Société de transport d'Owen Sound
Plan d'activités
2023-2024 à 2025-2026

Si vous avez besoin d'un format plus accessible pour consulter le contenu de ce document, veuillez communiquer avec la Société de transport d'Owen Sound au 519-376-8740. Nota : Tout au long du document, les exercices financiers (1er avril au 31 mars) sont désignés sous la forme 2023-2024.



Table des matières

1. Sommaire 3
2. Mandat 4
3. La mission, la vision et les valeurs de l'OSTC 4
4. Description 5
5. Orientation stratégique 6
6. Plan de mise en œuvre 6
7. Aperçu des programmes et activités actuels et futurs 10
8. Ressources nécessaires à l'atteinte des buts et objectifs 12
9. Détermination et évaluation des risques et stratégies d'atténuation 14
10. Analyse du contexte 18
11. Ressources humaines 22
12. Mesures du rendement 26
13. Profil financier 28
14. Technologie de l'information / Plan de prestation électronique des services 30
15. Initiatives avec des tiers 30
16. Plan de communication 32

1. Sommaire

La Société de transport d'Owen Sound (Owen Sound Transportation Company, Limited – OSTC) a été constituée en personne morale en vertu de la *Loi sur les sociétés par actions* de 1990 (Ontario) et se conforme aux exigences prévues par la Loi. Le seul actionnaire de la Société est le ministre des Transports de l'Ontario (le Ministre). Le plan d'activités des exercices 2023-2024 à 2025-2026 a été rédigé en tenant compte des exigences suivantes :

1. les exigences d'une entreprise opérationnelle dirigée par un conseil d'administration, telles que précisées dans la Directive concernant les organismes et les nominations;
2. Les directives provinciales qui s'appliquent à l'OSTC;
3. le protocole d'entente entre le gouvernement et l'OSTC;
4. la lettre annuelle du 3 novembre 2022 d'instructions du ministre des Transports à l'OSTC.

L 'OSTC exécute son mandat de fournir du transport sécuritaire, efficace et fiable par traversier dans la province de l'Ontario. L'OSTC transporte des passagers et des biens de façon sécuritaire de Moosonee à la Première Nation crie de Moose, sur l'île Moose Factory, de South Baymouth sur l'île Manitoulin à Tobermory sur la pointe nord de la péninsule Bruce, et de Kingsville et Leamington à l'île Pelée et à Sandusky (Ohio) (et en hiver, de Windsor à l'île Pelée au moyen d'un service aérien). En 2022-2023, l'OSTC a transporté plus de 196 000 passagers et 86 000 véhicules sur ses itinéraires.

Le plan d'activités de l'OSTC se concentre sur quatre domaines :

1. Définir des paramètres et des indicateurs de rendement clés (IRC) de sorte que nous puissions fixer des buts, puis mesurer l'efficacité et le succès des services, et prendre en compte la rétroaction pour orienter des améliorations possibles.
2. Veiller à ce que l'OSTC s'acquitte de ses obligations et satisfasse aux exigences de la loi en tant qu'organisme gouvernemental, y compris en ce qui concerne la centralisation de la chaîne d'approvisionnement et les mesures intérimaires pour ses locaux.
3. Diversifier les revenus conformément à notre lettre d'instructions et réaliser des gains en efficience en procédant à un examen axé sur le client de notre offre et de la façon dont elle pourrait être améliorée.
4. Appuyer les partenaires gouvernementaux en ce qui concerne l'avenir de la gestion du transport maritime en Ontario, selon les besoins.

L'OSTC continue de renforcer sa capacité d'action afin d'améliorer la prestation de services et l'efficacité tout en gérant des défis de base, y compris :

1. la dotation en personnel et en équipages;
2. l'entretien et l'exploitation d'une flotte de navires –
    2.1. le MS *Chi-Cheemaun*, qui a maintenant 50 ans,
    2.2. le MV *Niska I*, un traversier de type péniche qui a 13 ans;
3. dans le Nord, l'important dragage régulier nécessaire en raison de l'envasement dans la baie James, et dans le Sud, les besoins en dragage à Kingsville et à Leamington.

