

Plan d'activités de Metrolinx pour l'exercice 2022-2023

Table des matières

Message du PDG	4
Résumé.....	6
1.0 Introduction.....	7
1.1 Mandat législatif.....	7
1.2 Aperçu de Metrolinx.....	7
1.3 Priorités stratégiques de Metrolinx	10
2.0 Contexte des activités de l'exercice 2022-2023.....	12
2.1 COVID-19 et préparation d'un réseau de transport régional élargi	12
2.2 Lettre de mandat du gouvernement et initiatives clés pour 2022-2023	13
3.0 Résumé des finances et des ressources	16
3.1 Budget d'exploitation.....	16
3.2 Résumé du budget d'investissement	18
4.0 Stratégie d'achalandage et de revenus.....	19
4.1 Points forts de la stratégie en matière d'achalandage et de recettes.....	19
4.2 Mesures proactives pour soutenir la poursuite de l'élan de croissance de l'achalandage.....	19
4.3 Soutenir la reprise de l'achalandage grâce à une stratégie tarifaire et à une expérience client améliorée	21
4.4 Mettre en place des initiatives de revenus non tarifaires pour maximiser les revenus	21
5.0 Exploitation	23
5.1 Les points saillants de PRESTO	23
5.2 Offrir un voyage sécurisé aux clients.....	23
5.3 Améliorer le service à la clientèle et répondre aux besoins des clients.....	24
5.4 Initiatives de sécurité opérationnelle améliorées	25
5.5 Rajustement des niveaux de service pour mieux desservir la région et accroître l'achalandage	27
5.6 Lancement du service régional d'autobus express	28
5.7 Renforcement de la préparation opérationnelle pour les opérations de transport en commun rapide.....	29
6.0 PRESTO	31
6.1 Les points saillants de PRESTO	31
6.2 Modernisation de PRESTO.....	31
6.3 Expérience client sur PRESTO	32
6.4 Des prestations pour les clients de PRESTO	33
7.0 Projets d'immobilisations	35
7.1 Faits saillants relatifs aux projets d'immobilisations	35

7.2	Expansion de GO	35
7.3	Programme de prolongement de GO et de stations SmartTrack	37
7.4	Maintien en bon état du matériel	37
7.5	Projets de métros.....	38
7.6	Projets de transport rapide.....	38
7.7	Financement d'autres projets à venir	39
8.0	Programme de communautés axées sur le transport en commun.....	41
8.1	Faits saillants sur le Programme de communautés axées sur le transport en commun	41
8.2	Poursuivre le Programme de communautés axées sur le transport en commun.....	41
9.0	Planification du transport régional.....	43
9.1	Faits saillants du Plan de transport régional.....	43
9.2	Poursuivre la mise en œuvre du PTR 2041	43
9.3	Simplifier les tarifs et intégrer le service dans la région	45
9.4	Mise en oeuvre de la stratégie de Metrolinx en matière de durabilité.....	45
9.5	Améliorer l'accès des clients aux stations.....	46
10.0	Metrolinx interne	49
10.1	Faits saillants sur les fonctions internes de Metrolinx	49
10.2	Créer une main-d'œuvre forte, compétente et inclusive	49
10.3	Renforcer les capacités en matière de systèmes et de technologies de l'information	50
10.4	Engagement actif de nos communautés.....	51
10.5	Améliorer les capacités et les contrôles commerciaux.....	52
11.0	Performance de l'entreprise sur plusieurs années.....	54
11.1	Budget d'exploitation	54
11.2	Investissement en immobilisations.....	54
11.3	Mesures de rendement et cibles.....	55
11.4	Gestion des risques d'entreprise.....	58

Message du PDG

L'exercice 2021-2022 a présenté des défis uniques pour de nombreuses organisations. Partout dans le monde, les entreprises ont dû réinitialiser et repenser leur mode de fonctionnement pour atténuer et gérer les impacts de la COVID-19. Chez Metrolinx, la résilience de nos employés et la mise en œuvre réussie de nos stratégies de continuité des activités et de gestion des incidents nous ont permis de traverser ce qui aurait pu être une année dévastatrice.

À l'aube du cycle économique 2022-2023, nous sommes encore plus conscients de l'évolution du paysage du transport en commun. Ce plan d'affaires détaille les domaines d'intervention qui nous guideront dans le plus grand programme d'expansion du transport en commun en Amérique du Nord. Cette occasion unique de construire un réseau de transport en commun créera des possibilités infinies dans notre région, des avantages économiques et environnementaux pour les générations à venir, une multitude de nouveaux services passionnants pour nos clients, tout en étant un catalyseur de changement dans nos communautés. Et tout cela se passe pendant que GO Transit, UP Express et PRESTO emmènent nos clients partout où ils veulent aller, notamment à London, Peterborough, Barrie, Niagara Falls et bien d'autres endroits encore.

Nos efforts de récupération de l'achalandage se poursuivent alors que la province ajuste ses restrictions face à la COVID-19. Lorsque nous planifions et adaptons les services à bord de nos trains et de nos autobus, nous nous appuyons sur les meilleures pratiques et les directives provinciales en matière de santé. La sécurité est un pilier essentiel de notre activité et, dans la perspective du prochain exercice, elle continuera à guider nos politiques, nos opérations et nos stratégies d'amélioration de la clientèle.

Tout en poursuivant nos priorités stratégiques, nous prenons des mesures pour atteindre nos objectifs, tout en assurant l'harmonisation avec l'ensemble de l'organisation. Il s'agit notamment de continuer à se concentrer sur la sécurité de tous, l'engagement des employés, le maintien et l'amélioration de nos partenariats commerciaux ainsi que des relations avec les parties prenantes et les communautés et la fourniture d'une excellente expérience client.

D'ici 2025, nous transformerons notre organisation en une entité plus pointue et plus à vocation commerciale. Nous respectons déjà ce calendrier et avons mis en place une plus grande rigueur commerciale dans notre planification, nos partenariats contractuels, la gestion des actifs et la prise de décision. De plus, nous nous concentrons sur l'intégration de la pensée Lean dans notre culture organisationnelle afin de favoriser l'amélioration des processus, d'éliminer le gaspillage et d'être plus efficaces dans la création de valeur pour la population de l'Ontario.

Notre programme d'immobilisations continue de franchir des étapes clés, ce qui nous rapproche de la réalisation de notre vision qui consiste à « *vous amener là où vous voulez, mieux, plus vite et plus facilement* » - une vision qui devient très concrète avec l'achèvement substantiel prévu du train léger sur rail (TLR) d'Eglinton Crosstown à la fin de 2022.

Nous construisons le plus grand programme d'expansion du transport en commun en Amérique du Nord et nous nous sommes vu confier un budget d'investissement de 7,7 milliards de dollars pour cette année, ce qui reflète un mandat élargi pour livrer de nouvelles lignes de métro et de métro léger, ainsi qu'un réseau ferroviaire GO étendu et amélioré. Ensemble, ces mesures transformeront notre service actuel en une expérience de transport en commun plus pratique qui permettra de relier et de déplacer les gens dans toute la région.

L'exercice à venir est très prometteur. Nous restons optimistes dans notre planification, et nous nous engageons à favoriser la reprise économique de notre région et à créer un réseau connecté pour nos communautés.

Portez-vous bien.

Phil Verster
Président Directeur Général
Metrolinx

Résumé

Le plan d'affaires 2022-2023 de Metrolinx décrit notre orientation stratégique et nos priorités alors que nous continuons à travailler avec nos partenaires pour planifier, construire et exploiter en toute sécurité un réseau de transport en commun intégré pour une région qui s'étend de London à l'ouest à Newcastle et Peterborough à l'est, à Barrie et Beaverton au nord et à Niagara Falls au sud. De plus, Metrolinx continue de jouer un rôle actif en soutenant le plan de la province en matière de croissance, de renouvellement et de reprise économique.

Le plan d'affaires 2022-2023 a été élaboré en conformité avec le plan approuvé par notre conseil d'administration et soumis au ministère des Transports (MTO) dans le cadre du processus budgétaire provincial, et conformément aux exigences de la *loi de 2006 sur Metrolinx* et de la directive du gouvernement sur les organismes et les nominations. Le plan d'activités 2022-2023 reflète également les priorités du gouvernement de l'Ontario en matière de transport en commun régional, telles que décrites dans notre lettre de mandat. Si la pandémie de COVID-19 a eu des répercussions importantes sur notre achalandage et nos revenus, elle a également offert une occasion unique de leadership, de transformation et d'innovation dans le domaine du transport en commun. Metrolinx continue d'appuyer les priorités du gouvernement en continuant à fournir des services de transport en commun régionaux de première importance afin d'avancer notre mission de relier nos collectivités, tout en assurant toujours la sécurité des clients.

Metrolinx continuera d'adopter une approche plus commerciale de ses activités et d'explorer activement de nouvelles opportunités et initiatives pour accroître l'achalandage et les revenus. Il s'agira notamment de prendre des mesures proactives en vue de la reprise de l'achalandage au fur et à mesure de la réouverture de l'économie et de l'atténuation des mesures de santé publique, de soutenir la reprise par le biais de notre stratégie tarifaire et d'améliorer notre expérience client ([section 4.0 Stratégie relative à l'achalandage aux de recettes](#)). Metrolinx continuera également à se concentrer sur la prestation d'un voyage sûr et sécuritaire tout en introduisant de nouveaux services, en assurant la préparation opérationnelle pour les futurs services élargis, en améliorant le service à la clientèle et en ajustant ses opérations pour répondre aux besoins changeants des clients ([section 5.0 Opérations](#)).

Metrolinx poursuit sa démarche visant à améliorer l'expérience client de PRESTO et à regagner la confiance des clients grâce à la mise en œuvre de nouvelles fonctionnalités modernes de paiement ouvert, tout en améliorant la durabilité à long terme de PRESTO ([section 6.0 PRESTO](#)). De plus, Metrolinx poursuit également l'intégration des tarifs et des services afin de soutenir la reprise de l'achalandage et fera progresser le travail en cours avec les municipalités afin d'améliorer l'accès aux stations et de mettre en œuvre d'autres éléments du plan de transport régional et de la stratégie de durabilité de Metrolinx ([section 9.0 Planification du transport régional](#)).

Pour 2022-2023, Metrolinx continuera également à respecter ses engagements en matière de projets d'immobilisations. Il s'agit notamment de collaborer avec Infrastructure Ontario (IO) pour faire avancer les travaux habilitants et d'autres achats essentiels à l'appui du programme d'expansion du réseau GO, de faire avancer les travaux relatifs au programme de métro de la province, ainsi que de faire progresser les projets de transport en commun rapide ([section 7.0 Projets d'immobilisations](#)). En outre, Metrolinx continuera d'explorer et de soutenir la mise en œuvre de possibilités de partenariat dans le cadre du programme des communautés axées sur le transport en commun (CT) aux stations de transport en commun nouvelles et existantes, ce qui permet notamment à Metrolinx de tirer parti des avantages des investissements de tiers ([section 8.0 Collectivités axées sur le transport en commun](#)).

1.0 Introduction

1.1 Mandat législatif

Metrolinx est un organisme du gouvernement de l'Ontario, établi en vertu de la *Loi de 2006 sur Metrolinx* (la « Loi »). La Loi confie à Metrolinx le mandat d'assurer le leadership dans la coordination, la planification, le financement, le développement et la mise en œuvre d'un réseau intégré de transport en commun dans la zone de transport régionale, conformément aux plans de croissance applicables et aux politiques et plans provinciaux en matière de transport. Metrolinx est également responsable de l'exploitation du réseau de transport régional. Le conseil d'administration de Metrolinx est responsable de l'établissement de l'orientation stratégique de Metrolinx, de l'identification, de la gestion et de la surveillance des principaux risques, ainsi que de la supervision des opérations. Le président du conseil d'administration est responsable devant le ministre des Transports, en vertu d'un protocole d'accord.

1.2 Aperçu de Metrolinx

Metrolinx entreprend le plus important investissement en transport en commun régional de l'histoire de l'Ontario. Notre réseau de transport rapide fréquent devrait passer de 110 kilomètres en 2017 à plus de 1 800 kilomètres d'ici 2041. En collaborant avec les partenaires fédéraux, provinciaux et municipaux, les partenaires autochtones, le secteur privé et les intervenants, Metrolinx crée un réseau de transport régional intégré qui favorisera une meilleure qualité de vie, une économie plus prospère et un environnement durable.

Conformément à la vision d'un réseau de transport en commun rapide et fréquent décrite dans le plan de transport régional de 2041, l'empreinte de l'infrastructure de Metrolinx augmente considérablement grâce à la construction d'environ 40 kilomètres de nouvelles lignes de métro, 60 kilomètres de nouvelles lignes de train léger sur rail, ainsi que de nouvelles voies ferrées et d'autres infrastructures le long de centaines de kilomètres de corridors ferroviaires GO existants et nouveaux, afin de transformer notre service de banlieue actuel aux heures de pointe en une expérience de transport en commun plus pratique avec un service de train fréquent toute la journée et dans les deux sens sur les segments principaux. Ce réseau étendu, avec plus de 100 nouvelles stations et arrêts, aidera les gens à se déplacer de manière fluide dans la région élargie du Golden Horseshoe pour toutes sortes de voyages, à tout moment de la journée.

Pièce 1: Vision, mission et valeurs de Metrolinx

NOTRE VISION

Vous amener à destination plus fluidement, rapidement et facilement.

NOTRE MISSION

Nous relierons nos communautés

NOS VALEURS

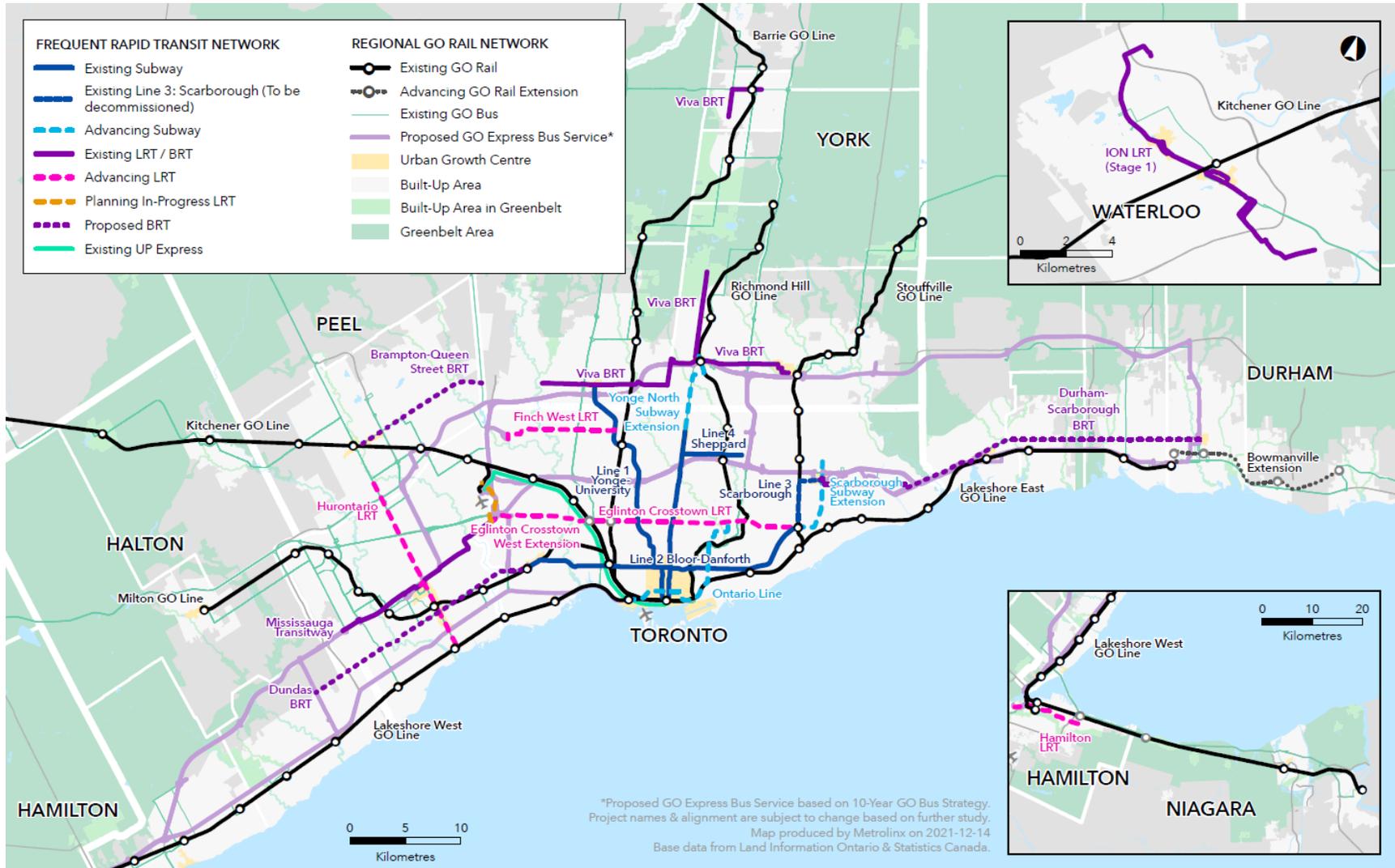
Servir avec passion
Penser à l'avenir
Travailler en équipe

Guidée par une mission organisationnelle visant à « relier nos communautés » et une vision consistant à « Vous amener à destination plus fluidement, rapidement et facilement », Metrolinx fournit un transport public régional par le biais de ses trois services d'exploitation:

- GO Transit, qui dessert les passagers du transport public régional **dans** toute la région;

- UP Express, qui assure le service entre l'aéroport international Pearson de Toronto et le centre-ville de Toronto ; et,
- Le système de paiement électronique PRESTO, qui est utilisé dans 11 services de transport local.

Pièce 2: Carte du réseau régional de transport en commun



Note: La mise en service du TLR d'Eglinton Crosstown est prévue pour 2022

Pièce 3: Statistiques clés de Metrolinx en date du 31 décembre 2021

Statistiques clés des services de transport en commun de Metrolinx		Total
Train de GO	Lignes	7
	Gares	71
	Kilomètres de route	639
Autobus de GO	Kilomètres de route	2 887
	Gares desservies par des autobus	51
	Stations d'autobus desservies par des autobus	19
	Aire de covoiturage desservi par des autobus	30
	Écoles desservies par des autobus	13
UP Express	Gares	4
	Kilomètres de route	25
PRESTO	Prestataires de services de transport en commun utilisant PRESTO	11
	Nombre d'appareils (en milliers)	17+

Metrolinx accorde une grande importance à la sécurité, au service à la clientèle, à la durabilité et à l'innovation dans ses pratiques commerciales, et s'efforce d'offrir des services de haute qualité à tous les clients et intervenants. Il s'agit notamment de permettre aux municipalités de se procurer efficacement des biens et des services de transport en commun par le biais d'un processus d'achat conjoint, ce qui leur permet d'économiser des millions de dollars des contribuables chaque année.

Metrolinx supervise également le plus grand programme d'expansion des immobilisations de transport en commun au Canada, qui comprend l'investissement d'environ 7,7 milliards de dollars en 2022-2023 pour réaliser des projets d'immobilisations clés tels que:

- Projets d'expansion de GO ;
- Les projets de transport en commun rapide ; et,
- Le programme provincial du métro.

En outre, Metrolinx s'est engagée à adopter une approche plus commerciale de ses activités et explore activement les possibilités et les initiatives visant à générer des avantages supplémentaires de la réalisation de ses projets d'immobilisations. Cela comprend une approche axée sur le marché pour soutenir la réalisation d'aménagements à plus forte densité et à usage mixte autour des stations dans le cadre du programme des communautés axées sur le transport en commun, et pour tirer parti de l'investissement de tiers afin de minimiser les dépenses provinciales en matière d'infrastructure de transport en commun, en échange de l'accès aux services et aux propriétés appartenant à Metrolinx.

1.3 Priorités stratégiques de Metrolinx

Metrolinx a défini quatre priorités stratégiques : Tout le monde en sécurité, des personnes engagées, un partenaire commercial de confiance et un client satisfait, qui, avec notre vision, notre mission et nos valeurs, guide le travail de notre organisation. Les quatre priorités stratégiques sont les suivantes:

- **Tout le monde en sécurité** - À Metrolinx, la sécurité est notre priorité absolue. Notre objectif, à tout moment, est le bien-être de nos employés, de nos clients et du public ;
- Des **personnes engagées** - Nous nous engageons à engager et à développer nos employés, et à nous concentrer sur la création d'un environnement de travail inclusif avec un meilleur équilibre entre les sexes ;

- **Partenaire commercial de confiance** - Nous atteindrons les objectifs du budget d'exploitation et d'immobilisations, établirons des contrôles efficaces des coûts et du calendrier de gestion du programme d'immobilisations, et maintiendrons le cap sur l'expansion du réseau ferroviaire GO ainsi que sur les projets de transport rapide dans toute la région. Nous continuerons à mettre en œuvre un plan de transformation à l'échelle de l'entreprise qui nous prépare à l'état futur du service élargi, et à améliorer l'engagement avec nos communautés et nos parties prenantes,
- **Orientation client** - Nous nous engageons à 100 % à renforcer notre relation avec nos clients en améliorant l'expérience client et les offres de services.

