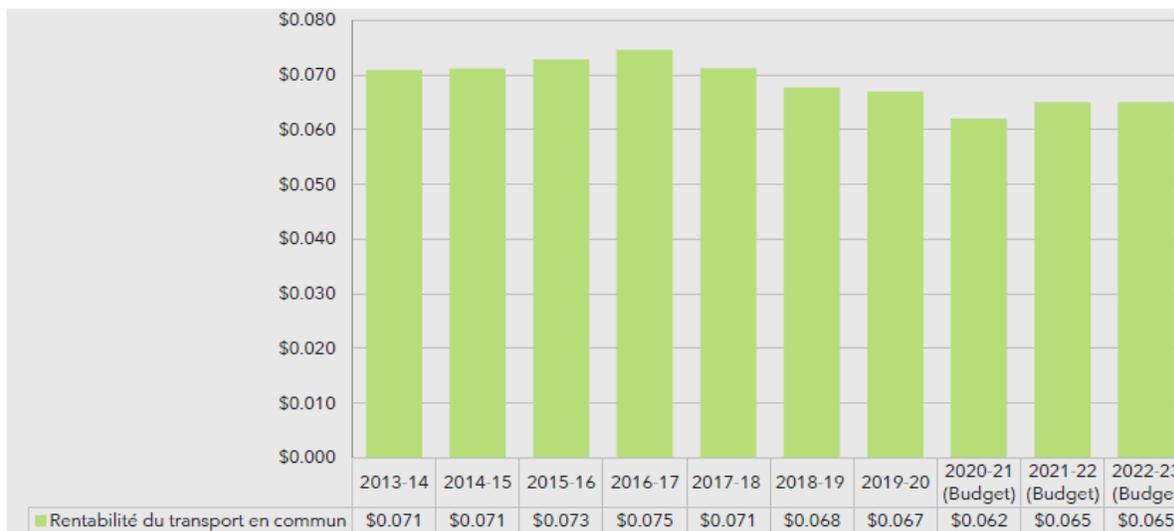
Rentabilité

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 service de transport en commun.

Pour 2020-2021, Metrolinx budgétise un rapport coût-efficacité de 0,062/siège-km, ce qui démontre une amélioration constante par rapport aux années précédentes. À titre de référence, le coût d'exploitation

budgetisé de TransLink pour 2020 par kilomètre de capacité est de 0,095 1 \$. Le budget du coût par siège-km exclut actuellement l'impact de COVID-19. Metrolinx s'attend à ce que COVID-19 affecte le coût par siège-km avec une réduction du service. Le coût par siège-km sera affecté par COVID-19. L'organisation étudie les moyens de réduire sa structure de coûts pendant la période de pandémie afin de gérer les coûts tout en veillant à ce que des mesures de santé et de sécurité soient mises en œuvre pour assurer la sécurité des clients.

Figure 15 : Rentabilité du transport en commun



11.4 Gestion de l'incertitude

Metrolinx continue d'améliorer son programme de gestion des risques d'entreprise (GRE) afin d'appuyer la prise de décisions éclairées par le risque, 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. L'identification, l'évaluation, la gestion, la surveillance et le signalement des risques sont essentiels pour constamment atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

En 2019-2020, Metrolinx a élaboré et affiné des déclarations sur l'appétit pour le risque qui guident les processus de prise de décision et de planification stratégique, et a examiné le niveau de tolérance au risque de l'organisation. L'officialisation de ces déclarations, ainsi que la formation continue sur divers concepts de risque, notamment l'identification des risques, les plans d'action, l'appétit pour le risque et la tolérance au risque, permettront d'intégrer davantage la sensibilisation au risque dans l'ensemble de l'organisation et de mieux influencer les décisions stratégiques et opérationnelles quotidiennes.

En 2020-2021, Metrolinx continuera à examiner tous les risques appropriés sur une base mensuelle et veillera à ce que des plans d'atténuation appropriés soient élaborés et mis en place. Les risques signalés entrent dans les catégories de risques suivantes :

- **La sécurité**, qui comprend les risques liés à l'aptitude au travail des employés, la résilience climatique, les passages à niveau, les zones piétonnes des stations de bus, la continuité des activités et la planification en cas de pandémie ;
- **L'expérience client**, qui comprend les risques liés à l'expérience client PRESTO ;

- Le volet **financier**, qui comprend les risques liés à l'achalandage, aux prévisions de recettes et à la gouvernance des données ;
- L'exploitation qui comprend les risques liés au respect des délais ;
- Le cyberspace, qui comprend les risques liés à la technologie et au cyberspace ;
- Les projets qui comprennent les risques liés à la réalisation de projets d'immobilisations tels que Eglinton Crosstown, le projet d'amélioration de la gare Union, le calibrage de la portée du projet pour le programme d'expansion des GO et le prolongement du corridor et la capacité du marché à réaliser des projets d'immobilisations.

Metrolinx continuera également à se concentrer sur la réalisation de son plan de maturité du son Programme de gestion des risques d'entreprise. Le plan de sensibilisation aux risques continuera de s'étendre à différents secteurs de l'organisation en utilisant différentes modalités. L'outil d'information sur les risques sera mis à niveau pour améliorer les principales fonctions d'information et permettre une meilleure reddition de comptes dans toute l'entreprise. L'intégration entre les unités opérationnelles, les risques des programmes et des projets continuera à être un domaine d'intérêt. Les responsables de la GRE continueront de cerner, d'évaluer et de faire connaître les risques actuels et émergents et assureront une discussion continue sur les risques à tous les échelons de l'organisation.