2. Mandat

L'OSTC contribue à la prestation d'un transport sécuritaire, efficace et fiable par traversier dans la province de l'Ontario, en exploitant des services saisonniers de traversier pour passagers, véhicules conventionnels et véhicules commerciaux :

- le MS *Chi-Cheemaun* sur le parcours de Tobermory à South Baymouth;
- le MV *Niska I* sur le parcours de Moosonee à l'île de Moose Factory.

Le *Chi-Cheemaun* est détenu et exploité par l'OSTC. Le *Niska I* est détenu par l'OSTC mais exploité dans le cadre d'un contrat avec une entreprise de la Première Nation crie de Moose (Complex RE).

L'OSTC assure aussi le service de transport de l'île Pelée en vertu d'un contrat de gestion de navire conclu avec le ministère des Transports de l'Ontario (MTO). Le service comprend trois parcours de traversiers et une liaison de service aérien :

- Kingsville à l'île Pelée – desservi par le MV *Pelée Islander II* (navire principal) et le MV *Pelée Islander* (navire de réserve);
- Leamington à l'île Pelée – desservi par le MV *Pelée Islander II* (navire principal) et le MV *Pelée Islander* (navire de réserve);
- l'île Pelée à Sandusky (Ohio) – desservi par le MV *Pelée Islander*;
- l'île Pelée à Windsor – l'OSTC assure l'administration, sur contrat, d'un service aérien hors saison.

L'OSTC encourage le développement économique et y contribue dans toutes les régions qu'elle dessert, en soutenant la mobilité et la livraison de biens et de services, dans des régions géographiquement disparates de la province qui sont peu ou pas desservies par les réseaux routiers. En outre, les services de l'OSTC encouragent et soutiennent le secteur touristique grâce à des partenariats avec les collectivités locales et des intervenants régionaux – y compris dans les communautés des Premières Nations et les municipalités desservies et leurs environs.

L'OSTC reçoit chaque année une lettre d'instructions du Ministre qui assure la reddition de comptes, la transparence et la gestion efficace des risques de l'organisation. La lettre aborde aussi les attentes en matière de bonne gouvernance, d'efficacité des opérations et de rapports sur des indicateurs de rendement détaillés qu'exige le gouvernement provincial. La lettre précise les attentes ministérielles en matière de services et de rendement, et l'organisme doit traiter de ces attentes dans son plan d'activités annuel et dans son rapport annuel.

3. La mission, la vision et les valeurs de l'OSTC

Mission

Fournir un transport sécuritaire, efficace et fiable par traversier de la baie James, au nord de la province, à l'île Pelée, à l'extrémité sud de la province, de façon à soutenir le réseau de transport général de l'Ontario et à s'y intégrer.

Vision
Accroître la mobilité dans des régions géographiquement isolées et sous-représentées de l'Ontario, en fournissant des services de transport fiables qui facilitent l'accès à des biens et des services, contribuent au développement économique et appuient le tourisme dans les régions environnantes.

Valeurs
À titre d'organisme et d'entreprise opérationnelle du gouvernement de l'Ontario, nos valeurs reflètent celles de la fonction publique en général. Nous nous efforçons chaque jour :

- d'élaborer et d'encourager des initiatives pour la diversité et l'inclusion en favorisant un milieu de travail équitable, inclusif, accessible, antiraciste et diversifié;
- de réaffirmer notre volonté et notre responsabilité d'améliorer les relations entre l'OSTC et les Autochtones et leurs communautés afin de mieux comprendre les peuples autochtones locaux et leurs cultures;
- d'être dignes de confiance et équitables, agissant de façon honnête et honorable;
- de nous améliorer constamment, ce que nous faisons en recevant et en examinant les commentaires de nos collaborateurs et de nos clients pour que l'OSTC devienne meilleure;
- d'être de bons intendants des ressources de la population de l'Ontario;
- de continuer de viser l'excellence opérationnelle dans la prestation de services efficaces, sécuritaires et fiables pour les passagers.