Afin d'assurer l'harmonisation avec nos quatre priorités stratégiques, Metrolinx a également introduit 10 facteurs clés de succès, qui articulent ce que Metrolinx doit faire pour atteindre les objectifs décrits dans les priorités stratégiques.

Figure 4 : Facteurs clés de succès de Metrolinx

Facteurs clés de succès
Instaurer une forte culture de la sécurité en adoptant des comportements de sécurité étendus, en réduisant le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (LTIFR) à 0,6/200 000 heures d'ici 2024-2025 et les infractions aux règles à 0,4/million de km d'ici 2026-27.
Améliorer notre excellence opérationnelle grâce à la pensée LEQN et aux compétences en matière de gestion de projet, toutes deux mises en œuvre pour atteindre une maturité de 75 % d'ici 2023-2024.
Développer et engager nos employés, en atteignant chaque année des scores du quartile supérieur, et attirer et retenir des personnes talentueuses et dynamiques qui forment des équipes fortes, diverses et inclusives.
Faire passer tous les employés d'un comportement opérationnel à un comportement centré sur le client et obtenir un score de satisfaction du client (CSAT) de 85 % en moyenne d'ici 2023-2024.
Faire évoluer nos méthodes de marketing et de communication vers des outils et des techniques de gestion de la relation client basés sur le numérique, afin de ramener le nombre d'utilisateurs aux chiffres antérieurs à COVID-19 d'ici 2026-2027.
Accroître notre efficacité opérationnelle et nos recettes pour atteindre une couverture des coûts totaux par les recettes de 70 % d'ici 2028-2029.
Augmenter notre capacité annuelle de livraison de capital à plus de 6 milliards de dollars d'ici 2022-2023 avec une voie claire pour dépasser 8 milliards de dollars d'ici 2025-2026.
Commencer les travaux préliminaires pour les quatre projets de métro d'ici 2022-2023 et lancer les tunneliers pour le métro de Scarborough et le prolongement d'Eglinton West d'ici mai 2022.
Mettre en œuvre un essai de paiements ouverts PRESTO en 2021 et fournir le programme d'acquisition PRESTO 2022 afin que la transition vers un nouveau système puisse commencer fin 2022.
Mettre en œuvre une méthode rigoureuse de gestion de l'exploitation et des actifs pour GO, UP, PRESTO et le transport en commun rapide d'ici 2021, les deux étant mis en œuvre à un niveau de maturité de 75 % d'ici fin 2023-2024.

2.0 Contexte des activités de l'exercice 2022-2023

2.1 COVID-19 et préparation d'un réseau de transport régional élargi

La pandémie de COVID-19 a eu, et continue d'avoir, un impact important sur le paysage du transport public en général, ainsi que sur tous les domaines d'activité de Metrolinx. Depuis le début de la pandémie, Metrolinx a activement renforcé les mesures visant à assurer la sécurité des clients et du personnel, notamment en installant des cloisons de séparation pour les passagers et des boucliers de protection pour les opérateurs, en mettant en œuvre une politique de port obligatoire de masques dans les véhicules et les stations de Metrolinx, en distribuant des masques de qualité médicale au personnel, ainsi qu'en mettant en œuvre un dépistage actif et une politique de vaccination obligatoire pour le personnel. Grâce à ces mesures, nous espérons regagner la confiance de nos clients qui adaptent leurs habitudes de déplacement en fonction de COVID-19.

En plus de l'évolution du paysage du transport en commun, COVID-19 a également entraîné des perturbations dans la production de marchandises et la chaîne d'approvisionnement mondiale, contribuant ainsi à l'augmentation des coûts de réalisation des projets et programmes de Metrolinx. En outre, le mandat de Metrolinx s'accroît également avec l'expansion du réseau pour inclure de nouvelles lignes de métro, des lignes de métro léger et un système ferroviaire GO transformé. Ce futur réseau de transport régional élargi aidera les gens à se déplacer dans la région du Grand Toronto et de Hamilton et au-delà, en offrant aux usagers actuels du transport en commun des trajets plus rapides et plus confortables et en faisant du transport en commun une option plus attrayante pour les marchés mal desservis.

Pour s'adapter à ce paysage changeant du transport en commun, à l'augmentation des coûts et à l'engagement croissant envers le transport en commun, Metrolinx profite de cette occasion pour transformer tous les secteurs de son activité, notamment :

- **Transformation du rôle et des méthodes de prestation de services**, avec l'arrivée à bord du promoteur de travaux sur le corridor qui a réussi à prendre en charge l'exploitation et l'entretien des trains. Dans le même temps, nous transformons le réseau ferroviaire du GO en passant d'un service axé sur les heures de pointe à une expérience de transport en commun plus pratique, avec un service de trains fréquents toute la journée et dans les deux sens et trois fois plus de mouvements de trains par semaine qu'actuellement. Pour soutenir cette transformation, Metrolinx a également amélioré ses pratiques opérationnelles en adoptant pleinement les principes Lean et la prise de décision fondée sur les données ;
- **Lancement d'un service régional d'autobus express** qui adaptera rapidement la structure essentielle des opérations des autobus GO pour se concentrer sur une fréquence plus élevée sur un nombre réduit d'itinéraires. Cela servira de base à la transformation de la planification des services de GO Transit et d'UP Express dans la région ;
- **Mettre l'accent sur la gestion des actifs** pour tous nos partenariats public-privé à long terme et nos contrats d'exploitation et d'entretien, conformément à l'augmentation prévue de notre base d'actifs, qui devrait atteindre environ 60 milliards de dollars d'ici 2030, dans le cadre des programmes GO Expansion, TLR, SAR et : Métros;
- **Transformer PRESTO d'un projet dirigé par un seul vendeur en une opération de paiement** qui intègre efficacement le service à travers des « lots »/multiples fournisseurs. Cette nouvelle stratégie répondra aux besoins de nos partenaires et clients des agences de transport, permettra une certaine

flexibilité dans la mise en œuvre de futures politiques tarifaires potentielles et réduira le coût total de possession de la plateforme de paiement ;

- La **transition vers un groupe efficace de relations communautaires et de communication**, plus étroitement lié à la réalisation de nos projets, à nos opérations et à nos stratégies commerciales, avec une forte éthique de « campagne » pour transmettre les bons messages au bon moment aux bonnes personnes dans nos communautés. Cette approche permettra également de tenir les communautés et les parties prenantes informées du programme d'investissement, notamment en offrant des options d'atténuation significatives aux entreprises locales et aux parties prenantes touchées par les travaux de construction du réseau de transport en commun ;
- **Faire évoluer l'organisation vers un stade de maturité de « conformité » en matière de sécurité** la sécurité étant profondément ancrée dans les comportements, les opérations et la culture de Metrolinx ;
- **Renforcer les capacités commerciales dans l'ensemble de l'organisation** en développant l'expertise en matière de prise de décision commerciale dans l'ensemble de Metrolinx afin de renforcer les capacités de négociation pour assurer l'optimisation des ressources dans nos contrats et nos activités d'approvisionnement ;
- **L'évolution de nos stratégies de portefeuille immobilier** vers des flux de revenus à plus long terme et des partenariats de développement plus étendus, y compris des cessions ciblées, des baux à court terme et des opportunités futures de réaménagement à long terme ; et,
- **Maximiser le rayonnement de Metrolinx auprès des clients individuels** par des engagements personnalisés, tout en **améliorant les capacités d'analyse de l'organisation** sur l'efficacité du marketing, les tendances d'achalandage, l'objectif du voyage et les expériences des clients pour soutenir les décisions stratégiques.

Pour mener à bien cette transformation, Metrolinx s'appuiera sur les progrès réalisés dans le cadre de ses principales initiatives organisationnelles, y compris la mise en œuvre de plans d'amélioration des affaires qui sont conçus pour aider à transformer notre entreprise afin de trouver des efficacités et d'obtenir de meilleurs résultats à un coût moindre. L'ampleur et la portée de cette transformation touchent tous les aspects de notre activité et modifieront fondamentalement notre comportement et notre mode de fonctionnement dans les années à venir.

2.2 Lettre de mandat du gouvernement et initiatives clés pour 2022-2023

Comme l'exige la *Directive sur les organismes et les nominations*, le ministre des Transports envoie une lettre de mandat annuelle à Metrolinx qui définit les attentes pour l'exercice financier à venir. La lettre de mandat 2022-2023, publiée le 17 novembre 2021, décrit les attentes du gouvernement à l'égard de Metrolinx pour assurer la prestation de services de haute qualité aux Ontariens, conformément à son mandat et aux priorités du gouvernement. Si la pandémie de COVID-19 a eu un impact significatif sur notre achalandage et nos revenus, elle a également présenté une opportunité unique de leadership et d'innovation dans le domaine du transport public. Metrolinx continue d'appuyer les priorités du gouvernement qui consistent à assurer la sécurité des clients pendant la pandémie et à soutenir les efforts de redressement économique à court et à long terme de la région, tout en continuant à fournir des services de transport régional de base pour aider à soutenir les travaux de première ligne et à faire progresser notre mission de relier nos communautés. De plus, Metrolinx continue de chercher des moyens d'attirer les clients par des promotions, une stratégie tarifaire et l'offre d'un service plus fréquent.

Plus précisément, la lettre de mandat énumère un certain nombre de priorités clés, décrites ci-dessous, que Metrolinx a intégrées dans ses principales initiatives organisationnelles pour 2022-2023. Conformément aux attentes décrites dans la lettre de mandat, Metrolinx a mis en œuvre des plans d'amélioration de l'entreprise dans le cadre de ses principales initiatives organisationnelles, qui sont conçues pour aider à transformer notre entreprise afin de trouver des efficiences et d'obtenir de meilleurs résultats à un coût moindre. Les priorités de la lettre de mandat, ainsi que nos plans d'amélioration des activités réactives et d'autres initiatives organisationnelles clés, sont les suivantes :

- **Soutenir la reprise économique, y compris les efforts de réponse à la pandémie COVID-19**, en récupérant le nombre d'usagers et en augmentant les niveaux de service pour répondre aux demandes des clients, tout en maintenant des normes de sécurité élevées. Ces services sont fournis de la manière la plus rentable possible grâce à la mise en œuvre de plans d'amélioration des activités, afin de garantir l'optimisation de l'argent des contribuables ;
- Accélérer les travaux du **nouveau métro de l'Ontario et poursuivre la réalisation des projets prioritaires de transport en commun rapide** en continuant à travailler avec les partenaires provinciaux et municipaux pour accélérer la planification, la conception et la construction des projets prioritaires de transport en commun rapide. Metrolinx continuera également à mettre en œuvre des stratégies visant à soutenir les entreprises, les résidents, les organismes et les partenaires autochtones locaux touchés par la réalisation des projets de transport en commun de Metrolinx ;
- **Étendre et améliorer le service de GO Transit** par la transformation du réseau ferroviaire de GO Transit en améliorant le service existant et en recherchant de nouvelles possibilités de service en collaboration avec les municipalités et les tiers. Le programme d'expansion du réseau GO permettra d'améliorer le service sur une grande partie du réseau de trains GO, avec un service bidirectionnel de 15 minutes toute la journée sur les segments principaux. L'objectif final est d'offrir plus de services avec des trains plus rapides, plus de stations et des connexions transparentes à un réseau régional de transport rapide afin de transformer la façon dont les gens se déplacent ;
- **Soutenir les initiatives gouvernementales visant à optimiser les investissements dans le transport en commun et la planification régionale du transport en commun**, notamment par l'intégration des tarifs et des services dans la région élargie du Golden Horseshoe, les améliorations du PRESTO pour mettre en œuvre de nouvelles formes de paiement aux clients, et la collaboration avec le MTO pour améliorer les résultats en matière d'accès et de sécurité pour les usagers vulnérables du transport en commun. Metrolinx continuera de collaborer avec le ministère des Transports afin de terminer le plan de transport multimodal de la région élargie du Golden Horseshoe pour 2051, de progresser vers la mise en œuvre du plan de transport régional (PRT) de 2041 et d'autres études sur le transport ;
- **Mettre en place un système de transport durable et prêt pour l'avenir**, notamment sur le site , en développant des solutions de mobilité innovantes et accessibles pour permettre aux utilisateurs de planifier et de payer leurs déplacements sur une plateforme unique, et en œuvrant en faveur de systèmes de transport en commun plus durables en explorant les possibilités de réduire les émissions de gaz à effet de serre grâce à l'électrification des trains et à l'expansion du système de transport en commun ;
- **Réaliser des initiatives en matière de partenariat et de recettes non tarifaires** grâce à un examen continu des possibilités de recettes non tarifaires, notamment les partenariats, la location d'espaces commerciaux, ainsi que l'optimisation des flux de recettes numériques et publicitaires. Metrolinx continuera à soutenir le travail du groupe de travail provincial sur la création de valeur afin de déterminer et d'examiner les possibilités novatrices de générer des recettes non tarifaires. De plus, Metrolinx continuera de travailler avec Infrastructure Ontario et les municipalités pour faire progresser les possibilités de COT autour des gares GO et des futures lignes de métro et de TLR ; et,
- **Assurer la sécurité**, notamment en continuant à améliorer la sécurité des services, des stations et des bureaux de Metrolinx. Metrolinx continuera à travailler avec le ministère et Transports Canada à

l'amélioration des processus de sécurité, ainsi qu'à faire progresser le programme de gestion des risques de cybersécurité de Metrolinx. Metrolinx tiendra également compte de la sécurité des filles et des femmes autochtones et prendra des mesures pour lutter contre l'exploitation sexuelle et la traite des personnes dans la planification, la conception et la prestation de services de transport sûrs et accessibles.

Metrolinx s'est engagée à respecter ces priorités gouvernementales pour 2022-2023 tout en s'attaquant de front aux défis posés par la COVID-19. De plus, Metrolinx continuera de travailler en étroite collaboration avec le MTO pour répondre aux recommandations du rapport annuel du vérificateur général de 2020. Nous continuerons à fournir un service de base essentiel et à assurer un système de transport en commun et de transport fiable et sûr, qui contribuera à la reprise économique de la région.

3.0 Résumé des finances et des ressources

3.1 Budget d'exploitation

Les restrictions en matière de santé publique et les politiques de retour au travail étant toujours en cours au moment de la rédaction de ce rapport, l'impact financier futur de la pandémie reste incertain. Ainsi, le plan budgétaire d'exploitation 2022-2023 de Metrolinx reflète nos revenus et dépenses prévus, tels qu'ils ont été initialement soumis au gouvernement à l'automne 2021. Le budget d'exploitation 2022-2023 de Metrolinx illustre notre engagement continu à faire de la sécurité notre priorité organisationnelle numéro un, tout en nous adaptant et en répondant à un environnement de transport en commun fluide face à la COVID-19 en transformant la façon dont les services sont fournis et en veillant à ce que des investissements intelligents soient faits pour renforcer l'agilité et la flexibilité organisationnelles.

Metrolinx utilisera son budget d'exploitation 2022-2023 comme une occasion de faire preuve de leadership et d'innovation dans le domaine du transport en commun. En particulier, nous soutiendrons la reprise économique et assurerons la sécurité des clients; nous réaliserons les projets de métro et de transport rapide de la province; nous ajusterons et optimiserons le service GO Transit; nous moderniserons les services PRESTO; nous investirons dans des capacités essentielles d'ingénierie et de gestion des actifs; nous soutiendrons les initiatives gouvernementales visant à optimiser les investissements dans le transport en commun et la planification régionale du transport en commun; et nous réaliserons des initiatives de partenariat et de revenus non tarifaires. En plus de la mise en œuvre continue de contrôles stricts des dépenses et de la production de rapports mensuels sur les dépenses afin d'identifier les gains d'efficacité au sein de son budget d'exploitation, Metrolinx continuera également à mettre en œuvre des plans d'amélioration de l'entreprise afin de transformer notre entreprise et de générer des gains d'efficacité et d'obtenir de meilleurs résultats à moindre coût, notamment par l'optimisation de la taille des trains et des services d'autobus, l'automatisation des technologies de l'information et des technologies de l'information (I&TI), la réduction de la dépendance envers les entrepreneurs et les gains d'efficacité contractuels. La mise en œuvre de ces économies de coûts est conforme aux recommandations du rapport annuel 2020 de l'auditeur général.

Le budget de fonctionnement 2022-2023 ci-dessous est présenté par grand compte de fonctionnement.

Figure 5 : Tableau du budget d'exploitation de l'exercice 2022-2023

Recettes (en millions \$)	2022-2023
Recettes tarifaires	436.6
Recettes générées par les tarifs PRESTO	105.8
Autres recettes non-tarifaires	65.7
Recettes totales	608.1
Frais d'exploitation (en M\$)	2022-2023
Exploitation	475.8
Main-d'œuvre active et avantages sociaux	459.6
Installations et voies	185.5
Entretien du matériel	137.7
Fournitures et services	149.0
Total des dépenses	1,407.6
Exigences d'exploitation nettes	799.5
Frais d'appel d'offres	47.9
Profits provenant de la vente de biens	50.1
Besoin en subventions prévu	797.3

Remarque : Les chiffres du budget de fonctionnement reflètent nos recettes et dépenses prévues, telles qu'elles ont été soumises au gouvernement à l'automne 2021. Les frais de soumission représentent les dépenses associées à l'acquisition de projets d'immobilisations. Le produit de la vente d'actifs est constitué du produit du programme de Communautés axées sur le transport en commun

En 2022-2023, Metrolinx prévoit des recettes tarifaires de 436,6 millions de dollars en fonction d'une prévision d'achalandage de 58,9 millions d'utilisateurs. Les recettes perçues auprès des fournisseurs de services de transport en commun pour l'utilisation du système PRESTO devraient s'élever à 105,8 millions de dollars. Les autres recettes non tarifaires pour 2022-2023 devraient s'élever à 65,7 millions de dollars. Elles sont générées par des activités telles que la publicité, les frais d'utilisation des voies provenant de la propriété du corridor, les partenariats, les intérêts sur le fonds de roulement, le stationnement réservé et la location d'espaces commerciaux. En plus de ces sources de revenus plus typiques, le produit de la vente d'actifs pour soutenir le programme des communautés axées sur le transport en commun est estimé à 50,1 millions de dollars pour 2022-2023.

Le plan du budget d'exploitation 2022-2023 de Metrolinx est réparti en cinq grandes catégories de dépenses. Les dépenses d'exploitation constituent l'affectation la plus importante et représentent 34 % du budget total des dépenses d'exploitation. Cette catégorie de dépenses comprend notamment des éléments tels que les salaires des équipes de soutien des trains, la répartition du contrôle des trains, le carburant diesel et le fonctionnement de PRESTO. La catégorie des dépenses de fonctionnement liées à la main-d'œuvre et aux avantages sociaux représente 33 % du budget total des dépenses d'exploitation. Au 31 décembre 2021, la main-d'œuvre de Metrolinx était composée de 4 740 employés actifs, syndiqués et non syndiqués, qui appuient la réalisation d'initiatives organisationnelles clés dans l'ensemble de l'organisme. Les installations et les voies représentent 13 % du budget total des dépenses de fonctionnement et comprennent notamment le loyer, les impôts fonciers, l'électricité, l'entretien hivernal et les autres réparations des installations. L'entretien de l'équipement représente 10 % du budget total des dépenses d'exploitation et comprend les éléments suivants : les services de soutien, l'inventaire, les inspections et les opérations de triage. Enfin, les fournitures et services représentent 11 % du budget total des dépenses de fonctionnement, ce qui inclut tous les types de services professionnels, les frais bancaires, le développement du personnel et la publicité.

Le diesel est l'un des principaux moteurs du budget non salarial et, en raison de sa nature de produit de base dérivé du pétrole, les prix du diesel fluctuent en fonction des forces de l'offre et de la demande du marché pétrolier. Pour 2022-2023, Metrolinx suppose un volume de diesel budgété de 83 millions de litres pour soutenir ses opérations de transport en commun. Metrolinx participe à certaines opérations de couverture pour assurer la certitude des coûts par rapport au budget et fournir des hypothèses stables sur le prix du carburant pour la planification annuelle.