Annexe

Annexe 1 : Faits en bref et survol des services de Metrolinx

Figure 16 : Faits en bref et survol des services

	Réel 31 mars 2019	Réel 31 mars 2020	Objectif 31 mars 2021
Service ferroviaire de GO :			
Lignes	7	7	7
Gares	68	68	69
Kilomètres de trajet	536	536	540
Kilomètres de trajet sur un corridor possédé	367	367	367
Trajets de train par semaine	2,163	2,391	2,519
Trains actifs (un jour de semaine normal)	67	73	S.O. ^[1]
Locomotives	69	75	91
Véhicules ferroviaires de passagers à deux niveaux	756	817	968
Service d'autobus de GO :			
Kilomètres de trajet	2,765	2,577	S.O. ^[2]
Trajets d'autobus par semaine	13,422	8,687	S.O. ^[2]
Autobus à un étage	255	200	200
Autobus à deux étages	277	312	312
Gares desservies par des autobus	51	50	50
Stations d'autobus desservies	22	19	18
Parc-o-bus / covoiturage desservi par des autobus	30	30	31
Écoles desservies par des autobus	12	12	12
Accès aux gares GO :			
Places de stationnement pour le service ferroviaire	70,462	70,796	S.O. ^[3]
Places de stationnement dans les parc-o-bus d'autobus	4,538	4,460	S.O. ^[4]
Parcs de stationnement à étages	9	9	11
Gares dotées d'un stationnement pour covoitureurs	51	51	51
Places de stationnement pour covoitureurs	928	953	S.O. ^[5]
Covoiturages formés pour GO	2,642	3,811	S.O. ^[5]
Gares dotées de services d'autopartage	17	9	S.O. ^[6]
Gares dotées de bornes de recharge pour véhicules électriques	11	-	S.O. ^[6]
Places de stationnement dotées de bornes de recharge pour véhicules électriques	22	-	S.O. ^[6]
Stationnements pour vélos	S.O. ^[3]	S.O. ^[3]	S.O. ^[3]
UP Express :			
Gares	4	4	4
Kilomètres de trajet	25	25	25
Trajets de train par semaine	1,120	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 (en milliers)	1,964	1,917	Pas de cible [7]
Fournisseurs de services de transport en commun utilisant PRESTO	11	11	11
Nombre d'appareils (milliers)	17	20	Aucune cible
Portefeuilles électroniques et laissez-passer périodiques traités de PRESTO aux fournisseurs de services (en millions dollars)	1,262	1,606	Aucune cible

Nombre de paiements de tarifs recueillis par PRESTO pour les fournisseurs de services (millions) [8]	316.7	392.7	Aucune cible
------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------	-------	--------------

	Réel 31 mars 2019	Réel 31 mars 2020	Objectif 31 mars 2021
--	----------------------	----------------------	--------------------------

Mise en œuvre du transport en commun rapide[9] :

Nouveaux kilomètres de transport en commun rapide en construction :	40.3	54.5	48.0
· Nouveaux kilomètres de métro en construction	0	0	0
· Nouveaux kilomètres de SAR en construction	21.3	6.5	0
· Nouveaux kilomètres de TLR en construction	19.0	48.0	48.0
Nouveaux kilomètres de transport en commun rapide mis en service :	0	15.0	6.5
· Nouveaux kilomètres de métro mis en service	0	0	0
· Nouveaux kilomètres de SAR mis en service	0	15.0	6.5
· Nouveaux kilomètres de TLR mis en service	0	0	0

Initiative d'approvisionnement du transport en commun :

Fournisseurs de services de transport en commun participants [10]	48	52	54
Nombre cumulatif d'autobus achetés[11]	1,769	2,021	2,225

Environnement :

Installations certifiées LEED :			
Or [12]	7	7	8
Argent	2	2	2

Inscrites, en attente de certification [13]	lles (total de 16)	16	16
Électricité produite par panneaux solaires (cumul, MWh) [14]	5,850	7,390	8,774
Installations électriques durables (énergie renouvelable et cogénération)	8	8	8
Parc de véhicules hybrides et électriques de l'ag	41	35	35

Commentaires :

- [1] Les informations sur les trains actifs 2020-2021 sont en cours de réévaluation en raison de l'impact de la pandémie COVID-19 sur l'achalandage de Metrolinx
- [2] Les kilomètres parcourus par les bus GO et les informations sur les trajets hebdomadaires sont actuellement réévalués en raison de l'impact de la pandémie COVID-19 sur les activités d'exploitation des bus GO
- [3] 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.
- [4] Les détails concernant les futurs parcs de stationnement incitatif sont inclus dans le projet de stratégie de parc de stationnement incitatif
- [5] Les places de covoiturage sont attribuées en fonction de la demande jusqu'à un certain plafond. Les groupes de covoiturage sont formés en fonction de la demande des clients
- [6] La déclaration d'intérêt sur le transport 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.
- [7] Les cartes uniques prévues pour 2020-2021 sont actuellement réévaluées en raison de l'impact de la pandémie COVID-19 sur l'achalandage de Metrolinx
- [8] 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)
- [9] Ces valeurs représentent les totaux depuis le début de l'exercice et non depuis le début du projet.
- [10] Les cibles de 2020-2021 dépendent des budgets et des approbations des sociétés de transport.
- [11] Le nombre cumulatif d'autobus achetés n'est pas considéré comme étant identique au nombre d'autobus livrés.
- [12] 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.
- [13] Les certifications enregistrées pour 2019-20 sont associées au centre de maintenance ferroviaire de l'Est.
- [14] La cible est estimée selon l'électricité produite par les systèmes photovoltaïques (PV).