4. Description

L'OSTC a été constituée en personne morale par le biais de lettres patentes en 1921, sous propriété privée. Après son achat de l'entreprise privée en 1974, les actions de l'OSTC ont été détenues en fiducie par la Commission de transport Ontario Northland (CTON) au nom du gouvernement de l'Ontario. Le 1er avril 2002, les actions de l'OSTC ont été regroupées et transférées de la CTON au ministre du Développement du Nord et des Mines, qui a établi l'OSTC comme une entreprise opérationnelle de la Province de l'Ontario. En 2019, le MTO a repris les responsabilités de supervision de l'OSTC du ministère du Développement du Nord et des Mines (MDNM), par voie de décret.

Le bureau administratif de l'OSTC est situé à Owen Sound (Ontario). La Société possède et exploite :

- le MS *Chi-Cheemaun* – un traversier transportant de façon saisonnière passagers, véhicules conventionnels et camions commerciaux entre les ports de Tobermory et de South Baymouth, sur l'île Manitoulin;
- le MV *Niska I* – un traversier transportant passagers, véhicules conventionnels et camions commerciaux sur la rivière Moose, entre Moosonee et l'île de Moose Factory, à l'extrémité sud de la baie James.

L'OSTC fournit également au MTO des services de gestion et d'exploitation de trois navires :

- le MV *Pelée Islander* et le MV *Pelée Islander II* – circulant entre Kingsville, Leamington, l'île Pelée (Ontario) et Sandusky (Ohio), sur le lac Érié, ainsi que le MV *Jiimaan* (qui n'est pas en service).

Il n'existe pas d'autres services de traversier en concurrence avec les services de traversier financés par la Province qui sont indiqués ci-dessus, et il n'y a pas de possibilité immédiate que des exploitants privés offrent des services concurrentiels. Pour ce qui est des services sur le lac Huron et le lac Érié, les navires

sont les plus gros traversiers canadiens de passagers et de véhicules conventionnels qui sont exploités dans les Grands Lacs.

5. Orientation stratégique

Les buts de l'OSTC sont élaborés pour appuyer et réaliser le mandat de l'entreprise, tel qu'établi par la Province de l'Ontario et son unique actionnaire, le ministre des Transports.

Les buts de l'OSTC sont les suivants :

1. Fournir au public des services de transport maritime sécuritaires, conformes aux exigences réglementaires, accessibles, fiables et respectueux de l'environnement.
2. Rehausser le rendement financier de l'entreprise en améliorant la planification et la supervision financière, en augmentant les revenus et en gérant les coûts efficacement.
3. Établir et entretenir des relations mutuellement bénéfiques avec les collectivités et les régions desservies.
4. Augmenter la capacité en misant sur des pratiques exemplaires à l'appui du but de l'organisation de repérer et exploiter des possibilités de gains en efficience et d'économie afin d'atteindre l'excellence dans la gestion et dans les opérations.

6. Plan de mise en œuvre

But 1 : Fournir au public des services de transport maritime sécuritaires, conformes aux exigences réglementaires, accessibles, fiables et respectueux de l'environnement

Objectif : Assurer la sécurité

Activités de mise en œuvre : Sécurité et conformité réglementaire des navires

- Continuer d'assurer la conformité au *Code international de gestion de la sécurité* (Code ISM)
- Continuer d'assurer la conformité au *Code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires* (Code ISPS) là où il s'applique
- Continuer d'assurer le respect du plan de sécurité de l'entreprise et de l'améliorer
- Continuer de fournir aux membres des équipages des navires de la formation spécialisée selon le poste occupé
- Continuer de participer à des exercices de sécurité conjoints avec le gouvernement et les organismes d'application de la loi
- Continuer de participer aux rencontres d'associations sectorielles avec les instances de réglementation
- Élaborer et mettre en œuvre des plans visant la rémunération totale, la relève et le recrutement
- Achever la mise en place d'un nouveau logiciel de gestion de flotte (FMS) qui comporte des outils pour optimiser l'approvisionnement et gérer les actifs en fonction des cycles de vie prévus
- Mettre en œuvre et contrôler le système de gestion de la sécurité qui a récemment été révisé