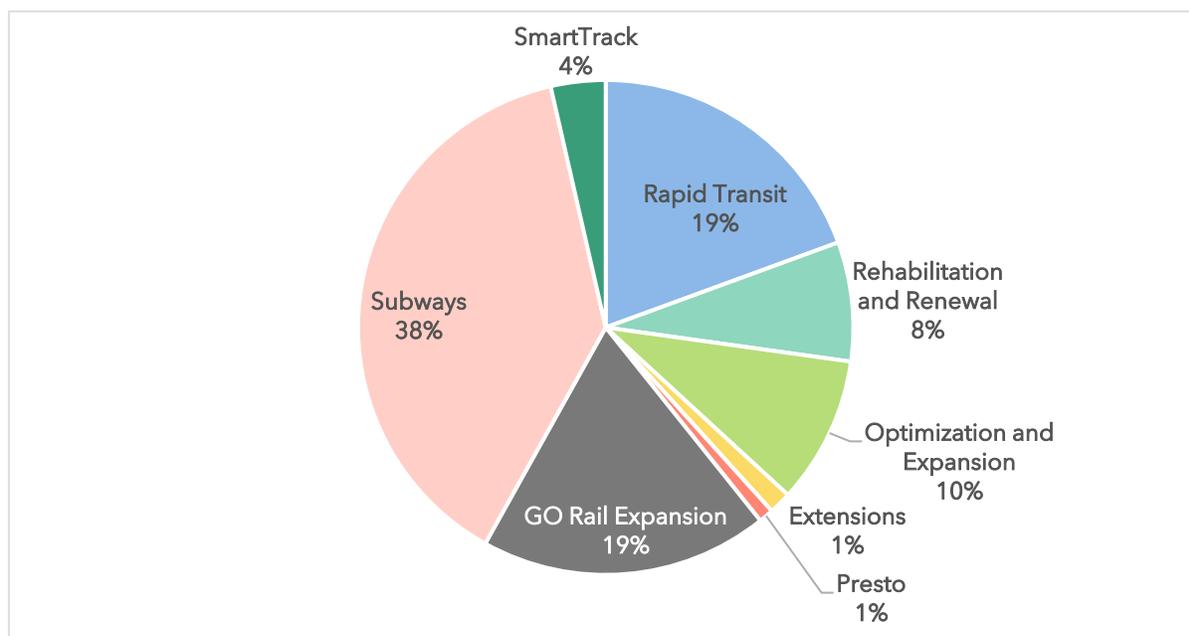
L'évolution des besoins de la clientèle résultant de la pandémie de COVID-19 devrait avoir un impact sur la fréquentation et les recettes en 2022-2023, avec des recettes totales prévues de 608,1 millions de dollars et un produit de la vente d'actifs de 50,1 millions de dollars pour 2022-2023. Veuillez-vous reporter à la section 4.0 Stratégie en matière d'achalandage et de recettes pour plus de détails sur les hypothèses relatives à l'achalandage et aux recettes, et à la section 8.0 Communautés axées sur le transport en commun pour plus de détails sur le produit de la vente d'actifs. Les dépenses totales pour 2022-2023 sont projetées à 1 407,6 millions de dollars, ainsi que les dépenses d'exploitation ponctuelles des infrastructures et les frais de soumission à 47,9 millions de dollars. Le besoin total en subventions de fonctionnement provinciales pour 2022-2023 devrait être de 797,3 millions de dollars. Metrolinx continue de gérer efficacement son budget d'exploitation grâce à la mise en œuvre de plans d'amélioration des activités.

3.2 Résumé du budget d'investissement

Le plan d'immobilisations de Metrolinx reflète l'importance accordée à la maximisation des investissements, à l'optimisation de la conception, à l'exploitation de solutions commerciales et à l'ingénierie de la valeur afin d'éviter, dans la mesure du possible, le besoin d'investissements publics supplémentaires, tout en obtenant les résultats de service et les engagements souhaités.

Metrolinx dispose d'un budget d'immobilisations en 2022-2023 d'environ 7,7 milliards de dollars pour la réalisation de travaux d'immobilisations dans diverses catégories, notamment : Expansion du GO, Optimisation et expansion, Réhabilitation et renouvellement, Métros et transports en commun rapides. La figure 6 présente une ventilation des types d'investissements dans le plan d'immobilisations (en pourcentage du total),

Figure 6 : 2022-2023 Investissements en immobilisations de Metrolinx en pourcentage du capital total



4.0 Stratégie d'achalandage et de revenus

4.1 Points forts de la stratégie en matière d'achalandage et de recettes

L'achalandage et les revenus de Metrolinx sont fortement influencés par la pandémie de COVID-19 et les mesures de santé publique et de sécurité connexes. Comme la pandémie de COVID-19 et les politiques de retour au travail continuent d'évoluer, le plan d'affaires 2022-2023 de Metrolinx reflète notre stratégie prévue en matière d'achalandage et de recettes au moment de la présentation du budget au gouvernement à l'automne 2021.

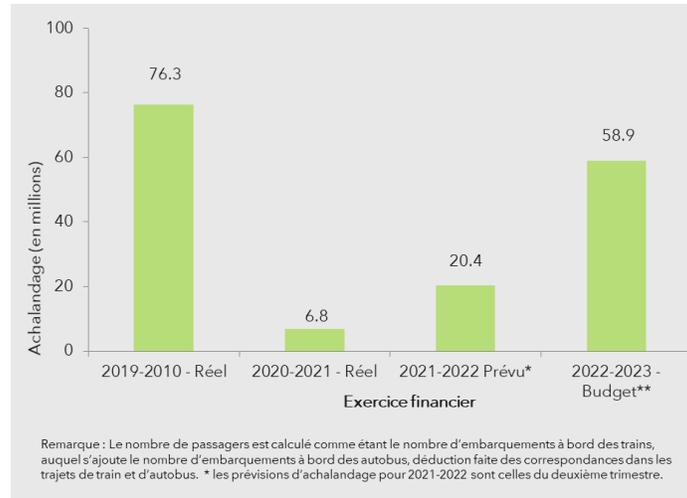
Metrolinx continue de promouvoir la reprise de l'achalandage et de maximiser les possibilités de revenus. En 2022-2023, Metrolinx mettra en œuvre une combinaison de mesures :

- Des **mesures proactives pour soutenir une croissance continue de l'achalandage** qui redonnera confiance aux clients et les incitera à revenir au transport public ;
- Soutenir la récupération de l'achalandage par une **stratégie tarifaire et une expérience client améliorée** ; et,
- Poursuivre les **initiatives de recettes non tarifaires** afin de maximiser les recettes.

4.2 Mesures proactives pour soutenir la poursuite de l'élan de croissance de l'achalandage

La pandémie a eu un impact important sur l'achalandage de Metrolinx, les clients étant principalement des navetteurs interrégionaux ayant la possibilité de travailler à distance. Au début de la pandémie de COVID-19, la fréquentation de GO et UP en 2020-2021 a chuté à 6,8 millions, soit 9 % des niveaux d'avant la pandémie de 2019-2020. Tout au long de la pandémie, Metrolinx a fait preuve d'un engagement inébranlable envers la sécurité. Metrolinx a mis en œuvre diverses mesures de santé et de sécurité afin de regagner la confiance des clients et de les inciter à revenir au transport en commun. Au deuxième trimestre, la fréquentation du réseau GO et UP pour 2021-22 devrait atteindre 20,4 millions d'usagers, soit près du triple de la fréquentation de 2020-2021.

Figure 7 : Achalandage de Metrolinx



Au cours de l'année dernière, Metrolinx a mis en place diverses initiatives qui ont permis d'amorcer le retour de l'achalandage, avec une croissance continue observée de la mi-avril 2021 jusqu'à la montée en puissance de la variante Omicron en décembre 2021. Voici les principales initiatives :

- Une croissance soutenue par un **plan de marketing stratégique *Ready to Ride*** qui a été élaboré à partir d'une analyse de l'achalandage fondée sur des données et d'une recherche sur les clients et le secteur ;
- **Des changements de service dictés par la demande, mis en œuvre aux bons endroits et au bon moment** en mettant l'accent sur les loisirs d'été et les voyages de fin de semaine, et en accueillant les navetteurs et les étudiants à l'automne 2021,
- **Des billets électroniques, accompagnés d'une promotion pour le week-end, ont été proposés aux nouveaux clients** les billets électroniques, accompagnés d'une promotion pour le week-end, ont été présentés aux nouveaux clients et à ceux qui reviennent, en proposant une offre pratique et attrayante pour encourager les clients à revenir à GO.

En 2022-2023, Metrolinx continuera de mettre l'accent sur la sécurité et de soutenir l'élan de croissance de l'achalandage par des mesures de santé et de sécurité, des événements et des promotions qui stimulent la demande d'achalandage, ainsi que par une fréquence de service et des destinations qui répondent aux besoins post-pandémie des clients. La fréquentation des GO et UP en 2022-2023 devrait rebondir à 58,9 millions, soit 77 % des niveaux de 2019-2020.

En 2022-2023, Metrolinx mettra en œuvre des stratégies de croissance ciblées afin de continuer à augmenter l'achalandage et les recettes tarifaires dans les secteurs où la demande est la plus forte, notamment :

- Livraison de **des stratégies de marketing, de service et de tarification basées sur des informations, des recherches et des analyses fondées sur des données** la recherche et l'analyse ;
- Mettre en place le **premier plan de marketing du cycle de vie du client** afin de fidéliser la clientèle et d'augmenter la rétention et la croissance du nombre d'utilisateurs,
- **Mettre en œuvre des opportunités de revenus non tarifaires** qui permettent d'améliorer l'expérience client (par exemple, la vente au détail dans les gares) et de créer des sources de revenus supplémentaires (par exemple, les panneaux d'affichage, les droits de dénomination).

4.3 Soutenir la reprise de l'achalandage grâce à une stratégie tarifaire et à une expérience client améliorée

Metrolinx s'est engagée à soutenir la reprise de l'achalandage par le biais d'une stratégie tarifaire et d'une expérience client améliorée, en mettant l'accent sur les clients en se basant sur la recherche et les connaissances axées sur les données pour répondre à l'évolution de la demande des clients. La stratégie tarifaire de Metrolinx vise à accroître les déplacements en dehors des heures de pointe et les déplacements discrétionnaires, à rendre le transport en commun plus abordable et à soutenir la récupération et la croissance de l'achalandage et des revenus. En outre, Metrolinx élabore une stratégie de transformation numérique de la clientèle qui alimente les tactiques de marketing et de partenariat afin d'offrir une expérience client exceptionnelle et de soutenir la reprise de l'achalandage et des recettes.

À ce jour, des progrès ont été réalisés dans le cadre de programmes et d'initiatives clés visant à encourager le retour de l'achalandage du réseau GO Transit et à établir les bases technologiques d'une communication avec les clients et d'une expérience marketing exceptionnelles. En voici quelques-unes :

- La **mise en œuvre du laissez-passer de fin de semaine à 10 \$ et 15 \$** par l'entremise du canal de billetterie électronique de GO Transit, contribuant à des gains d'achalandage importants les fins de semaine pour les voyages d'agrément et à une satisfaction accrue de la clientèle en mettant de l'avant des produits tarifaires abordables,
- **Fournir une expérience de marketing et de communication modernisée** par le biais du courrier électronique et des médias sociaux afin de soutenir le passage à un marketing et à des communications basées sur la gestion de la relation client numérique.

En 2022-2023, Metrolinx vise à optimiser la confiance des clients dans sa structure tarifaire, le potentiel de recettes tarifaires et à continuer à offrir une expérience client exceptionnelle. Le moment de l'introduction de ces changements sera établi au cours de l'année pour soutenir la reprise de l'achalandage. Ceci comprenait :

- **Rendre le transport en commun plus accessible et abordable en explorant les initiatives d'intégration des tarifs et des services** pour soutenir la reprise de l'achalandage, améliorer l'expérience des clients et rendre le transport en commun plus abordable ;
- **Alignement du crédit de correspondance GO sur le tarif de base réduit de PRESTO** pour mieux aligner les tarifs sur nos règlements, réduire l'activité des centres d'appels et améliorer la satisfaction des clients ;
- **Assurer la cohérence des tarifs** pour les trajets de GO Transit effectués dans la fenêtre de trois heures de PRESTO ;
- **Offrir un rabais cohérent aux adultes de l'UP Express pour les clients voyageant entre la gare Union et l'aéroport Pearson**, afin de l'aligner sur celui de Weston et Bloor ;
- La **mise en œuvre du premier plan de marketing du cycle de vie des clients** afin de les fidéliser et d'augmenter la rétention et la croissance du nombre d'utilisateurs,
- Dans le cadre du programme Stratégie de transformation numérique de la clientèle (CDTS), **consolidation des sites web de Metrolinx** sous une plateforme technologique unique et unifiée.

4.4 Mettre en place des initiatives de revenus non tarifaires pour maximiser les revenus

Metrolinx continue de mettre en œuvre des initiatives de recettes non tarifaires et explore activement des possibilités novatrices pour maximiser les recettes, y compris les possibilités de création de valeur. Les plans

de recettes non tarifaires donnent la priorité aux recettes publicitaires à haut rendement et à la recherche de partenariats qui améliorent la valeur ajoutée pour les clients. Les recettes non tarifaires comprennent les recettes de publicité et de partenariat, les frais perçus auprès des fournisseurs de transport en commun pour l'utilisation du système PRESTO, les frais d'utilisation des voies provenant de la propriété du corridor, les intérêts sur le fonds de roulement, les frais de stationnement réservé et la location d'espaces commerciaux.

Au cours de l'année écoulée, Metrolinx a généré des recettes non tarifaires grâce à la mise en œuvre de diverses initiatives et de divers programmes, notamment :

- **Réalisation de l'expansion des panneaux d'affichage et de la publicité numérique** afin de moderniser les actifs médiatiques, ce qui a permis d'augmenter les recettes publicitaires grâce aux actifs de Metrolinx ;
- **Mise en œuvre d'une stratégie de vente au détail élargie** pour inclure l'utilisation des propriétés afin d'utiliser les parcs de stationnement grâce à la reprise après la COVID-19 et générer des revenus supplémentaires grâce à nouveaux canaux comme les boutiques spontanées, les festivals en plein air et les événements communautaires ;
- **Signature d'un nouvel accord de parrainage** pour la station d'autobus de la gare Union, afin de conduire non tarifaires ainsi que de nouveaux partenariats tels que Arterra Wines et des activations pour les usagers de GO Transit avec des échantillons de produits Clorox,
- **Lancement de partenariats en nature à valeur ajoutée**, tels que The Globe and Mail, Clean Slate, qui améliorent la rentabilité et soutiennent les besoins commerciaux de Metrolinx.

En 2022-2023, Metrolinx prévoit de dégager des recettes non tarifaires supplémentaires par :

- La **conclusion de nouveaux accords de partenariat pour les droits d'appellation de la gare de GO** afin d'augmenter les revenus non tarifaires ;
- **Mise en œuvre d'un programme de retour au bureau**, par le biais de billets électroniques, afin d'augmenter les recettes et le nombre d'usagers d'entreprise à entreprise grâce à des partenariats avec des entreprises qui rappellent leurs employés au bureau ;
- **Achever le programme d'expansion des panneaux d'affichage** grâce à des stratégies d'engagement municipal et étendre les actifs de Metrolinx pour obtenir des possibilités de revenus supplémentaires ;
- **Développer le réseau numérique de publicité dans les transports en commun** en installant de nouveaux écrans publicitaires numériques ;
- Continuer à maximiser le potentiel de recettes non tarifaires provenant des **produits innovants de PRESTO et des possibilités de partenariat**,
- **Développer le réseau de vente au détail** afin de fournir des services utiles aux clients grâce à une stratégie de vente au détail et de distributeurs automatiques mobiles.

5.0 Exploitation

5.1 Les points saillants de l'exploitation

Metrolinx fournit un service de transport en commun pour la zone de transport régionale par le biais de ses services ferroviaires et d'autobus qui desservent une population de plus de sept millions d'habitants sur plus de 11 000 km carrés s'étendant de Hamilton, Kitchener et London à l'ouest à Newcastle et Peterborough à l'est, et de Barrie et Beaverton au nord à Niagara Falls au sud.

La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions importantes sur les opérations de transport en commun de Metrolinx, notamment par la baisse de l'achalandage et le changement des habitudes de déplacement des clients. Afin de soutenir l'achalandage et la reprise économique dans la zone de transport régionale en 2022-2023, Metrolinx va :

- **Continuer à assurer un voyage sûr et sécurisé pour les clients**, ainsi que la **sécurité des employés de Metrolinx**;
- **Ajuster les niveaux de service** pour mieux desservir la région et augmenter le nombre d'utilisateurs ;
- **Introduire un service régional d'autobus express** pour accroître le nombre d'utilisateurs, tout en augmentant la rentabilité des services d'autobus du réseau GO dans le cadre de la stratégie décennale pour les autobus ;
- **Améliorer le service à la clientèle et répondre aux besoins des clients** en mettant l'accent sur la création d'un service de qualité, sûr, propre et facile à utiliser pour rassurer, attirer et fidéliser les clients,
- **Renforcer la préparation opérationnelle des opérations de transport en commun rapide** en créant une capacité d'ingénierie forte et confiante.

5.2 Offrir un voyage sécurisé aux clients

En plus d'améliorer la sécurité des clients, Metrolinx s'est engagée à fournir un système de transport public sûr pour ses clients sur l'ensemble du réseau, afin de leur offrir une expérience sûre et positive. Pour respecter cet engagement, au cours de la dernière année, Metrolinx a collectivement changé son approche de la sécurité, de la sûreté et de l'inclusivité, notamment par les moyens suivants :

- Élaboration d'un plan pour réorganiser les services de protection de la clientèle afin de **transformer la façon dont Metrolinx protège ses clients et les collectivités et s'engage auprès d'eux** ;
- Lancement d'une enquête sur **l'engagement de la communauté et des clients** en juin 2021 afin d'assurer une vision commune de la sûreté et de la sécurité pour tous.

En regardant vers 2022-2023 et en maintenant les activités actuelles dans les domaines clés de la sécurité du transport en commun, Metrolinx sera :

- **Attirer le bon personnel de protection des clients** en améliorant la rétention du personnel, du recrutement à l'évolution de carrière, en passant par la planification de la succession, des points de contrôle d'évaluation clairement établis pour mesurer les performances ;

- **Inspirer l'inclusion en investissant dans la formation et l'accompagnement de l'ensemble** du personnel chargé de la protection des clients, afin de les sensibiliser aux préjugés inconscients et d'encourager les bons comportements qui favorisent l'inclusion et l'égalité ;
- **Rendre compte de la violence sexiste et de l'exploitation sexuelle** en formant les employés de première ligne, en mettant à jour les politiques de signalement, en sensibilisant le public à la traite des personnes et en répondant aux demandes de justice formulées dans l'Enquête nationale sur les femmes et les filles autochtones disparues et assassinées et dans la Stratégie de lutte contre la traite des personnes de l'Ontario ;
- **Consulter la communauté** en établissant et en maintenant des relations avec les organismes de soutien et la communauté afin de comprendre les besoins actuels et émergents et les risques pour le parcours du client ;
- **Rafraîchir les normes de protection des clients** en veillant à ce que les politiques, les pratiques et les opérations répondent aux normes les plus élevées en matière d'éthique et d'équité, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur,
- **Utiliser les données pour indiquer les domaines d'amélioration de la protection des clients** en établissant, en suivant et en contrôlant les bonnes mesures de réussite pour confirmer que nous allons dans la bonne direction et pour identifier les domaines à améliorer.

Alors que Metrolinx augmente ses niveaux de service pour répondre à la demande des clients et soutenir la reprise économique de la région, la sécurité du transport en commun continuera à jouer un rôle essentiel pour offrir une expérience sûre et positive aux clients sur l'ensemble du réseau.

5.3 Améliorer le service à la clientèle et répondre aux besoins des clients

Metrolinx s'est engagée à soutenir le rétablissement de l'achalandage en améliorant le service à la clientèle, tout en offrant un parcours client fluide, facile à utiliser, confortable, adapté aux besoins des clients et répondant aux attentes des clients. Pour respecter cet engagement, Metrolinx se concentre sur l'augmentation de la confiance des clients et l'amélioration de leur expérience lorsqu'ils recommencent à utiliser le transport en commun.

Au cours de l'année dernière, un certain nombre d'étapes importantes ont été franchies en matière de service à la clientèle, notamment :

- **Ouverture de la gare GO de Bloomington** en juin 2021 et **réouverture du Bay Concourse de la gare Union** en juillet 2021. Ces deux installations permettront aux clients de bénéficier d'une expérience homogène et d'un plus grand nombre d'options de transport en commun dans toute la région ;
- En octobre 2021, Metrolinx a **élargi la liste des types de retards admissibles à un remboursement** dans le cadre du programme de garantie de service pour inclure tous les voyages réguliers retardés de 15 minutes ou plus - peu importe si le retard est causé par GO Transit ; et,
- **Nous avons poursuivi le nettoyage approfondi des stations et réalisé une étude pilote d'échantillonnage environnemental** qui n'a révélé aucun virus sur les surfaces de transit testées et les échantillons d'air.

En s'appuyant sur la forte satisfaction de la clientèle de l'année précédente, en 2022-2023 Metrolinx va

- **Mettre en œuvre un plan de services linguistiques en français à la gare Union**, en commençant par une mise à jour des descriptions de poste pour tous les rôles en contact avec la clientèle afin d'inclure la langue française comme un atout, ainsi qu'un plan de dotation en personnel pour garantir que le service en français est disponible chaque jour, d'ici 2024 ;
- **La Commission a transformé les gares GO de Rutherford et Milliken** afin de permettre aux clients d'accéder plus facilement à nos services grâce à des améliorations telles que le nouveau parking de Rutherford, l'amélioration des zones d'embarquement et de débarquement des passagers et les nouveaux ponts ou tunnels piétonniers menant à des quais secondaires, ainsi qu'en offrant aux clients des commodités améliorées dans les nouveaux bâtiments de la gare, plus grands ;
- **Mettre en œuvre des communications personnalisées avec les clients**, y compris un système d'alerte client en ligne mis à niveau avec la possibilité d'utiliser des données en temps réel pour fournir des messages automatisés et personnalisés en fonction des préférences des clients ;
- **Continuer à mettre en œuvre davantage d'améliorations pour les clients**, notamment le lancement d'un système de clavardage virtuel et en direct sur Internet pour les clients de GO et UP Express, ainsi qu'un système de réponse vocale interactive 24/7 qui permettra aux clients d'obtenir les informations dont ils ont besoin par le biais d'un canal libre-service,
- **Mettre en œuvre de nouvelles améliorations opérationnelles pour les clients**, y compris une nouvelle fonctionnalité de communication avec les clients qui peut automatiser le statut des voyages pour permettre une information opportune pour les clients, ainsi que des améliorations de l'analyse vocale pour analyser les appels des clients et améliorer les interactions futures avec les clients.

Grâce à ces initiatives, Metrolinx se concentre sur la création d'un service de qualité, sûr, propre et facile à utiliser, qui répond aux besoins des clients afin de les rassurer, de les attirer et de les fidéliser.

5.4 Initiatives de sécurité opérationnelle améliorées

L'ampleur et la portée du programme de sécurité de Metrolinx continuent de croître en fonction de l'augmentation des investissements dans l'infrastructure et alors que nous poursuivons notre transformation en matière de sécurité afin d'offrir les services, les stations et les bureaux les plus sûrs à nos employés, nos clients, nos entrepreneurs et nos communautés. Des progrès ont été réalisés pour faire avancer les initiatives de sécurité et améliorer le rendement en matière de sécurité, ainsi que pour élaborer des normes de sécurité de pointe pour Metrolinx. Au cours de la dernière année, Metrolinx a réalisé ce qui suit :

- **Réponse et prévention -COVID-19** - Metrolinx a maintenu un très faible taux d'infection dans ses lieux de travail et n'a enregistré aucune épidémie dans ses services de train ou d'autobus ou dans ses gares au cours de la pandémie, ce qui lui a valu de recevoir deux prix nationaux de l'Association des chemins de fer du Canada (ACFC) et de l'American Public Transportation Association (APTA) ;
- **L'employeur le plus sûr en matière de transport public au Canada Prix** - Metrolinx a été nommé l'employeur le plus sécuritaire en matière de transport public au Canada en octobre 2021, démontrant ainsi son leadership dans l'industrie et sa solide performance en matière de sécurité ;
- **Assurance de la sécurité du système** - Les nouvelles avancées du programme de sécurité ferroviaire de Metrolinx au cours de l'année comprennent deux premières dans l'industrie :
 - Metrolinx a collaboré avec l'Association canadienne de normalisation (CSA) pour élaborer la méthode canadienne d'évaluation et d'appréciation des risques pour les systèmes ferroviaires (CMREA). Le CMREA introduit les meilleures pratiques établies et largement mises en œuvre en Europe pour apporter toute modification à un système ferroviaire, qu'elle soit de nature technique, opérationnelle ou organisationnelle ;

- Parallèlement à l'élaboration de CMREA, Metrolinx s'est associée au Conseil canadien des normes (CCN) pour créer le Programme d'accréditation des évaluateurs de sécurité indépendants (ESI) pour les systèmes ferroviaires. Dans le cadre du programme d'accréditation des évaluateurs indépendants de la sécurité des systèmes ferroviaires, les AIS qui ont obtenu l'accréditation du CCN jouent un rôle essentiel non seulement pour assurer la sécurité pendant les phases de conception, de construction et de mise en service d'un projet, mais aussi pour l'inspection continue une fois le projet en exploitation ;
- **Culture de la sécurité** - Metrolinx a été nommée sur la liste des cultures de la sécurité 5 étoiles du Canadian Occupational Safety pour ses efforts visant à promouvoir une culture de la sécurité positive dans l'ensemble de l'organisation grâce à divers nouveaux programmes, politiques et initiatives, notamment :
 - MySafety, le nouveau système d'information sur la gestion de la sécurité (SMIS) de Metrolinx, une plateforme en ligne pour la gestion des données relatives à la sécurité afin de permettre à l'ensemble du personnel de signaler de manière plus efficace et efficiente les événements et les enquêtes en matière de sécurité, d'analyser les causes profondes et d'évaluer les risques ;
 - Un programme de visites d'engagement en matière de sécurité exigeant un minimum d'une visite de sécurité par mois par les directeurs et les personnes de rang supérieur afin de stimuler la culture et les performances en matière de sécurité,
 - Démonstration de l'engagement des dirigeants avec l'engagement et la participation active de nos employés en réalisant une augmentation de 400 % des comités mixtes de santé et de sécurité et en créant un conseil de direction de la sécurité.

Pour 2022-2023, Metrolinx continuera à travailler vers un stade de maturité « au-delà de la conformité », la sécurité étant complètement intégrée dans les comportements, les opérations et la culture de Metrolinx. Les principaux domaines d'action pour 2022-2023 sont les suivants :

- **Intégration d'un système de gestion de la sécurité de l'entreprise (ESMS) amélioré**, comprenant les systèmes de gestion ferroviaire et environnementale, afin de créer et d'atteindre la conformité avec une norme ISO 45001 certifiée de manière indépendante ;
- **Création d'un manuel d'exploitation du service de banlieue de Metrolinx** qui répond aux besoins des opérations provinciales de transport en commun de banlieue et qui remplace les livres de règles d'exploitation fondés sur le transport de marchandises par une combinaison de règles et d'instructions de Transports Canada et de Metrolinx ;
- Le lancement d'un **nouveau programme de santé, de sécurité et d'environnement au travail (SSE)** pour établir des normes de performance en matière de sécurité dans l'ensemble de l'organisation et faciliter l'identification, l'évaluation et le contrôle systématiques des risques pour la santé et la sécurité des employés, des entrepreneurs et du public ; et,
- **Améliorer la sécurité opérationnelle et la gestion des risques** par le développement de plans de sécurité spécifiques aux unités commerciales.

Ces initiatives doivent être mises en œuvre dans toutes les opérations et tous les projets de Metrolinx, accompagnées d'un plan de transformation de la culture de la sécurité qui met l'accent sur les responsabilités individuelles et personnelles de tous les employés et entrepreneurs en matière de sécurité.

5.5 Rajustement des niveaux de service pour mieux desservir la région et accroître l'achalandage.

Metrolinx fournit un service ferroviaire régional par le biais des corridors de son réseau GO Transit : Lakeshore Ouest, Lakeshore Est, Milton, Kitchener, Barrie, Richmond Hill et Stouffville, ainsi qu'un service d'aéroport par UP Express. Au début de la pandémie de COVID-19, l'achalandage des transports en commun a été considérablement affectée et le niveau de service de Metrolinx a été ajusté pour s'aligner sur la baisse de l'achalandage.

Alors que la province continue d'ajuster les restrictions de la COVID-19, Metrolinx a fourni aux clients plus d'options pour se déplacer à travers :

- **L'ajustement du service GO Train en réponse à la COVID-19**, y compris les voyages express en semaine sur les lignes Kitchener et Lakeshore, le service de week-end de 30 minutes sur les lignes Lakeshore Est et Lakeshore Ouest, et le service UP Express de 30 minutes ;
- **L'introduction de nouveaux services ferroviaires améliorés**, notamment à Hamilton en août 2021 et l'extension au-delà de la ligne GO de Kitchener à St. Marys, Stratford et London en octobre 2021,
- **Poursuite de l'avancement des études de planification, de l'optimisation et des plans de service** à l'appui d'un service de train GO électrifié de 15 minutes, bidirectionnel, toute la journée, qui s'étendra au-delà de la gare GO d'Aurora jusqu'à la gare GO de Bradford dans le futur.

Afin de mieux desservir la région du Grand Toronto et d'accroître le nombre d'usagers, Metrolinx continuera également à ajouter de nouveaux services au-delà des niveaux pré-pandémiques, lorsque cela sera approprié. Ceci comprenait :

- **Cibler des « trains fréquents et plus courts »** au lieu des longs trains classiques le matin et le soir, en se basant sur la connaissance des clients et sur l'expérience récente selon laquelle la fréquence du service est essentielle pour conserver et augmenter le nombre d'usagers ;
- **L'exploration de nouveaux services le week-end et en semaine** visant à créer la confiance que des transports en commun fiables et fréquents seront là lorsque les clients en auront le plus besoin ;
- **Tirer parti du travail effectué avec les partenaires du secteur du transport de marchandises et du secteur ferroviaire**, comme le CP et le CN, pour faire avancer la mise en œuvre de la stratégie à long terme visant à étendre les services de trains GO à Kitchener et à Niagara, et travailler avec VIA Rail pour améliorer la vitesse des trains de voyageurs et les niveaux de service sur les corridors ferroviaires existants ;
- **Transformation du rôle et des méthodes de prestation de services** alors que l'organisme fait appel au promoteur des travaux sur le corridor pour prendre en charge l'exploitation et l'entretien des trains,
- **Poursuivre la construction d'un nouveau chemin de fer régional GO par le biais du programme d'expansion GO**, avec trois fois plus de voyages en train chaque semaine par rapport à l'horaire préCOVID-19, et progresser dans la transformation pour améliorer les pratiques opérationnelles en adoptant pleinement la méthode Lean et la prise de décision basée sur les données.

Grâce à ces initiatives, Metrolinx offrira un service amélioré sur l'ensemble du réseau de trains GO, avec un service bidirectionnel de 15 minutes toute la journée sur les segments principaux. L'objectif final ne se limite pas à un simple service de navette aux heures de pointe, mais consiste à offrir davantage de services avec des trains plus rapides, davantage de stations, une réduction des encombrements, un développement régional et des connexions transparentes avec le réseau régional de transport rapide. Metrolinx continuera d'affiner les offres de services en fonction du développement le plus récent de COVID-19.

5.6 Lancement du service régional d'autobus express

GO Bus fournit un réseau essentiel de lignes qui couvrent la région, reliant les régions et les municipalités. Grâce aux connexions de transport en commun à plus de 1 100 arrêts, 28 stations et 30 parcs relais, les clients de GO Bus peuvent se connecter à d'autres modes et fournisseurs de transport en commun pour répondre à leurs besoins de déplacement.

Par le biais de la stratégie d'autobus GO, Metrolinx a établi une nouvelle orientation pour le service d'autobus GO au cours des 10 prochaines années, avec pour objectif principal d'accroître le nombre d'utilisateurs, tout en augmentant la rentabilité des services d'autobus. L'une des principales orientations de la stratégie GO Bus est de redéployer les ressources des services qui soutenaient auparavant les trains vers les corridors les plus demandés, et de créer un réseau régional d'autobus express à haute fréquence (aux 15 minutes ou moins), reliant les principaux centres d'emploi et d'éducation par un service direct, et se connectant au réseau régional de transport en commun rapide plus large et l'étendant.

Afin de répondre à la croissance régionale, de s'adapter aux besoins des clients et de continuer à faire progresser la mise en œuvre du service d'autobus express régional, Metrolinx a réalisé les progrès suivants au cours de la dernière année, notamment :

- **Élaboration d'une stratégie décennale en matière de transport par autobus** qui met l'accent sur l'offre de liaisons avec les principaux centres de la région, sur une connectivité simple avec les partenaires du transport en commun, ainsi que sur une portée étendue à l'ensemble de la région et de l'Ontario grâce à la coordination avec les fournisseurs de transport,
- **Tirer parti des réalisations récentes, notamment la nouvelle station d'autobus de la gare Union (SAGU)** qui est maintenant desservie par GO Transit et les fournisseurs du secteur privé, y compris certains fournisseurs offrant un service intercommunautaire, pour soutenir efficacement la mise en œuvre de la stratégie en matière de bus.

En 2022-2023, Metrolinx poursuivra le travail de mise en œuvre du service d'autobus express régional, qui :

- **Transforme le service d'autobus GO afin de se concentrer sur un service ciblé** qui maximise la portée et la connectivité, et introduit une approche « se présenter et partir » pour les clients avec un service de 15 minutes ;
- **Assure l'intégration transparente du réseau avec les réseaux de transport en commun locaux** pour assurer la connectivité et introduit la coordination avec les transporteurs privés pour étendre la portée des clients entre les collectivités
- **Soutient les investissements provinciaux dans les chemins de fer, les métros, les TLR et les SAR** en offrant des connexions Est/Ouest reliant tous les services locaux/radiaux d'ordre supérieur et assurant la résilience du système.

En plus de la mise en œuvre du service d'autobus express régional, Metrolinx continuera de travailler avec le gouvernement provincial afin d'explorer des partenariats potentiels pour la prestation de services d'autobus interurbains, comme moyen d'améliorer le service d'autobus interurbain à l'échelle de la province. La mise en œuvre de ces initiatives permettra de relier GO Transit aux principaux centres de la région, d'offrir des liaisons directes vers les destinations avec une connectivité simple aux partenaires du transport en commun, et d'étendre la portée des services de transport de passagers dans la région et en Ontario grâce à la coordination avec les fournisseurs de transport des secteurs public et privé.

5.7 Renforcement de la préparation opérationnelle pour les opérations de transport en commun rapide

Metrolinx gère actuellement environ 25 milliards de dollars d'actifs, dont les suivants : 747 kilomètres de voies, 470 ponts, 794 ponceaux, 49 tunnels, 144 passages à niveau, plus de 13 800 équipements de signalisation, plus de 31 000 équipements de radio et de communication, 69 installations GO/UP, 30 parcs relais, 14 stations quatre installations de maintenance des gares et 10 sites administratifs. Le parc ferroviaire de Metrolinx comprend 979 voitures à deux niveaux, 91 locomotives, 18 unités multiples diesel, deux installations d'entretien des rails et 15 aires de repos pour assurer l'entretien nécessaire. En ce qui concerne le parc d'autobus de Metrolinx, on compte 555 autobus, neuf installations d'entretien des autobus et plus de 300 arrêts d'autobus sur la route.

Metrolinx s'associe également aux municipalités en ce qui concerne le transport en commun régional et, dans le cadre de ce partenariat, les actifs appartenant à Metrolinx liés à VivaNext comprennent 36 kilomètres de voies de circulation, six structures de pont et trois installations de stations (MiWay), ainsi que 68 kilomètres de voies de circulation et 76 installations de stations (VivaNext). Pour servir nos clients de manière efficace, ces systèmes s'appuient fortement sur l'I&IT qui comprend d'innombrables applications et infrastructures et des actifs de soutien à la sécurité, y compris CCTV, et plus de 20 000 dispositifs tarifaires sur le réseau (y compris PRESTO).

Compte tenu de l'augmentation prévue des actifs de Metrolinx, qui devrait atteindre environ 60 milliards de dollars d'ici 2030 dans le cadre des programmes d'expansion du réseau GO, de TLR, de BRT et de métro, Metrolinx met l'accent sur la gestion des actifs et la gestion commerciale pour tous ses contrats à long terme, ses partenariats public-privé (PPP) et ses contrats d'entretien. Cela comprend la croissance de la base d'actifs de Metrolinx autour du portefeuille de TLR pour soutenir l'infrastructure prévue nécessaire à la réalisation du programme de transport en commun rapide.

Figure 8 : Augmentation prévue des actifs de Metrolinx Base d'actifs

	Right of Way	Bridges & Structures	Facilities	Fleet
Rapid Transit Program				
ECLRT	• 19km	• 10km tunnels	<ul style="list-style-type: none"> • 25 stations and at-grade stops • 1 maintenance and storage facility 	• 76 LRT cars (2 and 3-car train sets)*
ECWE	• 9.2km	• 6km tunnels	• 7 station facilities	
FWLRT	• 11km		<ul style="list-style-type: none"> • 18 station facilities • 1 maintenance facility 	• 18 LRT cars (1-car train set)
HuLRT	• 18km		<ul style="list-style-type: none"> • 1 stop integrated with Port Credit Station • 18 stops • 1 maintenance and storage facility 	• 28 LRT cars (1-car train set)
HaLRT	• 14km		<ul style="list-style-type: none"> • 17 station facilities • 1 maintenance facility 	• Approximately 20 LRT vehicles
Ontario Line - Subway	• 15.6km	• 6km tunnels	<ul style="list-style-type: none"> • 15 station facilities • 1 maintenance and storage facility 	• 32 to 40 4-car train sets
Scarborough Subway	• 7.8km	• 7.8km tunnels	• 3 station facilities	• 7 6-car train sets
Yonge North Subway Extension	• 8 km	• 6.25km tunnels	<ul style="list-style-type: none"> • 4 station facilities • 1 train storage facility 	• 8 6-car train sets

Notes: Infrastructure not included in the above are: signals and communications, PRESTO devices, I&T systems, electrification, public art. *Rail fleet strategy for ECWE is still being determined.

Pour 2022-2023, Metrolinx continue de développer des capacités d'ingénierie solides et fiables afin d'améliorer l'excellence de l'exploitation et de l'entretien, et de mettre en œuvre des programmes qui garantiront. :

- Les opérateurs sont en mesure d'exécuter **efficacement les contrats d'exploitation** des projets de transport en commun rapide en cours afin d'obtenir le service requis ;
- **Les travaux d'entretien sont effectués conformément aux normes industrielles convenues afin de répondre aux attentes de nos clients,**
- Metrolinx réalise un entretien de classe mondiale des actifs de Metrolinx dans un état de bon état grâce à une **gestion optimisée du cycle de vie des actifs** basée sur des données quantitatives telles que la santé des actifs (c.-à-d. l'état), la performance (c.-à-d. la fiabilité) et le risque (c.-à-d. la sécurité).

Grâce à ces investissements, Metrolinx garantit un entretien quotidien et un suivi du cycle de vie de premier ordre pour tous les actifs de Metrolinx afin d'éviter leur détérioration prématurée.

6.0 PRESTO

6.1 Les points saillants de PRESTO

PRESTO est le système régional de paiement des tarifs de Metrolinx, actuellement utilisé par 11 agences de transport dans la région du Grand Toronto et de Hamilton et à Ottawa.

En 2021-2022, Metrolinx s'est concentré sur l'approfondissement de sa stratégie client PRESTO pour soutenir la reprise de l'achalandage, sur l'élaboration d'un modèle d'engagement client plus solide et sur la recherche d'une viabilité financière à long terme. En 2022-2023, Metrolinx continuera de s'appuyer sur les progrès réalisés dans le cadre du programme de modernisation PRESTO et sur une concentration intense sur nos clients et nos consommateurs. Les principales priorités pour 2022-2023 sont les suivantes :

- **Faire progresser le programme de modernisation de PRESTO** en poursuivant le déploiement de nouvelles façons de payer les tarifs de transport en commun et le programme d'approvisionnement de PRESTO 2022 ;
- **Amélioration continue de l'expérience client**, en s'appuyant sur le succès de l'année passée et en tirant parti des connaissances des clients pour apporter de nouvelles améliorations qui résolvent les points douloureux du parcours client de PRESTO ; et,
- **Répondre aux besoins des clients de PRESTO** en travaillant en étroite collaboration avec les agences de transport municipales afin de continuer à renforcer les relations, de mener à bien les projets engagés et d'identifier les possibilités d'améliorer l'offre globale de services et d'accélérer la livraison de nouveaux produits et de nouvelles fonctionnalités pour les clients.

6.2 Modernisation de PRESTO

Metrolinx s'est lancée dans un programme de modernisation pour transformer le système PRESTO, les supports tarifaires et le paysage des fournisseurs. La modernisation de PRESTO se compose de deux éléments parallèles, notamment la mise en place de nouveaux modes de paiement pour mieux servir les quatre millions de clients de PRESTO, et le réapprovisionnement de l'ensemble du système PRESTO, accompagné d'une évolution vers un nouveau modèle opérationnel.

Des progrès significatifs ont été réalisés sur chacune de ces composantes en 2021-22, notamment :

- En octobre, **nous sommes devenus le premier organisme de transport en commun au Canada à lancer le paiement sans contact des tarifs par débit Interac** pour UP Express. Cette initiative s'inscrit dans le prolongement du lancement réussi du paiement des tarifs par carte de crédit sans contact pour UP Express au printemps, qui a vu près de 9 800 embarquements utilisant le paiement par carte de crédit depuis 58 pays différents dans le monde, et de l'achèvement récent d'un pilote fermé pour GO Transit ;
- **Lancement des billets électroniques pour Oakville Transit**, auparavant disponibles uniquement sur Durham Region Transit et Hamilton Street Railway, et préparation des autres agences de transport en commun de la région 905 en vue de leur déploiement au cours du prochain exercice financier ; et,
- **Réalisation d'étapes clés dans le programme d'acquisition de PRESTO 2022** en prévision de l'expiration de l'accord actuel avec Accenture pour l'exploitation du système PRESTO. Une demande d'information (RFI) a été réalisée au début de l'année 2021, suivie de l'approbation du gouvernement pour procéder à la commercialisation, par le biais de demandes de qualification des

fournisseurs (RFSQ) et de demandes de propositions (RFP), afin de mettre en œuvre une stratégie d’approvisionnement transformatrice. Metrolinx a émis et complété les RFSQ pour les lots clés, y compris le lot du système de perception automatique des tarifs et le lot des services d’intégration des systèmes.

Pour l’avenir, Metrolinx se concentrera sur l’avancement du programme de modernisation de PRESTO, la poursuite du déploiement de nouvelles façons de payer les tarifs de transport en commun et l’exécution du programme d’approvisionnement de PRESTO 2022. La mise en place de nouvelles options de paiement sans contact améliorera la satisfaction et l’expérience des clients, répondra aux obligations contractuelles des neuf agences de transport municipales (y compris la TTC) et permettra des options de paiement plus sûres en réponse au COVID. Simultanément, le programme d’approvisionnement PRESTO 2022 permettra à Metrolinx de passer de la dépendance à un seul fournisseur à une architecture ouverte avec une base de fournisseurs plus diversifiée offrant des services intégrés de paiement des tarifs pour les clients et les consommateurs, ainsi qu’un coût total de propriété réduit.