Activités de mise en œuvre : Sécurité des passagers, confort et accessibilité

- Poursuivre les programmes de formation des équipages : fonctions d'urgence en mer, secourisme en mer, réanimation cardiorespiratoire, défibrillateur externe automatisé (DEA),

premier intervenant, gestion de la sécurité des passagers, intervention des serveurs, salubrité et manipulation sécuritaire des aliments, sécurité et toute formation spécialisée nécessaire selon le poste occupé
- Continuer de mettre en œuvre un plan pluriannuel de rénovation des locaux passagers et équipage
- Continuer de respecter les normes de la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO) à mesure qu'elles entrent en vigueur; concevoir des rénovations et modifications des navires intégrant les normes de la LAPHO dans toute la mesure du possible, et explorer des options supplémentaires pour respecter la LAPHO s'il y a lieu

Activités de mise en œuvre : Sécurité du personnel
- Poursuivre les programmes de formation du personnel : santé et sécurité au travail, violence en milieu de travail, espace confiné, prévention des chutes, conduite d'un chariot élévateur, transport de marchandises dangereuses, système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT) et toute autre formation nécessaire
- Utiliser un nouveau système de gestion de flotte (FMS) pour l'analyse de la sécurité des tâches et la matrice de gestion des risques pour nos équipages

Objectif : Assurer la fiabilité et le respect de l'environnement

Activités de mise en œuvre
- Continuer d'entretenir les navires de l'OSTC conformément aux programmes d'entretien planifié et d'entretien préventif
- Utiliser le système de gestion de flotte (FMS) pour profiter d'une nouvelle capacité de contrôler le rendement des actifs et de mesurer la fiabilité, ainsi que des données disponibles pour mieux gérer les objectifs d'entretien et le budget et déterminer l'équipement qu'il faudrait envisager de renouveler
- Contrôler les résultats du plan de gestion environnementale pour tous les navires
- Surveiller et auditer les plans et registres de décharge des navires
- Poursuivre la formation sur l'intervention en cas de déversement d'hydrocarbures pour tout le personnel des navires et des terminaux
- Maintenir la certification de niveau 2 de l'Alliance verte, et mettre en œuvre des systèmes supplémentaires pour atteindre un niveau supérieur dans la mesure du possible

But 2 : Rehausser le rendement financier de l'entreprise en améliorant la planification et la supervision financière, en augmentant les revenus et en gérant les coûts efficacement

Objectif : Améliorer la planification et la supervision financière

Activités de mise en œuvre
- Recruter et conserver les responsables principaux de la gestion financière
- Moderniser les processus de comptabilité et de production de rapports financiers : numériser l'enregistrement, l'approbation et la conservation des données financières
- Continuer d'augmenter la capacité de produire des rapports financiers réguliers sur les opérations et les immobilisations ainsi que des données sur l'achalandage
- Voir à la formation et au perfectionnement du personnel financier

Objectif : Augmenter les possibilités de générer des revenus

Activités de mise en œuvre

- Planifier une initiative stratégique de marketing fondée sur des données probantes afin d'intéresser de nouveaux marchés de passagers potentiels, en tenant compte des contraintes de capacité des navires et des exigences réglementaires
- Optimiser le nouveau système de réservation en ligne en assurant la flexibilité voulue pour tout changement de tarif et en prévoyant des options d'achat de services
- Relancer les expériences pour les clients à bord des navires, y compris : croisières souper/spectacle; observation des étoiles en août; interprétation du parc marin national de Parcs Canada; artisanat et récits locaux; dégustation de bières artisanales locales
- Explorer les possibilités de créer des forfaits touristiques de concert avec des partenaires régionaux, pour offrir aux utilisateurs des traversiers une chaîne de valeur expérientielle intégrée
- Cerner et supprimer les obstacles qui dissuadent des clients d'utiliser le traversier
- Explorer une stratégie tarifaire détaillée tenant compte non seulement de l'optimisation des revenus, mais aussi de la comparaison des tarifs avec ceux d'autres opérations semblables au Canada, tout en simplifiant le processus de réservation pour les clients