En 2022-2023 Metrolinx prévoit de faire avancer les initiatives clés dans ces domaines, notamment :

- **Poursuite du déploiement et des améliorations de la plateforme des billets électroniques** dans les agences de transport en commun restantes du 905 et à Ottawa, y compris l’activation et les transferts électroniques qui permettront aux clients de présenter le billet électronique de leur téléphone directement sur un lecteur PRESTO lors de l’embarquement et de la correspondance. En outre, PRESTO va étendre la validation de la billetterie électronique pour Para Transit dans la région 905 et piloter une nouvelle intégration plan-réservation-paiement avec l’application Transit ;
- **Poursuite du déploiement des paiements par carte de débit et de crédit sans contact PRESTO**, en commençant par le lancement complet du paiement par carte de crédit sur GO Transit et le déploiement progressif dans les agences de transport de la région 905. Déploiement élargi du débit Interac sur GO Transit et les agences de transport en commun de la région 905 pour suivre le lancement de la carte de crédit ; et
- **Faire progresser le programme d’approvisionnement PRESTO 2022** en mettant sur le marché les appels d’offres et les demandes de propositions pour divers composants du système PRESTO, ainsi que l’attribution de certains contrats qui assureront la transition du système vers une nouvelle base de fournisseurs.

6.3 Expérience client sur PRESTO

Metrolinx s’est engagée à assurer une excellente expérience client PRESTO et a continué à investir dans l’amélioration des produits et des services à la clientèle afin de permettre la reprise de l’achalandage des transports en commun touchés par le COVID-19.

Au cours de la dernière année, Metrolinx a franchi des étapes importantes dans ce domaine, notamment :

- **Nous avons obtenu un score moyen de 81 % pour la satisfaction des clients de PRESTO (CSAT)** en nous concentrant sur l’amélioration continue de l’expérience client ;
- Nous avons **étendu le réseau de distribution afin de rendre les cartes PRESTO plus accessibles aux usagers des transports en commun**, notamment dans 27 emplacements supplémentaires à Toronto cet été et cet automne, ce qui a permis d’améliorer la couverture et de combler les lacunes géographiques dans le réseau. Il y a maintenant plus de 400 points de vente au détail où les cartes PRESTO peuvent être achetées et chargées ; et,

- **Nous avons apporté des améliorations importantes au parcours client PRESTO**, notamment une page d'accueil PRESTO rafraîchie, de nouvelles vidéos explicatives sur le site Web (par exemple, comment configurer un voyage par défaut), ainsi que des mises à jour de l'interface des appareils de la TTC afin d'inclure davantage d'informations lorsqu'un client appuie sur le bouton, comme le tarif payé, le solde et la fenêtre de transfert.

En 2022-2023, en plus de la poursuite du déploiement de nouveaux produits de support tarifaire dans le cadre du programme de modernisation de PRESTO, Metrolinx continuera également à améliorer l'expérience client, en s'appuyant sur le succès de l'année écoulée et en tirant parti des connaissances des clients pour apporter d'autres améliorations qui résolvent les points douloureux du parcours client PRESTO, notamment :

- **Se concentrer sur l'amélioration continue de nos canaux physiques et numériques en contact avec la clientèle**, y compris le portail libre-service en ligne (site web), l'application mobile et les dispositifs de paiement et de distribution, en exploitant de multiples sources d'informations sur la clientèle, notamment les enquêtes CSAT, les données des centres de contact et les tests utilisateurs ;
- **Concentrer les efforts sur l'optimisation et les améliorations continues pour soutenir le centre d'appels PRESTO**, y compris les améliorations pour augmenter le libre-service sur tous les canaux. Notre centre de contact se concentre sur la résolution du premier contact en donnant à nos agents les moyens d'accueillir de nouveau les clients en transit, tout en continuant à identifier les possibilités d'accroître la satisfaction des clients, d'améliorer les communications et de réduire les coûts opérationnels et les inefficacités,
- **Amélioration de la convivialité des dispositifs PRESTO**, y compris l'amélioration de l'écran d'affichage des dispositifs PRESTO dans les distributeurs automatiques et le déploiement de la nouvelle génération de distributeurs automatiques de billets (TVM) dans GO Transit et UP Express. Les appareils seront dotés de fonctionnalités améliorées, telles que la navigation sur écran tactile, un bouton de discussion en direct avec un agent du service clientèle et des fonctions d'accessibilité améliorées, tout en conservant la possibilité pour les clients d'acheter un billet papier.

6.4 Des prestations pour les clients de PRESTO

Metrolinx continue de collaborer avec les organismes de transport en commun municipaux et ses partenaires pour mettre en œuvre des initiatives axées sur la clientèle et les clients qui offriront une valeur ajoutée dans toute la région. Metrolinx est désormais véritablement axée sur le client, notamment grâce à la revitalisation de notre relation avec la TTC, à une structure de gouvernance modifiée et à une collaboration et une communication accrue avec tous les clients de PRESTO.

En 2021-2022, Metrolinx a fait des progrès significatifs par rapport à son programme de prestations pour les clients de PRESTO, notamment :

- Des **changements structurels clés dans notre modèle de gouvernance** avec nos organismes de transport en commun clients, y compris l'établissement d'un flux dédié pour soutenir la gouvernance de la TTC, afin d'améliorer notre relation et la satisfaction des clients ;
- **Dépasser continuellement les objectifs de taux de disponibilité des équipements de paiement PRESTO à l'échelle du réseau**, avec des scores moyens de 99,77 % pour les taux de disponibilité des lecteurs de paiement et des machines de chargement ;
- **L'achèvement de la phase finale du programme de renouvellement des dispositifs des agences de transport en commun** de la région 905 en mai avec la livraison de près de 200 nouveaux dispositifs améliorés d'inspection du paiement des tarifs dans GO Transit, York Region Transit, MiWay et UP

Express, qui peuvent détecter le paiement avec une carte PRESTO ou avec un paiement sans contact par crédit/débit ; et,

- **Améliorer l'accessibilité du transport en commun pour les clients handicapés** en poursuivant l'expansion de l'application de paiement mobile des tarifs (MFPA) sur les services de transport adapté. Après le déploiement sur les véhicules de transport adapté de la TTC et les berlines-taxis de tiers en 2020, la MFPA a maintenant été étendue au transport adapté et aux services spécialisés à Hamilton et Oakville, et Durham suivra bientôt.

En 2022-2023, Metrolinx s'appuiera sur les réalisations de l'année dernière et se concentrera sur les prestations pour les clients, en travaillant en étroite collaboration avec les organismes de transport en commun municipaux pour terminer les éléments contractuels engagés et pour identifier et exécuter les opportunités d'améliorer l'offre globale de services et accélérer la livraison de nouveaux produits et fonctionnalités pour les clients. Les principales initiatives pour la nouvelle année sont les suivantes :

- **Améliorer la satisfaction des clients en se concentrant sur les éléments fondamentaux**, y compris les trois domaines d'intervention identifiés : 1) Respecter les obligations contractuelles, 2) Respecter les accords de niveau de service actuels, et 3) Instaurer la confiance du client ;
- **Fournir et maintenir un service PRESTO fiable pour les clients et les consommateurs** en améliorant continuellement les taux de disponibilité des appareils de paiement et des machines de chargement à l'échelle du réseau et en maintenant un taux de disponibilité du système central de 100 pour cent ;
- **Continuer à remplacer les équipements en fin de vie** par des dispositifs modernes de paiement des tarifs, prêts à accepter la prochaine génération de supports tarifaires PRESTO ;
- **Accroître l'accès et l'équité pour les clients** en poursuivant l'expansion des options de paiement des tarifs pour les universités, les commissions scolaires et les services sociaux, en poursuivant l'expansion du réseau de distribution et en permettant aux clients de payer en utilisant PRESTO quel que soit le type de véhicule - conventionnel, spécialisé, taxis conventionnés ;
- **Soutenir les clients dans la récupération de l'achalandage** en travaillant en collaboration sur les messages complémentaires de PRESTO pour préparer les clients à utiliser le transport en commun,
- **Fournir des services de paiement par carte de crédit/débit sans contact** à la TTC et à toutes nos agences partenaires à partir de la fin de l'année prochaine.

7.0 Projets d'immobilisations

7.1 Faits saillants relatifs aux projets d'immobilisations

Metrolinx continue de faire avancer le plus grand programme d'expansion du transport en commun de l'histoire du Canada, qui transformera la façon dont la région se déplace. Les trois programmes phares sont :

- L'**expansion du réseau GO**, qui permettra d'offrir un service bidirectionnel toute la journée aux principaux segments du réseau ferroviaire GO grâce à divers ensembles de travaux préliminaires, de travaux hors couloir et de travaux sur couloir ;
- Les **projets de métro**, qui offriront des options fiables et continues pour se connecter au métro existant et au réseau de la TTC et fourniront un accès rapide au transport en commun à des quartiers auparavant mal desservis grâce à la construction du prolongement du métro de Scarborough, de l'Ontario Line, du prolongement du métro de Yonge North et du prolongement d'Eglinton Crosstown West ; et,
- Les **projets de transport en commun rapide**, y compris les projets de train léger sur rail (TLR) qui sont en cours de construction, comme le TLR d'Eglinton Crosstown qui devrait entrer en service payant en 2022, et les éventuels projets de transport rapide par bus (SAR) prévus dans la région du Grand Toronto.

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

7.2 Expansion de GO

Metrolinx s'est engagée à transformer le réseau ferroviaire actuel de GO Transit afin d'offrir un service électrifié fréquent toute la journée, dans les deux sens, sur les principaux segments du réseau grâce au programme d'expansion GO. Les coûts en capital associés au programme d'expansion du GO sont estimés à 26,8 milliards de dollars (\$ Année de dépense), ce qui comprend les investissements pour l'état de bonne réparation (SOGR) et l'optimisation et l'expansion des actifs existants et l'expansion du réseau ferroviaire et des installations pour les passagers.

Au cours de l'exercice 2022-2023, Metrolinx investira environ 2,3 milliards de dollars dans le programme d'expansion du GO qui comprend des investissements dans le SOGR et l'optimisation et l'expansion pour faire avancer de nombreux projets. La mise en œuvre du programme d'expansion du réseau GO est divisée en différents lots de travaux, en fonction du moment et de la manière dont l'infrastructure est requise.

Travaux préliminaires

Les travaux préliminaires sont une série de projets d'une valeur de 10,5 milliards de dollars qui prépareront le réseau ferroviaire à la mise en œuvre des ensembles de projets ultérieurs hors corridor et sur le corridor. 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 2022-2023 pour exécuter ce programme par le biais de contrats de partenariat public-privé et de méthodes d'approvisionnement traditionnelles :

- **Contrats de partenariat public-privé** : Metrolinx continuera de progresser dans l'exécution d'un certain nombre de projets de travaux préliminaires de l'expansion du réseau GO en utilisant cette

approche, en travaillant avec Infrastructure Ontario en tant que conseiller en approvisionnement dans le cadre d'un modèle d'équipe intégrée. Au début de l'année 2022, trois projets - la gare GO de Cooksville, le tunnel de l'autoroute 401/409 et la station d'autobus de la gare Kipling - sont pratiquement achevés et profitent aux clients. Trois autres - le saut-de-mouton de Denavport, les gares et les sauts-de-mouton de Stouffville, et la gare et le saut-de-mouton de Rutherford - sont à un stade avancé de construction. Les deux derniers projets, à savoir l'amélioration des infrastructures de Lakeshore Ouest et l'expansion du corridor central de Lakeshore Est et les sauts-de-mouton, en sont aux dernières étapes de l'approvisionnement.

- **Les méthodes traditionnelles de passation de marchés :** Metrolinx continuera de livrer d'autres travaux préliminaires par le biais de contrats de conception-construction (CC) et de conception-soumission-construction, y compris, mais sans s'y limiter : La deuxième voie et les signaux de Stouffville, l'expansion du corridor Lakeshore Est (segment ouest), l'expansion du corridor de Barrie, le remplacement de la station Old Elm, la connexion TTC de la station Bloor et la nouvelle station Caledonia sur le corridor de Barrie. 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 2022-2023, Metrolinx poursuivra également les travaux de mise en place du corridor ferroviaire et de la signalisation de la gare Union, qui constituent une partie importante du programme de travaux préliminaires de 10,5 milliards de dollars. La majorité des projets de cette catégorie sont réalisés dans le cadre de contrats traditionnels. Toutefois, le projet d'amélioration de la gare Union, qui comprend un nouveau quai et un nouveau hall, sera le premier grand projet de transport du secteur public au Canada à être réalisé selon le modèle d'approvisionnement de l'Alliance. Après une phase de développement réussie, au cours de laquelle Metrolinx a travaillé en étroite collaboration avec les partenaires privés sélectionnés pour affiner la conception et le budget, l'accord de projet avec les participants non-proprétaires de l'Alliance a été exécuté avec succès au début de 2022 et la construction est en bonne voie. L'entente sera la base d'un partenariat novateur entre Metrolinx et ses entrepreneurs.

Travaux hors corridor

Au cours de l'année 2021-2022, la planification de l'approvisionnement du programme de travaux en dehors du corridor se poursuivra pour les rénovations aux gares actuelles du réseau GO, notamment la modernisation des édifices de gare, des quais, de la signalisation, des ceintures de trafic pour autobus, des stationnements, de l'accessibilité, ainsi que des aires d'embarquement et de débarquement des passagers. L'année 2022-2023 devrait comprendre une importante activité de conception détaillée. La construction de ces projets devrait commencer au fur et à mesure que les diverses améliorations apportées aux stations dans le cadre des travaux préliminaires se terminent.

Travaux sur le corridor ON :

Un élément clé de l'exécution du programme d'expansion du réseau GO est constitué par les travaux sur le corridor nécessaires pour offrir les niveaux de service améliorés décrits dans le scénario complet d'expansion du réseau GO. Il est prévu que les travaux sur le corridor soient principalement réalisés dans le cadre d'un contrat innovant de conception, construction, exploitation et entretien progressifs. Cette démarche de passation de marchés a été soigneusement développée et affinée sur la base d'une analyse qualitative, envisageant les réactions du marché, la capacité, les interfaces du programme, la taille du projet, la flexibilité pour des changements futurs et l'expérience sur des projets locaux et internationaux.

Le lot « On-Corridor » comprend les éléments suivants :

- 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, 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.

La passation de marchés pour les travaux sur le corridor a été lancée au printemps 2018 par la publication d'une demande de qualifications (RFQ) suivie de la publication d'une demande de propositions (RFP) au printemps 2019. Deux consortiums concurrents, réunissant chacun des entreprises internationales ayant une vaste expérience de la construction et de l'exploitation de réseaux ferroviaires régionaux électriques fréquents en dehors de l'Amérique du Nord avec des partenaires locaux, ont soumis leurs propositions le 30 novembre 2021. Au début de l'année 2022, l'évaluation est en cours et un soumissionnaire gagnant devrait être sélectionné à la fin de l'année fiscale 2021-2022. En 2022-2023, Metrolinx prévoit continuer à travailler avec Infrastructure Ontario pour entrer dans une phase de développement avec le soumissionnaire gagnant, qui comprendra le début de la construction de certains travaux initiaux en même temps qu'une collaboration pour affiner les conceptions, les budgets et les calendriers.

7.3 Programme de prolongement de GO et de stations SmartTrack

En 2022-2023, des investissements d'environ 433 millions de dollars sont prévus pour des améliorations de GO Transit au-delà du programme d'expansion de base de GO, qui apporteront un meilleur accès aux services ferroviaires régionaux à de nouveaux marchés. Metrolinx prévoit de conclure des ententes avec les principaux partenaires du transport ferroviaire de marchandises afin de permettre l'expansion du service sur les corridors qui leur appartiennent. En outre, Metrolinx a lancé l'approvisionnement de quatre stations dans le cadre du programme SmartTrack de la ville de Toronto, qui prévoit l'ajout de stations intercalaires dans les parties intérieures du réseau ferroviaire GO, en tirant parti des améliorations de fréquence et de capacité de l'expansion du réseau GO pour offrir de nouvelles options de transport en commun à davantage de collectivités. En 2022-2023, Metrolinx s'attend à ce que ces projets passent à l'étape de l'exécution avec leurs soumissionnaires gagnants respectifs.

7.4 Maintien en bon état du matériel

Pour s'assurer que les actifs de GO Transit restent dans un état sécuritaire et fiable, Metrolinx continue d'investir dans la réhabilitation des infrastructures. Environ 598 millions de dollars du plan d'investissement pour 2022-2023 seront consacrés à des projets SOGR, notamment à des initiatives de GO Transit et de TI d'entreprise.

En 2022-2023, Metrolinx vise à réaliser son programme SOGR dans les limites de cinq pour cent de son budget d'immobilisations approuvé pour l'année, dans le cadre de la réalisation des priorités stratégiques de l'organisme. En 2022-2023, Metrolinx se concentrera sur des projets tels que :

- Entretien et travaux de rénovation des structures appartenant à GO, voie et signalisation ;
- Travaux d'entretien et de réhabilitation des gares GO ;
- Programme du système de commande des trains - corridor ferroviaire de la gare Union ;

- Programme de systèmes tarifaires;
- Remise à neuf des autocars de passagers à deux niveaux ; et,
- Transformation numérique du client et autres travaux d'entreprise I&IT

7.5 Projets de métros

En 2022-2023, Metrolinx, en partenariat avec Infrastructure Ontario et en collaboration avec les municipalités, poursuivra la réalisation de son programme de métros. Environ 2,9 milliards de dollars du plan d'investissement pour 2022-2023 seront consacrés à l'avancement des quatre projets suivants :

- **Ligne Ontario** - Une analyse de rentabilisation de la conception préliminaire a été réalisée pour cette nouvelle ligne de métro de 15,6 km allant du Centre des sciences de l'Ontario à Exhibition/Ontario Place, et des demandes de propositions (DP) ont été émises à l'intention des soumissionnaires présélectionnés pour les deux premiers contrats P3 en décembre 2020. En 2022-2023, les contrats P3 South Civils et Rolling Stock, Systems, Operating and Maintenance se poursuivront par la phase de marché et aboutiront à l'attribution du contrat pour les deux. Le processus de passation de marché pour le troisième contrat P3, le contrat North Civils, sera également lancé ;
- **Prolongement du métro Yonge Nord** - Les travaux en cours en 2022-2023 pour ce prolongement de la ligne 1 du métro Yonge-University de la TTC, de la station Finch à la ville de Richmond Hill, comprennent la poursuite de la planification et du perfectionnement de la conception et le lancement de l'approvisionnement pour les travaux préliminaires à la station Finch, un contrat de tunnel préliminaire et le contrat des stations, des rails et des systèmes (sous réserve des approbations gouvernementales futures) ;
- **Prolongement vers l'ouest d'Eglinton Crosstown** - Le contrat de tunnel avancé pour le creusement de 6 km de tunnel entre Renforth et Scarlett a atteint la clôture financière en 2021-22 et la construction du tunnel continuera de progresser tout au long de 2022-2023. Il s'agit d'une étape importante pour ce prolongement de 9,2 km du TLR d'Eglinton Crosstown, de la future station Mount Dennis à Renforth Drive. En 2021-22, la passation de marchés a également commencé pour les contrats de construction d'un segment de tunnel plus court de 500 m entre Jane et la future station Mount Dennis, et d'un guidage surélevé d'environ 1,5 km entre Scarlett Road et Jane Street ; ces deux contrats devraient également être exécutés en 2022-2023 ; et,
- **Prolongement du métro de Scarborough** - Ce prolongement de 7,8 km de long sera un ajout de trois arrêts à la ligne 2 Bloor Danforth de la TTC, à partir de la station Kennedy. Un contrat préliminaire pour le tunnel a été conclu financièrement en 2021-22, et la construction du tunnel se poursuivra tout au long de 2022-2023. La passation du marché de conception-construction progressive des gares et des systèmes ferroviaires a commencé au milieu de l'année 2021-22 et continuera à progresser en 2022-2023.

Ces quatre projets font partie de ceux prescrits comme projets de transport en commun prioritaires en vertu de la *loi de 2020 sur l'accélération du transport en commun*. Metrolinx continuera à mettre en œuvre les mesures de la *loi de 2020 sur l'accélération du transport en commun* applicables afin de rationaliser la réalisation des projets et de soutenir l'achèvement accéléré des projets prescrits.

7.6 Projets de transport rapide

Le projet de TLR d'Eglinton Crosstown est réalisé dans le cadre d'un contrat de conception-construction-financement-entretien (CCFE), qui a été attribué à Crosslinx Transit Solutions (CTS) en juillet 2015 La

construction par CTS est en cours depuis mars 2016 et tout au long de 2021-2022, les travaux de la station souterraine sont passés de la construction civile lourde à l'installation des finitions et des équipements. Au début de l'année 2022-2023, la CTS poursuivra l'installation finale et l'intégration des systèmes, tandis que les activités d'essai et de mise en service se poursuivront dans l'ensemble de l'alignement. Un accord négocié avec la CTS à la fin de 2021 prévoyait une date contractuelle révisée pour l'achèvement substantiel du projet, à savoir septembre 2022.

Le projet de TLR de Finch Ouest est réalisé grâce à un contrat CCFM qui a été accordé à Mosaic Transit Group en mai 2018. En 2022-2023, les VLR continueront d'être livrés à l'installation de maintenance et de remisage (MSF) et subiront 600 km d'essais de rodage le long d'une section achevée de la ligne. Dans les deux stations souterraines les plus complexes, la station Finch Ouest et la station du Humber College, les travaux de construction se poursuivront sur les structures clés, notamment les quais et les portails, ainsi que sur l'important raccordement à la ligne 1 du métro de la TTC.

Le projet TLR de Hurontario est réalisé dans le cadre d'un contrat de conception-construction-financement-exploitation-maintenance (DBFOM), qui a été attribué à Mobilinx en octobre 2019. L'avancement de la construction du projet sera progressivement plus visible sur le tracé en 2022-2023. La construction de la seule station souterraine du projet à Port Credit doit commencer dans une « boîte à poussée » qui sera installée sous la ligne GO Lakeshore Ouest au début de 2022. Une deuxième boîte à poussée, sous la Queen Elizabeth Way, sera également mise en chantier. Les rails commenceront à apparaître le long du tracé de 18 km, tandis que les rails définitifs seront installés à l'installation d'exploitation, de maintenance et de remisage.

Le TLR de Hamilton est également en cours. En mai 2021, le gouvernement de l'Ontario et le gouvernement fédéral ont annoncé un engagement pouvant aller jusqu'à 3,4 milliards de dollars pour la construction d'un TLR de 14 km dans la ville de Hamilton, s'étendant de l'Université McMaster à Eastgate Square. En septembre 2021, un protocole d'entente (PE) a été officiellement signé par la ville de Hamilton, Metrolinx et le ministère des Transports. De plus, un règlement est entré en vigueur le 28 septembre 2021 pour prescrire le TLR de Hamilton comme projet de transport en commun prioritaire en vertu de la *loi de 2020 sur l'accélération du transport en commun*. Afin de rationaliser la réalisation du projet et de soutenir l'achèvement accéléré du TLR de Hamilton. Alors que la plupart des travaux en 2022-2023 seront axés sur l'approvisionnement, des déplacements de services publics sont prévus le long du corridor en prévision de la construction future du TLR. L'acquisition de propriétés et la démolition de bâtiments se poursuivront également tout au long de l'année 2022-2023.

7.7 Progression d'autres projets futurs

En plus des projets de transport en commun rapide déjà en cours, Metrolinx continuera, en 2022-2023, à s'associer aux municipalités, aux organismes municipaux de transport en commun et aux partenaires autochtones pour poursuivre les travaux de planification et de conception préliminaire de plusieurs autres projets futurs potentiels, notamment :

- **Transport en commun rapide par autobus de Durham-Scarborough** - Le processus d'évaluation du projet de transport en commun et le scénario de conception préliminaire pour les 36 km de transport en commun rapide par autobus reliant le centre de Scarborough à Pickering, Whitby, Ajax et au centre-ville d'Oshawa seront terminés en 2022-2023 ;
- **Bus rapide de la rue Dundas et autobus prioritaire** - PEPTC et analyse de rentabilisation de la conception préliminaire pour la partie Mississauga Est d'une infrastructure de bus améliorée de 45 km reliant Toronto, Mississauga, Oakville, Burlington et Hamilton, en cours en 2022-2023 ;

- **Prolongement de la rue Queen et de l'autoroute 7 Ouest à Brampton** - Le PEPTC et l'analyse de rentabilisation de la conception préliminaire de 20 km de transport en commun rapide par autobus reliant le centre-ville de Brampton et le centre métropolitain de Vaughan débiteront en 2022-2023 ;
- **Programme d'autobus à émissions nulles** - analyse de rentabilisation en cours en 2022-2023 pour explorer des technologies de propulsion alternatives pour la flotte d'autobus GO qui réduisent les émissions de gaz à effet de serre et les coûts d'exploitation et de consommation d'énergie ;
- **Expansion du service GO de Milton -Expansion du service GO de Milton-** Analyse de rentabilisation initiale à réaliser en 2022-2023 pour l'expansion du service le long du corridor de Milton afin de mieux servir les passagers avec un service ferroviaire en dehors des heures de pointe et à contre-pointe ; et,
- **Service ferroviaire voyageurs du Nord-Est** - En collaboration avec la Commission de transport Ontario Northland, l'analyse de rentabilisation actualisée (UBC) en cours soutient la prochaine étape des travaux de faisabilité pour la réintroduction d'un service ferroviaire voyageurs entre Toronto, North Bay et Timmins. L'AR devrait être terminée en 2022.

8.0 Programme de communautés axées sur le transport en commun

8.1 Faits saillants sur le Programme de communautés axées sur le transport en commun

Dans le cadre de la réalisation de grands projets d'infrastructure, y compris le nouveau plan de transport en commun par métro de l'Ontario pour la région du Grand Toronto, Metrolinx travaille en collaboration avec le ministère des Transports (MTO), le ministère de l'Infrastructure (MOI), Infrastructure Ontario (IO) et des tiers pour offrir un développement intégré à haute densité et à usage mixte dans les stations par le biais du programme de communautés axées sur le transport en commun. Metrolinx soutient les Programmes de communautés axées sur le transport en commun et d'autres possibilités de partenariat dans le cadre des volets de travail suivants :

- **Pilotage par le marché** - Un tiers conçoit, finance et construit l'infrastructure de transport en commun ;
- **Développement conjoint** - Offre de marché pour permettre un développement qui inclut des infrastructures de transport en commun ;
- **Cessions** - Offre de marché pour permettre le développement ; et,
- **Connexions d'entrée** - Développement se connectant directement à l'infrastructure de transport en commun au niveau, au-dessus ou au-dessous du sol.

Cette approche permet à Metrolinx de tirer parti des avantages des investissements de tiers pour réduire le financement public de l'expansion du transport en commun, d'offrir de nouvelles possibilités d'offrir plus de services de transport en commun plus rapidement et à moindre coût pour les contribuables, tout en encourageant l'utilisation du transport en commun, l'accès aux logements et aux emplois, de catalyser des communautés complètes fondées sur de bons principes de planification et de stimuler l'économie grâce à de grands projets pendant des années après la pandémie.

8.2 Poursuivre le Programme de communautés axées sur le transport en commun

Au cours de la dernière année, Metrolinx a fait des progrès dans la réalisation des composantes du programme de communautés axées sur le transport en commun, à savoir :

- **Exécution réussie d'accords de partenariat avec le secteur privé** sur des opportunités de développement ;
- **Accélération des travaux de démolition des propriétés et de remise en état des sites** afin d'éviter les coûts, de réduire les risques et de permettre des possibilités de revenus futurs, tout en réussissant à reloger les locataires afin de permettre les possibilités de construction et de développement planifiées,
- **Obtenu plus de 100 millions de dollars de revenus** de la vente d'actifs, de baux, de licences et de servitudes.

Metrolinx s'appuiera sur ces réalisations, travaillera avec ses partenaires et continuera à soutenir les objectifs globaux du programme de communautés axées sur le transport en commun, grâce aux initiatives suivantes prévues en 2022-2023 :

- Poursuivre **un plan visant à faire évoluer les stratégies du portefeuille immobilier** vers des opportunités de revenus durables et à long terme ;
- **Optimiser les opportunités et les partenariats** le long des lignes existantes et futures du GO Transit et du LRT ; et,
- **Poursuivre des cessions de propriétés plus ciblées** en continuant d'optimiser le portefeuille pour trouver des opportunités potentielles de communautés axées sur le transport en commun et des sources de revenus à partir d'actifs sous-utilisés.

Le programme de communautés axées sur le transport en commun et d'autres possibilités de partenariat offrent des possibilités de travailler avec le secteur privé pour générer de la valeur résultant de l'investissement privé dans le transport en commun. En atteignant les objectifs du programme de communautés axées sur le transport en commun, Metrolinx adopte une approche plus axée sur le marché pour réaliser le mandat plus large de Metrolinx. Metrolinx et IO ont mis en place des processus et des 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.

9.0 Planification du transport régional

9.1 Faits saillants du Plan de transport régional

Metrolinx a pour mandat d'assurer le leadership dans la coordination, la planification, le financement, le développement et la mise en œuvre d'un réseau intégré de transport en commun dans la zone de transport régionale. Les composantes liées au transport en commun du PTR 2041, qui a été publié en mars 2018, servent de document d'orientation et de plan directeur à Metrolinx pour remplir ce mandat régional de grande envergure. En utilisant le PTR 2041 et le plan de transport multimodal GGH du ministère des Transports, qui sera bientôt finalisé, comme documents d'orientation, Metrolinx sera :

- Poursuivre la mise en œuvre des principaux objectifs du PTR 2041 en matière de transport en commun ;
- Simplifier les tarifs et intégrer le service dans la région ;
- La mise en œuvre de la stratégie de durabilité ; et,
- Améliorer l'accès des clients aux stations.

Grâce à la mise en œuvre du PTR 2041, Metrolinx s'engage à améliorer la qualité de vie, l'environnement et l'économie du GGH en offrant à un nombre encore plus grand de personnes un accès plus facile à un transport en commun rapide, fréquent et fiable.

9.2 Poursuivre la mise en œuvre du PTR 2041

Au cours de la dernière année, Metrolinx a franchi un certain nombre d'étapes importantes en vue d'atteindre les objectifs clés du PTR 2041, notamment :

- **Travailler avec nos intervenants municipaux, les communautés autochtones et nos partenaires du ministère des Transports** par le biais de nos forums de collaboration régionale, la mise en œuvre continue du cadre de priorisation et de l'examen annuel du réseau de transport rapide fréquent (RRF), et le soutien des composantes de transport en commun du plan de transport multimodal de la région élargie du Golden Horseshoe pour 2051 ;
- **Recherche, collecte de données et développement d'une compréhension de l'impact de la COVID-19** sur le comportement de déplacement qui pourrait affecter le transit à plus long terme (2031 et au-delà). Ces travaux ont pris en compte les changements à long terme dans le télétravail, la possession d'une voiture et les décisions relatives à la localisation des entreprises et des résidences. Metrolinx travaille en étroite collaboration avec le MTO et les municipalités pour s'assurer que les résultats sont partagés et qu'ils alimentent les outils/modèles de prévision de la demande de déplacements et l'analyse de la planification dans toute la région ;
- **Développer une meilleure compréhension des options et des besoins en matière de transport en commun dans la région**, notamment par l'achèvement de la mise à jour de l'étude sur le transport dans la zone aéroportuaire en partenariat avec l'Autorité aéroportuaire du Grand Toronto (GTAA), ainsi que par l'analyse des coûts et des avantages économiques des mesures de priorité du transport en commun sur trois corridors d'autobus prioritaires potentiels, et par l'analyse des lacunes et des possibilités en matière de service de transport en commun tard le soir,
- **POUSUIVRE les principaux projets d'extension du réseau de transport rapide tout au long du cycle de vie du projet** compris des projets financés comme la ligne Ontario, le prolongement du métro Yonge North, le prolongement du métro Scarborough et le prolongement de l'Eglinton Crosstown

West, ainsi que des projets non financés, dont les suivants le SAR de la rue Dundas, le SAR de Durham-Scarborough et le SAR du prolongement de la rue Queen et de l'autoroute 7 Ouest à Brampton. Les travaux détaillés se poursuivront, notamment l'analyse du tracé, des stations et des arrêts, et de la fréquentation, ainsi que l'élaboration d'analyses de rentabilité pour chaque étape du cycle de vie du projet afin d'éclairer la prise de décision.

En 2022-2023, Metrolinx poursuivra ses objectifs de transport en commun du PTR 2041, tout en élargissant son travail de planification du transport en commun au sein du GGH. Les principales actions liées à l'avancement du PTR en 2022-2023 sont les suivantes :

- **Travailler avec le ministère des Transports pour harmoniser le plan de transport régional avec le plan de transport de la région élargie du Golden Horseshoe pour 2051.** Cela comprend l'examen des actions prioritaires et la préparation des projets pour l'examen annuel du réseau de transport rapide fréquent de Metrolinx ;
- **Procéder à la phase de révision annuelle du cadre de priorisation de Metrolinx,** qui devrait inclure des projets supplémentaires dans la zone élargie du mandat de GGH et le plan de transport de GGH ;
- **Le suivi et l'analyse de la « nouvelle normalité » émergente et évolutive en matière de transport en commun,** alors que de plus en plus de travailleurs et d'étudiants retournent dans des environnements en personne et que les restrictions relatives à la COVID sont ajustées pour permettre davantage d'activités ;
- **Fournir des analyses de rentabilité solides et rigoureuses, fondées sur des données probantes, pour les investissements majeurs dans les infrastructures de transport public,** qui répondent aux meilleures pratiques de l'industrie afin de soutenir la prise de décision ;
- **Faire progresser le micro-transit et le transport à la demande dans toute la région** en aidant le MTO à déterminer les possibilités, à renforcer les capacités et les connaissances des agences de transport locales et à évaluer les programmes pilotes ;
- Travailler avec le MTO, les municipalités, les organismes de transport et d'autres partenaires pour **étudier les possibilités de développement et de mise en œuvre efficace de la mobilité en tant que service (MaaS),** en utilisant les données, l'information et la technologie pour offrir des options de transport aux utilisateurs afin qu'ils puissent planifier, réserver et payer leurs déplacements à travers plusieurs services et modes de transport par le biais d'une seule plateforme en ligne ;
- **Déterminer et évaluer des solutions de premier et de dernier kilomètre** avec le MTO, les municipalités et d'autres partenaires afin d'offrir des possibilités de transport en commun supplémentaires et des liaisons vers et depuis les installations du GO ;
- **Fournir un soutien en matière d'analyse technique pour l'étude et la mise en œuvre par les municipalités de l'initiative Priority Bus,** y compris une étude des possibilités et des obstacles locaux à l'extension de l'embarquement à toutes les portes,
- **Identifier des stratégies de planification pour améliorer l'accès au transport en commun, l'équité et la sécurité pour les usagers vulnérables,** et améliorer les résultats pour les Noirs, les indigènes et les personnes de couleur.

En plus des initiatives clés susmentionnées qui sont mises en œuvre dans la région, Metrolinx travaille également en partenariat avec la CTON pour analyser l'analyse de rentabilité d'une meilleure connectivité entre le Nord et le Sud de l'Ontario. Il s'agit notamment d'appuyer l'analyse visant à faire progresser et à mettre à jour l'analyse de rentabilité du service ferroviaire voyageurs dans le Nord-Est de l'Ontario, en coordination avec la CTON et la province. Dans le cadre de ces travaux, Metrolinx continuera de collaborer avec le MTO, les partenaires autochtones, les responsables de la planification municipale et les intervenants en matière de transport municipal dans toute la région.

9.3 Simplifier les tarifs et intégrer le service dans la région

Le PTR 2041 vise à offrir une expérience de transport en commun fluide pour les passagers grâce à l'harmonisation des tarifs, du paiement, des services et des horaires. En collaboration avec les organismes municipaux de transport en commun et le MTO, Metrolinx entreprend des travaux visant à soutenir l'amélioration de l'intégration des tarifs et des services dans le GGH, tant individuellement que dans le cadre de groupes de travail régionaux.

L'intégration des tarifs et des services continue d'être une partie importante du mandat de Metrolinx et est essentielle à la création d'un réseau de transport régional homogène. Dans le contexte de l'après COVID-19, Metrolinx reconnaît le potentiel que l'intégration des tarifs et des services offre pour la récupération de l'achalandage et l'opportunité d'un changement structurel. Metrolinx travaillera avec le MTO et les organismes de transport en commun locaux pour soutenir les objectifs d'intégration des tarifs et des services, identifier les possibilités d'amélioration de l'intégration dans la région et partager l'information afin de créer une meilleure compréhension du transport en commun dans le GGH.

Les initiatives d'intégration des tarifs et des services mises en œuvre dans l'immédiat sont les suivantes :

- **Travailler avec les agences de transport locales pour identifier les lacunes en matière d'intégration** et piloter des approches améliorées pour l'exploitation des services transfrontaliers ;
- **Soutenir les agences locales de transport en commun à travers la GGH en harmonisant les** définitions et les politiques de mise en place des **concessions**, dans le but de créer une expérience de concession cohérente pour les clients à travers la région ;
- **Travailler avec les organismes de transport en commun locaux et le MTO pour élaborer un ensemble d'approches recommandées pour une structure régionale d'intégration tarifaire à long terme.** 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 modélisées ;
- **Travailler avec les organismes de transport en commun locaux pour coordonner les processus de planification des services**, par exemple en alignant mieux les périodes de conseil de changement de service,
- **Rendre le choix du transport en commun plus abordable** en explorant les options d'intégration des tarifs et des services pour soutenir la reprise de l'achalandage, améliorer l'expérience des clients et rendre le transport en commun plus abordable.

Conformément aux recommandations du rapport annuel 2020 du vérificateur général, Metrolinx continuera de travailler en partenariat avec le MTO, les municipalités et les organismes de transport en commun par le biais de forums régionaux et de forums sur le transport en commun afin de soulever les questions critiques et stratégiques et de travailler au niveau du personnel pour coordonner et mettre en œuvre les changements de politiques et d'opérations.

9.4 Mise en œuvre de la stratégie de Metrolinx en matière de durabilité

La durabilité est l'une des principales priorités de Metrolinx et elle est intégrée à toutes nos fonctions essentielles. Nos efforts en matière de durabilité donnent la priorité aux personnes et notre approche consiste à prendre en compte toutes les parties prenantes et les partenaires indigènes, y compris les

générations futures, dans nos décisions commerciales. En donnant la priorité aux personnes, nous assurons notre viabilité à long terme en tant qu'entreprise et organisation en réduisant notre empreinte environnementale, en renforçant nos résultats économiques et en améliorant notre responsabilité envers nos clients, nos employés et les communautés.

Au cours de la dernière année, Metrolinx a fait des progrès pour assurer la durabilité, notamment en :

- Élaborant de **normes de conception durable**, qui fournissent des paramètres et des exigences en matière de rapports tout au long de la conception et de la construction sur une variété de sujets, y compris l'utilisation de l'eau et de l'énergie, les émissions de gaz à effet de serre et le détournement des déchets, à l'appui des rapports de l'entreprise et de l'élaboration de futures exigences en matière de durabilité ;
- Élaborant le **plan de durabilité 2021-2026** ; et,
- Nous avons été reconnus comme l'un des **employeurs les plus écologiques du Canada**, pour la cinquième année consécutive.

Tout au long de l'année 2022-2023, les travaux de mise en œuvre de la stratégie de durabilité de Metrolinx progresseront davantage :

- **Continuer à travailler avec nos partenaires pour aider à garder la communauté verte**, y compris le partenariat avec l'Office de protection de la nature de Toronto et de la région pour planter des arbres le long du parcours du prolongement ouest de l'Eglinton Crosstown, ainsi que d'autres opportunités similaires pour les autres projets de métro, tels que l'Ontario Line, et le programme d'expansion de GO ;
- **Lancer la mise en œuvre d'un plan de développement durable 2021-2026**. Ce plan expose les priorités de Metrolinx pour atteindre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Le plan comprend une vision de la durabilité à Metrolinx en 2026, des objectifs, des cibles et des avantages spécifiques, ainsi qu'une feuille de route avec des actions spécifiques que l'organisation entreprendra au cours des cinq prochaines années pour atteindre ces objectifs ;
- La publication d'un **rapport quinquennal sur les performances en matière de durabilité**, afin d'améliorer la transparence et de réaffirmer notre engagement envers des objectifs durables,
- Poursuivre la mise en œuvre du nouveau **Programme d'approvisionnement auprès de fournisseurs diversifiés et durables** afin de créer une base économiquement viable et durable de fournisseurs diversifiés participant aux occasions d'approvisionnement de Metrolinx. La mise en œuvre de cette initiative comprend la sensibilisation de divers groupes de fournisseurs, la mise à jour des politiques d'achat et du code de conduite des fournisseurs, ainsi que la réduction des obstacles à la participation de divers fournisseurs au processus d'achat.

Metrolinx a toujours défendu une approche responsable et inclusive pour établir des liens et s'engager à réaliser un système de transport durable pour la région. Metrolinx reconnaît l'importance de travailler ensemble et s'engage à établir des liens et à intégrer la durabilité dans la façon dont nous planifions, construisons et exploitons un système de transport public de classe mondiale.

9.5 Améliorer l'accès des clients aux stations.

Dans le cadre de l'accent mis par le PTR 2041 sur la planification de la solution du premier et du dernier kilomètre pour les usagers du transport en commun, Metrolinx s'est engagée à fournir des options multimodales pour le premier et le dernier kilomètre de chaque déplacement de passager. Le plan d'accès aux gares GO Rail de 2016 a été élaboré dans le but d'améliorer l'accès aux transports en commun en offrant

aux clients des options pour se rendre aux gares GO, notamment en marchant, en utilisant les transports en commun locaux, en faisant du vélo, en prenant et déposant des passagers (PUDO) et en faisant du covoiturage, et de réduire la dépendance aux véhicules à occupation unique.