Objectif : Repérer des possibilités de réaliser des gains en efficience pour réduire les dépenses

Activités de mise en œuvre

- Utiliser pleinement le système de gestion de flotte (FMS) de façon à intégrer le suivi des stocks à bord des navires et à terre, et à rationaliser les fonctions d'approvisionnement
- Mettre en œuvre des programmes de perfectionnement et de formation pour tous les employés, et surveiller étroitement le rendement des employés par rapport aux buts fixés afin d'optimiser l'utilisation des ressources
- Optimiser la politique d'achat de l'entreprise pour s'assurer que tous les produits et services achetés sont nécessaires et obtenus aux meilleures conditions – le FMS comportant de nouveaux outils à cette fin
- Continuer d'effectuer un examen annuel de l'horaire et de la saison d'exploitation actuels afin d'évaluer les coûts et avantages de modifications d'horaire pour les services de traversier et pour les économies régionales
- Travailler étroitement avec ApprovisiOntario pour toutes les acquisitions où ses conseils et ses directives sont nécessaires

But 3 : Établir et entretenir des relations mutuellement bénéfiques avec les collectivités et les régions desservies

Objectif : Développer les relations communautaires

Activités de mise en œuvre : Participation et appui en cours, et relance des activités

- Continuer d'appuyer et de créer des partenariats régionaux en matière de tourisme
- Continuer de participer à des séminaires et conférences sur le développement du tourisme
- Repérer des possibilités de partenariats stratégiques de promotion et de publicité, et y participer

- Continuer de prévoir des moyens de recueillir les opinions du public et des utilisateurs grâce aux réunions des comités consultatifs sur les services de traversier et aux sondages auprès des clients
- Travailler avec Complex RE, la Première Nation crie de Moose et la Ville de Moosonee pour établir un protocole de réunions régulières et de pratiques de communication pour discuter des enjeux qui se présentent et, au besoin, tenir des séances d'information publique à l'intention de la communauté
- Surveiller chaque année la profondeur du chenal sur le parcours de traversier pour assurer la sécurité de la navigation et prévenir tout risque de perturbations du service de traversier, et lorsque des opérations de dragage sont nécessaires, travailler avec les dirigeants de la communauté pour qu'elles soient réalisées de la meilleure façon, en produisant le moins d'inconvénients

Objectif : Renforcer l'équipe et planifier la relève

Activités de mise en œuvre : Promouvoir les possibilités qu'offre l'industrie

- Continuer d'offrir des possibilités de travail coopératif à bord pour les élèves-officiers de navigation et d'ingénierie
- Maintenir une visibilité dans le réseau des écoles secondaires partout en Ontario
- Explorer les possibilités d'offrir des stages de travail coopératif pour étudiants du secondaire
- Fournir des possibilités d'emploi saisonnier pour étudiants postsecondaires (service des réservations d'Owen Sound).
- Élaborer un plan de relève pour cerner les besoins futurs en personnel
- Effectuer une évaluation détaillée des salaires et avantages pour tous les postes (y compris à la lumière des exigences du Cadre de rémunération des cadres du secteur parapublic)
- Mettre en œuvre un plan de recrutement (découlant du plan de relève et du plan de rémunération)

But 4 : Augmenter la capacité : a) créer un service spécialisé des ressources humaines; b) améliorer les systèmes clés pour les réservations, la gestion des actifs, les rapports financiers et la collaboration entre employés; et c) actualiser et améliorer les politiques, processus et procédures pour assurer l'efficacité et la rentabilité des opérations en respectant toutes les directives gouvernementales

Objectif : Améliorer la capacité d'attirer et conserver, perfectionner et gérer le personnel

Activités de mise en œuvre : Créer un service spécialisé et des systèmes de gestion des ressources humaines

- Parachever la création d'un service spécialisé de RH
- Mettre en place de nouveaux systèmes de gestion de la paie, des avantages sociaux, des congés et de l'évaluation de rendement accessibles à l'ensemble du personnel