Au cours de l'année dernière, des progrès importants ont été réalisés pour améliorer l'accès des clients aux stations, notamment :

- À ce jour, un peu plus de la moitié des **améliorations de l'infrastructure sur site** identifiées dans le plan d'accès aux gares de 2016 sont maintenant soit achevées, soit en cours de livraison, soit en projet ;
- **Réouverture de la passerelle piétonne de la rue Bay à la gare Union** afin de fournir une connexion importante au terminal d'autobus de la gare Union et à la place CIBC et **achèvement du centre de transit de Kipling** qui fournit une connexion transparente aux clients avec trois fournisseurs de transport en commun - GO Transit, MiWay et TTC,
- **Mise en œuvre d'une série d'améliorations de l'accès aux stations rapides, petites mais efficaces**, dans cinq stations pilotes, en mettant l'accent sur la marche, le vélo et l'orientation. Les idées et les leçons tirées des projets pilotes pourront servir de base aux améliorations futures des stations sur l'ensemble du réseau.

En 2022-2023, Metrolinx continuera également à faire évoluer le plan d'accès aux gares :

- **Mise à jour du plan d'accès aux gares** jusqu'en 2041, afin de refléter les nouveaux comportements des clients après la pandémie et de mieux soutenir l'intensification et le TOC dans les gares. Le plan définira un cadre de mise en œuvre et identifiera les infrastructures d'accès nécessaires aux investissements ;
- Les **améliorations de l'accès aux gares devraient être achevées** dans neuf gares GO, y compris de nouvelles passerelles et places, de nouvelles boucles d'autobus, des stationnements pour vélos et voitures, et de nouveaux emplacements PUDO ;
- **Évaluer les technologies et solutions de premier et dernier kilomètre**: D'après les résultats de notre programme d'essai de la nouvelle mobilité (dans le cadre duquel Metrolinx s'est associée à un certain nombre d'organismes de transport en commun locaux pour comprendre si les services à la demande peuvent encourager les clients à prendre le transport en commun vers les gares du réseau GO), Metrolinx développera une analyse pour soutenir la prise de décision future sur l'expansion de ces services - à la fois pour Metrolinx et pour les agences de transport ;
- Continuer à soutenir le MTO dans l'élaboration **de stratégies visant à améliorer les résultats en matière d'accès, d'équité et de sécurité pour les usagers vulnérables** du réseau de transport en commun de Metrolinx, en lien avec les grandes priorités gouvernementales telles que l'accessibilité, la lutte contre le racisme des Noirs et l'amélioration des résultats pour les peuples autochtones ;
- Fournir de nouvelles **options de stationnement pour un retour en toute sécurité** des clients avec un nouveau type de pont de stationnement temporaire mis à l'essai à Whitby GO et achever l'installation et la programmation de **nouvelles structures de stationnement sécurisées pour les vélos** dans 14 gares GO ;
- **Installer une signalisation cohérente et accessible**, en s'appuyant sur les projets pilotes de signalisation mis en œuvre aux York Concourse et au Bay Concourse, ainsi qu'à la station d'autobus de la gare Union, et poursuivre le travail avec la ville de Toronto pour déployer une signalisation cohérente à la gare Union,
- **Exploiter le nouvel outil de covoiturage Way to GO** dans le cadre de la stratégie de récupération de l'achalandage afin d'inciter les clients actuels et nouveaux de GO à faire du covoiturage vers leur gare, les restrictions de COVID s'ajustant.

Grâce à la mise en œuvre de ces initiatives, Metrolinx continue d'accorder la priorité à l'amélioration de l'accès multimodal aux stations afin de réduire la dépendance aux véhicules à occupation unique pour se rendre aux stations GO.

10.0 Metrolinx interne

10.1 Faits saillants sur les fonctions internes de Metrolinx

Au cours de la dernière année, les fonctions de soutien interne de Metrolinx ont permis de réaliser des gains d'efficacité et des améliorations organisationnelles qui appuient la transformation entreprise par Metrolinx afin d'offrir un réseau de transport de classe mondiale reliant les communautés à travers la zone de transport régionale. En 2022-2023, ces initiatives comprennent :

- **Mettre en place une main-d'œuvre forte, capable et inclusive** pour réaliser la vision, la mission et les priorités stratégiques de l'organisation ;
- **Renforcer les capacités des systèmes et technologies de l'information** pour soutenir efficacement la prestation de services de transport en commun à ses clients ;
- **Mettre en œuvre un plan de communication efficace** qui aide toutes les équipes de Metrolinx à maintenir et à améliorer la réputation de Metrolinx en tant que partenaire commercial et communautaire de confiance ; et,
- **Améliorer les capacités commerciales et le contrôle** pour soutenir un mandat de transport public croissant de la manière la plus efficace possible.

10.2 Créer une main-d'œuvre forte, compétente et inclusive

Metrolinx s'assure que la capacité et les compétences de sa main-d'œuvre sont conformes à la vision, la mission et aux priorités stratégiques de l'organisation.

Au cours de l'année dernière, les améliorations suivantes ont été apportées aux effectifs :

- **Tirer parti de la mise en œuvre de la technologie et de l'examen des processus** pour améliorer les pratiques d'embauche dans le cadre des plans d'amélioration des activités ;
- **Création d'un centre d'excellence Lean (CoE)**. Par le biais du Lean CoE, l'organisation a développé des compétences fondamentales Lean qui permettent aux employés d'identifier et de supprimer les inefficacités, ainsi que de fournir une expertise, un encadrement en matière de formation, des outils et les meilleures pratiques ; et,
- **Nous avons continué à soutenir les employés pendant la pandémie** et avons obtenu des scores d'engagement élevés tout au long de la période, tout en utilisant des outils numériques qui améliorent la collaboration et permettent la mobilité pour soutenir le retour des employés au travail dans le cadre d'un modèle de lieu de travail hybride.

En 2022-2023, Metrolinx mettra en œuvre des initiatives et des programmes pour soutenir les priorités stratégiques globales de Metrolinx, notamment :

- **Le développement et l'engagement de nos employés**, ainsi que l'attraction et la rétention des talents et la constitution d'équipes fortes, diverses et inclusives. Ce travail a été renforcé par la création d'un poste de responsable de l'inclusion, afin de favoriser davantage la diversité et l'inclusion au sein de l'organisation ;
- **Soutenir nos employés en augmentant les offres de bien-être**. Cela inclut le déploiement d'une stratégie de santé mentale qui s'aligne sur les priorités stratégiques visant à impliquer les employés et à assurer la sécurité de tous ;

- **Élargir la formation des employés à la gestion de projet** pour qu'elle soit adaptée à des processus et procédures spécifiques de gestion de projet afin d'améliorer la maturité de la gestion de projet au sein de l'organisation,
- **Améliorer continuellement toutes les parties de l'organisation grâce à des compétences en matière de pensée Lean** qui permettent aux employés d'identifier et d'éliminer les gaspillages.

Au 31 décembre 2021, le nombre total d'employés actifs, syndiqués et non syndiqués, sur le registre du personnel était de 4 740 ; comprenant 4 434 employés à temps plein, 187 employés réguliers à temps partiel, 64 employés contractuels à long terme et 55 employés contractuels à court terme. En outre, 338 employés sont en congé (notamment des congés médicaux, parentaux, de maternité, de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail et d'autres congés) et 16 étudiants (étudiants coopératifs, étudiants d'été, stagiaires, boursiers de recherche et stagiaires).

Metrolinx respecte le rôle de ces 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. Au moment de la rédaction du présent document, des préparatifs sont en cours pour entamer des négociations avec l'Amalgamated Transit Union ("ATU") avant l'expiration de la convention collective en juin 2022.

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. Le groupe de comparaison approuvé est composé de 36 organisations au total. Ce groupe de comparateurs reflète les organisations comparables du secteur public au sens large (y compris les entreprises du secteur public à vocation plus commerciale) et garantit que tous les emplois référencés sont couverts par notre groupe d'organisations de comparaison. Ce groupe de comparaison est utilisé pour examiner la position de Metrolinx par rapport au marché et pour informer tout changement à la structure salariale et aux programmes de rémunération.

Metrolinx s'engage activement à soutenir ses employés tout en naviguant dans un environnement de travail en constante évolution et continuera à travailler à la création d'un lieu de travail inclusif et respectueux.

10.3 Renforcer les capacités en matière de systèmes et de technologies de l'information

Metrolinx utilise des systèmes d'information et des technologies de pointe pour offrir des services de transport en commun à ses clients. De nombreux types de projets différents - petits, moyens et grands - sont déployés pour fournir un service à valeur ajoutée aux groupes internes de l'organisation afin de soutenir les navetteurs qui utilisent les services de Metrolinx dans le cadre de leur vie quotidienne.

Metrolinx utilise des techniques de conception et de livraison avancées pour fournir de nouvelles solutions commerciales, de nouveaux produits et services tout en exploitant des solutions informatiques et des équipements sur le terrain destiné aux clients. Il s'agit notamment de gérer 450 applications et services dans plus de 164 bureaux et trois centres de données, tout en utilisant une capacité de fourniture de technologies avancées pour s'aligner efficacement sur les besoins prioritaires de l'entreprise, en suivant le rythme des percées technologiques (par exemple, l'informatique en nuage, l'automatisation) afin de tirer parti des capacités et des opportunités du secteur.

Au cours de la dernière année, Metrolinx a entrepris une transformation numérique en mettant en place une infrastructure robuste, sécurisée et résiliente tout en créant une équipe solide, compétente et expérimentée pour guider l'organisation vers le succès. Metrolinx s'est concentré sur l'avancement des initiatives technologiques liées à la cybersécurité, à la modernisation de l'infrastructure, à la reprise après sinistre et au basculement, tout en faisant évoluer la planification des ressources de l'entreprise, la gestion du portefeuille et la gestion des programmes et des projets.

Les réalisations de l'année écoulée sont les suivantes :

- **Réduction du coût de propriété**, amélioration de la qualité et accélération des prestations grâce à la mise en œuvre d'une approche Lean Agile de la livraison des projets ;
- **Réduction du recours aux contractants** et transfert des postes et des responsabilités à des employés permanents soutenus par des tiers,
- **Déblocage de valeur et les opportunités commerciales en connectant les sources de données** pour fournir des informations qui permettent une prise de décision plus éclairée.

S'appuyant sur les progrès réalisés au cours de la dernière année, Metrolinx poursuit un certain nombre de livrables technologiques en 2022-2023, notamment :

- **Renforcement de la cybersécurité** en mettant l'accent sur la reprise après sinistre, l'augmentation de la résilience, la réduction des risques, l'évaluation des risques de sécurité pour l'avenir et la prise en compte des recommandations connexes du vérificateur général de l'Ontario ;
- **Soutenir la mise à niveau de l'infrastructure informatique de Metrolinx** pour soutenir les actifs existants, qui sont utilisés à l'interne et par les usagers du transport en commun, ainsi que pour soutenir la stratégie de reprise après sinistre ; et,
- **Développer des applications et des solutions** pour soutenir les transformations et les améliorations dans l'ensemble de l'organisation, y compris celles concernant les opérations et la sécurité du transport en commun.

Ces initiatives clés continueront de faire l'objet d'une attention particulière de la part de Metrolinx afin d'assurer la sécurité et la livraison continues des actifs de transport en commun à l'avenir.

10.4 Engagement actif de nos communautés

Metrolinx est en train de se transformer en un groupe efficace de relations communautaires et de communications qui est plus étroitement lié à la réalisation de nos projets, à nos opérations et à nos stratégies commerciales, avec une forte éthique de « campagne » pour amener les bons messages au bon moment aux bonnes personnes dans nos communautés. L'objectif est d'élever et d'étendre la portée et les messages à toutes les communautés que nous servons sur l'ensemble des activités, des questions, des événements quotidiens, des services, des histoires et des succès de Metrolinx.

Au cours de l'année écoulée, Metrolinx a continué à établir des partenariats de collaboration avec nos intervenants/partenaires internes et externes et les communautés, notamment :

- **Nous avons lancé la campagne « Nous sommes là pour vous » afin de nous engager de manière constante auprès de nos clients-résidents** nous avons organisé 89 réunions publiques virtuelles, 1 068 séances d'information virtuelles à l'intention des intervenants, 7 767 interactions liées à des projets d'immobilisations, 119 146 envois électroniques et 708 092 communications directes à domicile ;

- **Nous avons atteint notre objectif de communiquer de manière transparente avec nos différentes parties prenantes/partenaires** l'équipe chargée des relations avec les médias a répondu à plus de 2 295 appels des médias (contre 1 800 appels l'année précédente),
- **Poursuite de l'administration du programme d'avantages communautaires et de soutien aux collectivités** y compris les ententes sur les avantages communautaires pour les projets Eglinton Crosstown, Finch Ouest et TLR de Hurontario.

Au fur et à mesure que les exigences de nos projets d'investissement dans toute la région augmentent, il faut investir dans des communications intégrées et des programmes axés sur la communauté pour continuer à :

- **Mobiliser notre stratégie d'engagement communautaire et de soutien aux collectivités** afin de tenir les communautés et les parties prenantes informées du programme d'investissement, de communiquer ses avantages et de fournir des options d'atténuation significatives aux entreprises locales et aux parties prenantes touchées par la construction du transport en commun.
- Poursuivre la mise en œuvre d'un programme de consultation **Programme d'engagement et de consultation des Autochtones** afin de respecter les obligations légales et les engagements de Metrolinx envers ses partenaires autochtones.
- **Lancer une étude de marché quantitative trimestrielle** pour évaluer le sentiment de la communauté de manière récurrente, identifier les préoccupations et y répondre afin d'atteindre un objectif de 66 % d'impressions positives ;
- **Soutenir l'organisation dans l'adoption d'une approche numérique du contenu et de la narration** mettre en œuvre la stratégie de transformation numérique par le biais d'améliorations du site Web soutenant des communications ciblées et de style campagne pour les projets d'immobilisations ; lancer un nouvel outil de réunion publique pour améliorer la participation du public ; améliorer le suivi géographique des communications dans les régions ; et mettre en œuvre des améliorations du parcours de l'utilisateur pour metrolinx.com et MX Engage ; et,
- **Favoriser la diversité et l'inclusion** en adoptant un processus d'engagement solide afin de garantir que toutes les voix soient entendues pour éclairer les politiques et les décisions.

Ces activités de communication ont pour but de fournir un engagement communautaire significatif, réactif et cohérent, de gérer les préoccupations des communautés locales, d'établir la confiance et le soutien pour notre programme d'investissement, et de gérer ainsi notre réputation d'entreprise.

10.5 Améliorer les capacités et les contrôles commerciaux

Metrolinx étend le service et renforce la capacité du réseau à un rythme jamais vu en Ontario. Ce type d'expansion exige des processus opérationnels bien gérés et efficaces pour optimiser l'utilisation de l'argent des contribuables, ainsi qu'une gouvernance et des contrôles solides pour garantir que tous les programmes et systèmes s'alignent sur les meilleures pratiques et respectent les cadres réglementaires.

Au cours de la dernière année, Metrolinx a franchi une étape importante en matière de capacité commerciale :

- En tirant parti du succès du partenariat existant avec les municipalités dans le cadre de l'**Initiative d'approvisionnement en transport en commun (TPI)** alors que le programme a marqué la livraison de ses 2 000 autobus, pour les organismes de transport en commun de l'Ontario. Depuis sa création, le programme a généré un total de 36 millions de dollars d'économies globales pour 54 organismes de transport en commun de l'Ontario.

En 2022-2023, Metrolinx continuera à explorer d'autres domaines d'amélioration dans l'ensemble de l'organisation afin de renforcer ses capacités et ses contrôles commerciaux, notamment :

- **Renforcer les capacités commerciales dans l'ensemble de l'organisation**, en particulier les capacités de négociation, l'amélioration des processus de passation de marchés et de contrats, parvenir à une gestion et une résolution efficace des réclamations, et garantir l'optimisation des ressources dans les pratiques commerciales ;
- **TPI s'appuie sur son succès commercial** en poursuivant la croissance de ses partenariats avec les organismes de transport en commun de l'Ontario. Compte tenu des pressions accrues exercées par les municipalités en matière de réduction des émissions, TPI aide les organismes de transport en commun à électrifier les opérations de leur flotte par le biais d'études de planification, d'autobus électriques à batterie et d'achats conjoints d'infrastructures. Le modèle de recouvrement des coûts du programme TPI continue d'être mis en œuvre dans le cadre de nouvelles initiatives tout en maximisant la valeur du programme et les avantages pour les organismes de transport en commun participants ;
- **Établissement d'un nouveau régime de surveillance réglementaire de la sécurité ferroviaire** qui comprend la création d'un bureau de surveillance réglementaire de la sécurité ferroviaire chargé d'effectuer des évaluations et des inspections indépendantes de la sécurité afin d'assurer la conformité aux règlements applicables/pertinents en matière de sécurité ferroviaire et la conformité aux systèmes de gestion de la sécurité et aux processus de sécurité de l'organisation,
- **Développer de nouvelles capacités d'audit en matière de TI** qui fournissent une assurance au conseil d'administration et à la direction sur l'efficacité de la mise en œuvre du système informatique, des cybercontrôles, de la technologie opérationnelle et des processus financiers et technologiques de PRESTO, et qui aident à répondre aux recommandations du vérificateur général.

Au fur et à mesure que l'expansion se poursuit et que l'environnement commercial évolue, il est essentiel que le processus de Metrolinx continue de s'adapter pour répondre aux besoins de l'entreprise.

11.0 Performance de l'entreprise sur plusieurs années

11.1 Budget d'exploitation

Le budget d'exploitation 2022-2023 de Metrolinx soumis au gouvernement à l'automne 2021 comprend un besoin de subvention d'exploitation prévu de 797,3 millions de dollars, ce qui inclut des dépenses totales prévues de 1 407,6 millions de dollars, des dépenses d'exploitation ponctuelles liées à l'infrastructure d'immobilisations et des frais de soumission de 47,9 millions de dollars, des recettes totales de 608,1 millions de dollars et le produit de la vente d'actifs de 50,1 millions de dollars.

Pour 2023-2024 et 2024-2025, Metrolinx prévoit une baisse des besoins en subventions d'exploitation de 692,2 millions de dollars et 726,0 millions de dollars respectivement, principalement en raison de l'amélioration prévue de l'achalandage et des recettes tarifaires correspondantes. Les recettes totales devraient atteindre 707,4 millions de dollars en 2023-2024 et 771,7 millions de dollars en 2024-2025, ce qui représente des augmentations sur douze mois de 16,3 % et 9,1 % respectivement. L'achalandage devrait se renforcer au cours des dernières années et retrouver les niveaux de 2019-2020 d'ici 2025-2026. Le produit des ventes d'actifs est estimé à 40 millions de dollars en 2023-2024 et à 31,5 millions de dollars en 2024-2025. Les situations de pandémie COVID-19 continuent d'évoluer au moment de la rédaction de ce document, et ces chiffres projetés de recettes tarifaires et de recettes non tarifaires reflètent la soumission du budget d'exploitation de Metrolinx au gouvernement à l'automne 2021.

Metrolinx devrait maintenir une faible croissance des dépenses d'exploitation au cours de la période visée, principalement en raison de la mise en œuvre continue des plans d'amélioration des activités dans l'ensemble de l'organisation. Les dépenses totales d'exploitation devraient s'élever à 1 433,4 millions de dollars et à 1 529,2 millions de dollars respectivement en 2023-2024 et 2024-2025, principalement pour soutenir l'ajustement des services ferroviaires et d'autobus afin de répondre à la demande des clients, ainsi que l'investissement essentiel dans les capacités d'ingénierie et de gestion des actifs. Les frais de soumission sont estimés à 6,2 millions de dollars en 2023-2024.

Figure 9 : Plan et perspectives du budget de fonctionnement pluriannuel

(M\$)	2022-2023 Planifier	2023-2024 Perspectives	2024-25
Recettes totales	608.1	707.4	771.7
Total des dépenses	1,407.6	1,433.4	1,529.2
Exigences d'exploitation nettes	799.5	726.0	757.5
Frais d'appel d'offres	47.9	6.2	0.0
Profits provenant de la vente de bi	50.1	40.0	31.5
Besoin en subventions prévu	797.3	692.2	726.0

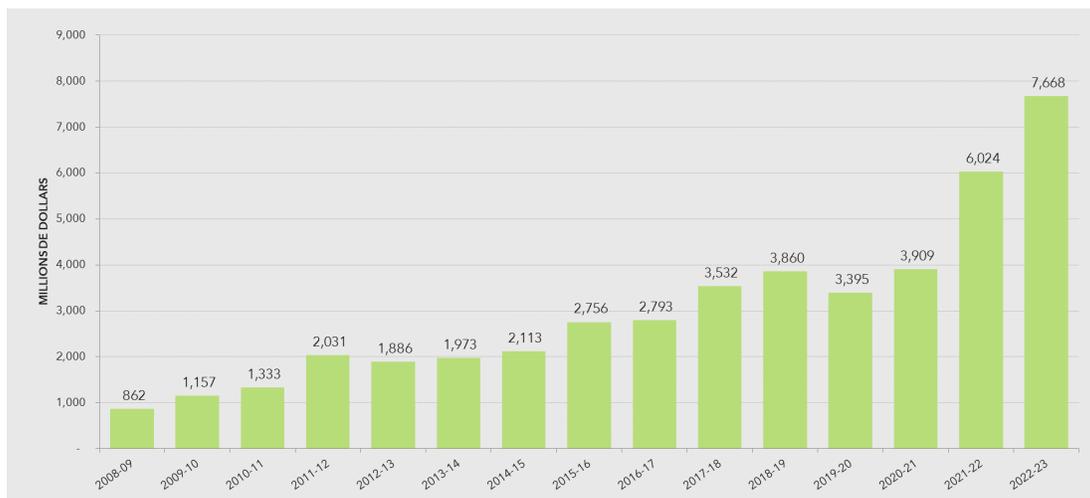
Remarque : Les chiffres du budget de fonctionnement reflètent nos recettes et dépenses prévues, telles qu'elles ont été soumises au gouvernement à l'automne 2021.