Objectif : Améliorer les systèmes clés

Activités de mise en œuvre

- Optimiser l'utilisation et l'efficacité du nouveau FMS, du système de point de vente et du système de réservation Bookit; former les employés pour qu'ils travaillent avec les fournisseurs afin de profiter au mieux des capacités

- Engager un gestionnaire pour la production de rapports, la planification et l'analyse financières afin de respecter ou surpasser les exigences de rapports financiers de la Directive concernant les organismes et les nominations
- Mettre en place un système d'évaluation de rendement pour tous les employés
- Négocier deux conventions collectives majeures, avec l'appui du Ministère et de spécialistes indépendants au besoin

Objectif : Améliorer les politiques, les processus et les procédures

Activités de mise en œuvre

- Créer des politiques s'appliquant à l'ensemble de la Société dans tous les domaines
    - Regrouper les avantages sociaux sous l'égide d'un seul fournisseur, y compris assurance santé, vie et invalidité
    - Élaborer des politiques sur l'intégration de nouveaux employés, la période de probation et la cessation d'emploi
    - Faire le rapprochement entre les échelles salariales de postes équivalents
    - Regrouper les dispositions sur les vacances, les congés fériés et autres congés à l'échelle de la Société
    - Mettre au point un processus détaillé de surveillance et d'évaluation des risques

7. Aperçu des programmes et activités actuels et futurs

7.1 Affrètement des navires

Le MS *Chi-Cheemaun* pouvait déjà être affrété jusqu'à quatre fois au cours du mois d'avril pour des soupers-croisières à partir du port d'Owen Sound, sous réserve de la météo. Des affrètements sont aussi possibles pendant la saison de navigation hors des périodes de pointe, à un taux majoré et en dehors de l'horaire régulier de navigation. L'OSTC continuera aussi de cerner des possibilités d'engendrer des revenus supplémentaires, et travaillera avec le Ministère pour atténuer tous risques potentiels, par exemple avec des restrictions concernant la dotation en personnel et en équipages. Les événements organisés à bord du navire amarré pendant l'hiver ne peuvent pas obtenir de permis d'alcool, donc seuls sont possibles des événements où aucun alcool n'est servi.

7.2 Restauration et vente au détail à bord du MS *Chi-Cheemaun*

L'OSTC examine continuellement tous les services de restauration et de vente au détail. L'OSTC mettra en place un nouveau système de point de vente Squirrel qui est couramment utilisé dans les restaurants au Canada. L'OSTC prévoit utiliser ce système pour surveiller et gérer plus efficacement les dépenses et les revenus au fil du temps.

7.3 Évolution du site Web

Le site Web de l'OSTC a été refondu en 2015-2016. Il est maintenant accessible et conforme à la norme WCAG 2.0, niveau A. L'OSTC continue de surveiller les tendances du trafic Web, et améliore constamment son site pour tenir compte des besoins changeants des clients. L'OSTC continue de travailler pour respecter son engagement à ce que son site Web soit pleinement bilingue d'ici le 31 décembre 2023.

Au printemps 2023, l'OSTC a révisé la fonctionnalité de réservation en ligne du site Web pour simplifier le processus de réservation. La réduction de la complexité réduit les erreurs dans les réservations et améliore l'expérience globale du client. À l'avenir, le système Bookit devrait réduire les appels rompus et les erreurs par plus de 50 %.

L'OSTC continuera d'explorer de moyens d'améliorer l'expérience client avec son site Web.

7.4 Contrôle de la consommation de carburant

Les procédures opérationnelles normales de l'OSTC prévoient d'utiliser seulement deux des quatre moteurs du MS *Chi-Cheemaun* à la fois, en alternance hebdomadaire. Ceci permet à l'OSTC d'optimiser sa consommation de carburant et de minimiser autant que possible les heures d'utilisation de l'équipement pour prolonger sa durée de vie et maintenir une faible empreinte carbone dans les circonstances actuelles.

Le contrôle de la consommation de carburant est assuré grâce à de saines pratiques opérationnelles qui maintiennent l'équipement dans les limites des normes du fabricant. Le respect de procédures opérationnelles et des recommandations des fabricants pour l'entretien, ainsi que la formation du personnel et la surveillance de l'état en temps réel contribuent à l'effort de l'OSTC de ne consommer que le carburant nécessaire pour assurer le service prévu.

En outre, l'OSTC fait passer chaque navire en cale sèche tous les cinq ans, conformément à l'exigence de Transports Canada. Il est ainsi possible de nettoyer les hélices et de laver la coque et refaire son revêtement selon les normes les plus élevées. La consommation de carburant peut ainsi être réduite, car les hélices sont plus efficaces et la coque offre moins de résistance au mouvement.

Comme les prix du carburant pourraient atteindre des sommets dans la période de planification, la Société maximisera ses efforts pour réduire la consommation. Ce sera avantageux du point de vue tant des coûts que de l'environnement.

7.5 Améliorations aux quartiers d'habitation (*Chi-Cheemaun*)

En 2019-2020, les locaux d'habitation du personnel ont été remis à neuf. L'équipage disposait ainsi d'un environnement amélioré, modernisé et accueillant. Des rénovations réalisées en 2022-2023 ont continué d'améliorer les emménagements pour le personnel. Nous ajoutons du matériel d'exercice et de loisir, car de nombreux membres d'équipage vivent à bord pendant la saison de navigation. Cet investissement dans des revêtements de sol, du mobilier et aménagements de qualité maritime servent notre objectif de conserver les précieux membres d'équipage.

7.6 Code fédéral sur l'accessibilité des traversiers et LAPHO (2005)

À la suite de la promulgation de la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO) en 2005, des règlements ont été adoptés par la Province exigeant que les véhicules de transport public actuels ou nouveaux soient accessibles. L'OSTC avait déjà entrepris un processus pour rendre le MS *Chi-Cheemaun* plus accessible afin de satisfaire au code de pratiques fédéral sur l'accessibilité, tel qu'il est applicable pour les services de traversier de l'île Pelée. Les règlements provinciaux ont depuis lors adopté le code de pratiques fédéral comme norme provinciale.

L'OSTC a élaboré et mis en œuvre des politiques, des pratiques et des procédures afin que la fourniture de produits et la prestation de services tiennent compte des besoins des personnes handicapées, dès le 1er janvier 2010. Ces mesures visaient la « norme de service à la clientèle », et elles ont été suivies de près par des mesures visant les normes sur le transport, l'emploi et les communications auxquelles la Société doit également satisfaire.

L'OSTC s'est engagée à satisfaire à toutes les normes requises dans toute la mesure de ce qui est matériellement possible, tenant compte du fait que le navire a été construit en 1974 (avant la LAPHO).

7.7 Amélioration des communications

À titre de projet pilote, des améliorations seront apportées pour les communications à l'île Manitoulin et à l'île Pelée, recourant au réseau Starlink pour accroître la couverture sans fil sur le parcours de traversier, augmenter la capacité des processus opérationnels et permettre l'utilisation personnelle d'Internet par les membres d'équipage et ainsi améliorer leur qualité de vie. À l'issue du projet pilote, l'OSTC prévoit mettre le service à la disposition des passagers. Le service sera mis en œuvre au cours de la saison de navigation 2024.

7.8 Construction d'un mur anti-vagues

En 2022-2023, l'OSTC a lancé un projet d'investissement pour protéger le quai de South Baymouth contre le débordement et les dommages par mauvais temps. Le projet se poursuit et devrait être terminé à l'automne 2023.

7.9 Entretien du chenal de navigation à Moosonee

En 2022-2023, l'OSTC a lancé un projet pour améliorer les conditions de navigation sur le parcours entre Moosonee et l'île de Moose Factory. En raison de la faible profondeur de l'eau, l'OSTC a entamé une opération de dragage afin de rétablir la sécurité de la navigation dans le secteur et ainsi assurer l'approvisionnement essentiel en biens et en équipement ainsi que les déplacements entre l'île de Moose Factory et la terre ferme. Bien que l'étendue du dragage nécessaire ait augmenté depuis 2022, les travaux devraient être achevés en 2023.