11.2 Investissement en immobilisations

Metrolinx dispose d'un budget d'immobilisations en 2022-2023 d'environ 7,7 milliards de dollars, la majorité du financement requis étant fourni par la province de l'Ontario. Les autres sources de financement comprennent les contributions du gouvernement fédéral. Grâce à l'investissement de la province dans le programme d'expansion du réseau GO et du métro, la croissance du plan d'investissement a été importante ces dernières années. Le budget d'immobilisations est passé de moins d'un milliard de dollars en 2008-2009 à environ 7,7 milliards de dollars en 2022-2023. Le tableau 10 montre la croissance des investissements en capital depuis 2008-2009, en accord avec le facteur clé de succès de l'organisation, à savoir l'augmentation de la capacité annuelle de réalisation des investissements.

Une grande partie du budget d'investissement 2022-2023 concerne les projets de métro et de TLR, ainsi que l'avancement du programme d'expansion du réseau GO entrepris par le groupe des projets d'immobilisations (CPG) de Metrolinx.

Figure 10 : Croissance des investissements en immobilisations



Remarque : Les montants avant 2021-2022 représentent les coûts réels encourus. Les chiffres de 2021-2022 sont des chiffres réels intermédiaires (T2) et ceux de 2022-2023 sont des perspectives budgétaires.

La figure 11 présente un plan d'investissement glissant sur cinq ans.

Figure 11 : Plan d'immobilisations de Metrolinx sur 10 ans

(EN MILLIONS DE DOLLARS)	2022-2023	2023-2024	2024-25	2025-26	2026-27
Total	7,668	7,853	8,076	6,664	5,380

11.3 Mesures de rendement et cibles

Nos indicateurs clés de rendement (ICR) mesurent et rendent compte des performances de l'organisation au public et au MTO. Ces indicateurs clés de rendement de l'entreprise sont signalés par rapport aux objectifs qui sont le produit du processus de planification annuelle des activités. Un ensemble plus détaillé d'indicateurs clés de performance est utilisé en interne pour gérer les opérations commerciales quotidiennes. Les indicateurs clés de performance de l'entreprise mesurent à la fois le rendement de nos opérations en

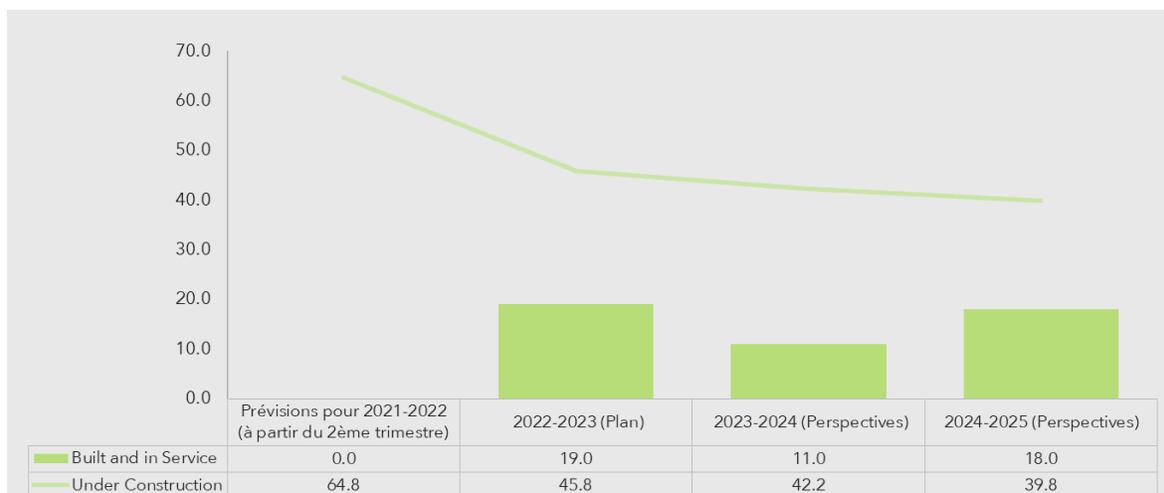
matière de prestation de services et la performance de la construction de nos infrastructures. Les ICR de l'entreprise sont élaborés en fonction du budget approuvé par notre conseil d'administration et soumis au MTO dans le cadre du processus budgétaire provincial.

Immobilisations

Nouveaux corridors de transport en commun rapide

Les nouveaux ICR des corridors de transport rapide mesurent le nombre de kilomètres de corridors de transport rapide qui sont en construction, construits et en service. Metrolinx a construit et mis en service 21,5 km de transport en commun rapide depuis 2013-2014. Metrolinx a commencé la construction de 64,8 km de corridor de transport en commun rapide à partir de 2021-2022. Cela comprend 18 km sur le corridor Hurontario, 19 km sur le corridor Eglinton et 11 km sur le corridor Finch. En 2021-2022, les projets de métro prioritaires ont avancé de la phase de conception à la phase d'approvisionnement et de construction. Les travaux de construction des éléments du projet de prolongement du métro de Scarborough (~7,8 kilomètres) et du prolongement ouest de l'Eglinton Crosstown (~9 kilomètres) ont commencé en mai 2021. Les futurs projets de métro (~23 kilomètres) devraient débuter en 2022-2023 et 2023-2024.

Figure 12 : Nouveaux corridors de transport en commun rapide (km)



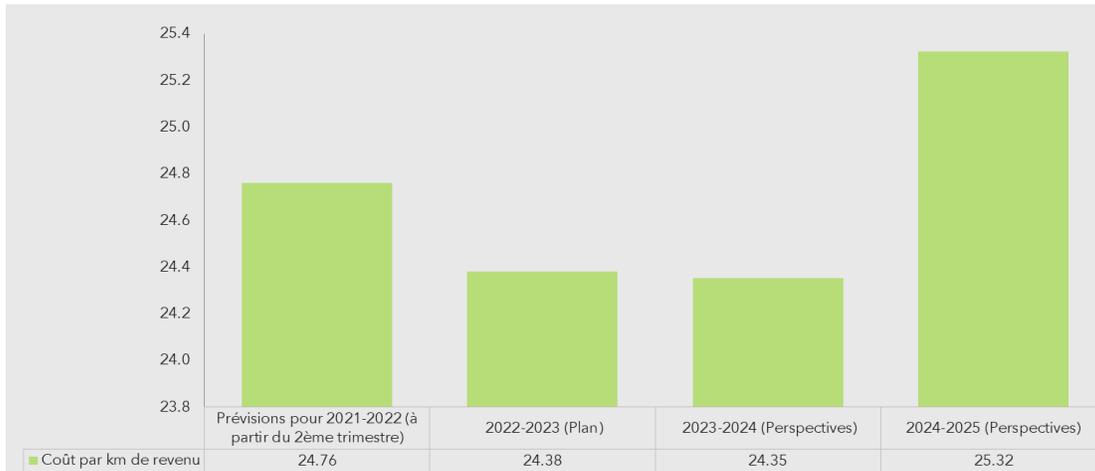
Remarque : Les nouveaux corridors de transport en commun rapide (en kilomètres) ne comprennent pas le TLR de Hamilton, car les étapes du projet restent à finaliser

Livraison des opérations

Coût par kilomètre de revenu

Pour l'exercice 2022-2023, le coût par kilomètre payant pour l'exploitation est fondé sur le rétablissement des services dans tous les services (GO Rail, GO Bus et UP Express). Les autobus devraient atteindre 80 % des niveaux de service pré-COVID, l'UP Express devrait fonctionner aux fréquences pré-COVID, tandis que le rail devrait rétablir 100 % du service pré-COVID, avec de nouveaux services supplémentaires (par exemple, le service de London). Les perspectives de ce paramètre pour les années à venir reposent sur des hypothèses d'augmentation du service, ainsi que sur les plans d'amélioration en cours visant à accroître l'efficacité opérationnelle. Les situations de pandémie COVID-19 continuent d'évoluer au moment de la rédaction de ce document, et ces chiffres de coûts projetés reflètent la présentation du budget de fonctionnement de Metrolinx au gouvernement à l'automne 2021.

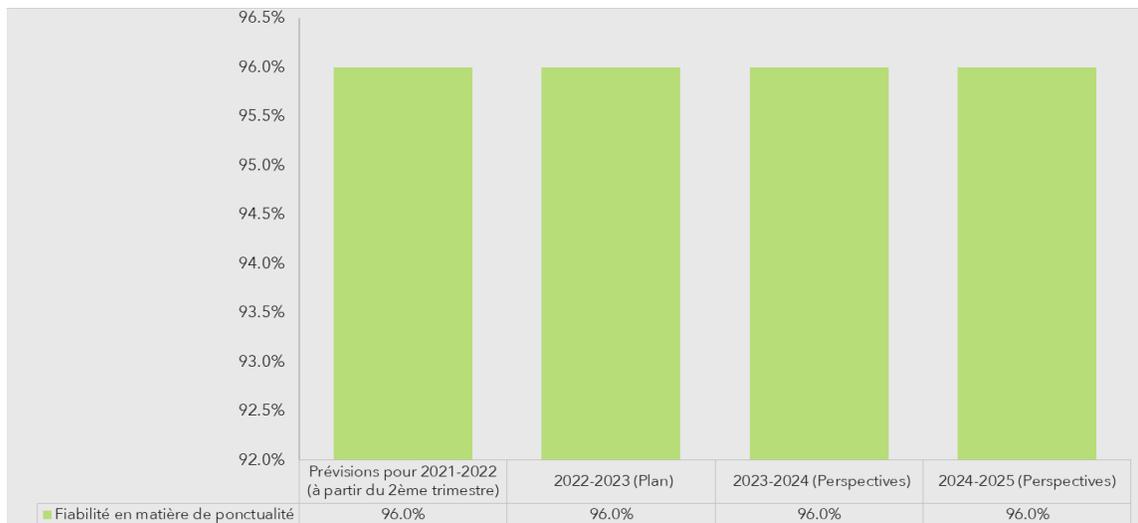
Figure 13 : Coût par siège-km



Ponctualité

L'indicateur de performance de ponctualité (OTP) mesure le respect des horaires des services GO Rail, Bus et UP Express. La mesure de la ponctualité pour GO Rail est définie comme étant dans les cinq minutes de l'heure d'arrivée prévue et pour GO Bus comme étant dans les 15 minutes de l'heure d'arrivée prévue. La mesure de la ponctualité pour UP Express est définie comme étant dans les cinq minutes du temps de trajet visé. L'objectif mixte de 2022-2023 pour tous les services est établi à 96 % en fonction du rendement constant de Metrolinx au cours des années précédentes. L'augmentation de la construction et du développement des infrastructures et les pénuries potentielles de personnel sont des risques majeurs qui ont un impact sur la performance du service. Metrolinx met en œuvre des stratégies pour atténuer ces risques émergents. Pour les années à venir, les perspectives sont d'atteindre ou de dépasser les objectifs individuels pour chacun des services et de continuer à atteindre l'objectif mixte de ponctualité.

Figure 14 : Ponctualité



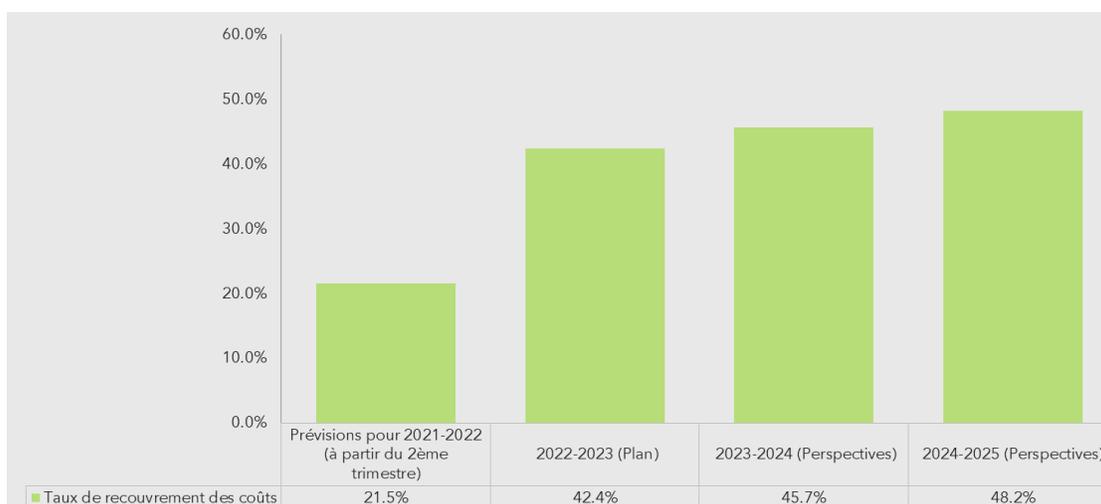
Gérance financière et responsabilisation

Taux de recouvrement des coûts

Le ratio de recouvrement des coûts, mesuré comme le rapport entre le total des recettes et le total des coûts de fonctionnement (à l'exclusion des rajustements de capital et des frais d'appel d'offres pour les marchés publics dus à des changements de politique comptable), représente la mesure dans laquelle les opérations de l'organisme sont autofinancées.

Pour l'exercice 2022-2023, Metrolinx prévoit un ratio de recouvrement des coûts de 42,4 %, ce qui reflète les prévisions de recouvrement de l'achalandage à l'automne 2021. COVID-19 a eu un impact sur le ratio de recouvrement des coûts de l'exercice 2021-2022 et aura un impact significatif sur les chiffres budgétisés à l'avenir. Les prévisions de revenus continuent d'être affinées afin de refléter la reprise graduelle post-COVID-19 informée par le gouvernement, les changements de comportement anticipés des clients et les mesures de santé et de sécurité opérationnelles prévues. Les dépenses de fonctionnement sont passées au crible afin de maximiser la rentabilité pendant cette période de pandémie. Les améliorations de l'efficacité opérationnelle et des recettes sont conformes au facteur clé de succès de l'organisation, à savoir l'amélioration du taux de recouvrement des coûts dans le délai de trois ans et au-delà. Ces chiffres de l'ICR reflètent le budget de fonctionnement soumis au gouvernement à l'automne 2021.

Figure 15 : Taux de recouvrement des coûts



Commentaires : Le tableau ci-dessus exclut les dépenses telles que les intérêts débiteurs à long terme pour les projets d'immobilisations, les pertes de valeur, le redressement des pensions et les frais d'appel d'offres associés à l'acquisition de projets d'immobilisations. Les recettes ne comprennent pas le produit de la vente d'actifs du programme de communautés axées sur le transport en commun.

11.4 Gestion des risques d'entreprise

Metrolinx continue d'améliorer son programme de gestion des risques de l'entreprise (GRE) afin d'appuyer la prise de décisions fondée sur les renseignements sur les risques, d'évaluer les possibilités et de s'assurer que l'organisme se conforme à la directive du gouvernement de l'Ontario sur la gestion des risques de l'entreprise, selon laquelle tous les organismes provinciaux doivent utiliser une démarche fondée sur les

renseignements sur les risques pour gérer leurs activités. L'identification, l'évaluation, la gestion, le suivi et le signalement des risques sont essentiels à la réalisation actuelle des priorités stratégiques de l'organisme.

La pandémie de COVID-19 a posé des défis sans précédent aux organisations. En réponse, Metrolinx a adapté ses activités pour répondre aux demandes changeantes que COVID-19 a apportées en 2020. L'atténuation agile et ciblée des risques aux niveaux stratégique et tactique s'est poursuivie jusqu'en 2021 et se poursuivra au cours des années suivantes. Metrolinx a examiné les risques au niveau de l'entreprise, des programmes et des projets, en tenant compte du nouvel environnement de la pandémie, y compris, mais sans s'y limiter, les mesures de sécurité, les nouvelles lois et les changements dans le milieu de travail. Metrolinx a également peaufiné les énoncés d'appétit pour le risque qui guident les processus de prise de décision et de planification stratégique et a travaillé avec les hauts dirigeants pour mieux les intégrer dans le processus décisionnel.

En 2022-2023, Metrolinx continuera à examiner mensuellement tous les risques appropriés et à gérer activement les risques en veillant à ce que des plans d'atténuation appropriés soient élaborés et mis en place. Les stratégies d'atténuation de ces risques ont été prises en compte dans les priorités stratégiques et les initiatives organisationnelles clés du plan d'affaires. Les risques signalés relèvent des 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, la continuité des activités et la planification en cas de pandémie. Metrolinx a mis en place un programme de systèmes de sécurité d'entreprise ainsi que l'élaboration de politiques, de normes et de procédures, et a lancé un solide programme d'enquête sur les accidents et les incidents afin d'atténuer les risques liés à la sécurité et d'améliorer la sécurité opérationnelle, la sécurité des clients et la sécurité des employés. Pour les initiatives organisationnelles associées à ce risque, voir les sections 5.4 Amélioration de la sécurité opérationnelle et 5.2 Assurer un voyage sécurisé aux clients ;
- **Expérience client**, qui comprend les risques liés à l'expérience client de PRESTO. Les stratégies d'atténuation de ces risques commencent par la sensibilisation. La sensibilisation est développée par le biais de diverses activités visant à évaluer le sentiment des clients, notamment des enquêtes sur la satisfaction de la clientèle, des évaluations des données d'interaction et des projets d'observation sur le terrain. Ces informations sur l'expérience des clients sont ensuite exploitées pour améliorer la gamme existante de produits et de services de PRESTO et, en fin de compte, pour alimenter les étapes de planification, de conception, de test et d'exécution des nouvelles caractéristiques et fonctionnalités du système. Pour les initiatives organisationnelles associées à ce risque, veuillez consulter la section 6.3 Expérience client PRESTO ;
- **Financier** qui comprend les risques liés à l'impact sur l'achalandage et les recettes résultant de l'évolution de la pandémie de COVID-19 et des politiques de retour au travail. En réponse à ce risque, Metrolinx continuera à mettre en œuvre des mesures proactives, y compris des plans d'amélioration des affaires, la recherche d'opportunités de revenus supplémentaires ainsi que la surveillance étroite de l'évolution de la COVID-19 et de son impact financier associé. Pour les initiatives organisationnelles associées à ce risque, veuillez consulter la section 4.0 Stratégie en matière d'achalandage et de recettes ;
- Les **opérations**, qui comprennent les risques liés au respect des délais, à la prestation de services et à la gestion de l'expérience client. Pour 2022-2023, Metrolinx continuera à planifier les besoins en personnel de train, à s'assurer que les services de train et d'autobus correspondent aux niveaux d'achalandage, à gérer nos clients lorsqu'ils retournent au transport en commun afin de protéger la ponctualité et la satisfaction de la clientèle et à gérer nos opérations de train et nos clients lorsque le niveau des travaux de construction augmente. Pour les initiatives organisationnelles associées à ce risque, veuillez consulter la section 5.0 Opérations ;

- **Technologies** qui sont liées à la cybersécurité et à la reprise après sinistre/continuité des activités. Des initiatives sont en cours pour atténuer ces deux risques. Il s'agit des éléments suivants : a) une stratégie de sécurité informatique visant à atténuer les risques a été décidée et des mesures sont prises pour mettre en œuvre cette stratégie, notamment en faisant appel à des tiers spécialisés dans les cyber-services ; b) une stratégie de reprise après sinistre a été élaborée et un plan d'action est en cours d'exécution. Pour les initiatives organisationnelles associées à ce risque, veuillez consulter la section 10.3 Renforcer les capacités des systèmes d'information et de la technologie ; et,
- Les **projets** qui comprennent des risques liés à la réalisation de projets d'investissement et à la capacité requise du marché. Les mesures d'atténuation varient en fonction des spécificités du risque, mais elles sont généralement mises en œuvre en modifiant les processus et les systèmes, en s'engageant auprès des parties prenantes ou en déployant des ressources spécialisées ou dédiées (personnes). Le fondement des mesures d'atténuation est réalisable dans un délai raisonnable et mesurable, en tant que tel toutes les mesures d'atténuation ont un propriétaire identifiable et généralement une durée de vie de trois mois maximums et, le cas échéant, se construisent les unes sur les autres pour réduire le risque à un niveau acceptable ou tolérable. Pour les initiatives organisationnelles associées à ce risque, veuillez consulter la section 7.0 Projets d'immobilisations.

Metrolinx procède actuellement à une évaluation de la maturité de la GRE, qui sera suivie d'un plan d'amélioration du programme de GRE. L'évaluation sera centrée sur l'identification des domaines efficaces et résistants du programme GRE, ainsi que sur la mise en évidence des possibilités d'amélioration. Cette évaluation devrait faire l'objet d'une approbation interne, suivie d'un plan de mise en œuvre échelonné sur plusieurs années, afin d'atteindre une maturité accrue dans toute l'organisation. L'outil d'établissement de rapports sur les risques sera encore mis à niveau afin d'améliorer les principales fonctions d'établissement de rapports et de permettre un meilleur établissement de rapports dans l'ensemble de l'entreprise. L'intégration entre les unités commerciales et les risques liés aux programmes et aux projets continuera à faire l'objet d'une attention particulière. 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.