8. Ressources nécessaires à l'atteinte des buts et objectifs

8.1 Ressources humaines

Actuellement, l'OSTC a un effectif de 37 employés à temps plein (administration et officiers des navires) et 166 employés saisonniers et à temps partiel. Les employés à temps partiel touchent un salaire horaire et travaillent entre 6 et 9 mois par année à bord des navires et dans les terminaux lorsque les navires sont en exploitation. Sont également des employés à temps partiel les membres d'équipage supplémentaires qui sont engagés pour l'horaire d'été seulement.

L'équipage du traversier de l'île Moose Factory est à l'emploi de Complex RE Limited Partnership, propriété de Moose Cree Group of Companies Limited Partnership, elle-même propriété à part entière de la Première Nation crie de Moose.

8.2 Installations et navires

Aucune nouvelle construction n'est requise dans la période visée par le présent plan pour les services de traversier de Tobermory à South Baymouth. Des billetteries conformes aux exigences de la LAPHO ont

été installées en 2016-2017 sur les terrains des terminaux de Tobermory et de South Baymouth. L'immeuble du terminal de South Baymouth a été rénové et mis en conformité aux normes de la LAPHO en 2015-2016, et le terminal de Tobermory l'a été en 2016-2017.

Le siège administratif de l'OSTC, à Owen Sound, fait actuellement l'objet d'une évaluation quant à son utilisation future, et Infrastructure Ontario sera appelé en 2023-2024 à aider à l'étude d'options potentielles pour l'emplacement de futurs bureaux administratifs, s'il y a lieu. Des options de location à court terme seront envisagées pour la durée de l'évaluation.

Le service de traversier de l'île de Moose Factory exigera au cours des années visées par le présent plan l'acquisition d'une aire permanente convenable pour l'hivernage et l'entretien. L'organisme entreprendra des activités de planification en vue d'une étude de faisabilité sur de nouvelles options d'accostage dans la région de Moosonee et de la baie James pour le *Niska I*.

8.3 Technologie

Biens de TI

L'OSTC examine annuellement ses politiques, ses systèmes et son équipement de technologie de l'information. Le matériel et les logiciels sont entretenus, mis à niveau ou remplacés lorsque la technologie en place n'est plus fiable ou que des technologies plus efficaces sont disponibles.

L'OSTC utilise une entreprise externe pour les services de soutien et de sécurité de ses systèmes de TI. Elle se prépare à assumer ces fonctions à l'interne.

L'OSTC a entrepris de moderniser ses systèmes afin d'améliorer la gouvernance de l'information et de fournir des données accessibles pour la prise de décisions. Les nouveaux systèmes – y compris les systèmes de réservation, de centre d'appels, de gestion de flotte et de point de vente – devraient fournir les données voulues pour la production de rapports axés sur les résultats et améliorer la prestation de services.

Système de réservation

L'OSTC a adopté un nouveau système de réservation en 2021. Le nouveau système offre aux clients un meilleur accès à de l'information et à des réservations. Il présente aussi la possibilité à l'avenir, quand l'organisation maîtrisera mieux le système, de proposer une offre élargie de tarifs promotionnels et de réductions sur les départs de traversier sous-utilisés.

Système de point de vente

Un nouveau système de point de vente remplacera le système mis au point à l'interne. Le projet sera réalisé par étapes, dans une démarche pluriannuelle intégrant une fonctionnalité de plus en plus raffinée grâce à des fonctions avancées du système, à partir de 2024-2025.

Logiciel de centre d'appels

Un logiciel de centre d'appels est en voie de mise en service et déjà, il fournit de meilleurs rapports sur les données des appels, et il améliore le service aux clients qui peuvent profiter de la fonction clavardage, de la mise en file d'attente avec rappel automatique et de l'acheminement des appels au bon interlocuteur.

Logiciel de gestion de flotte (FMS)
Le FMS est en voie de mise en œuvre, et il améliorera sensiblement la visibilité opérationnelle et la prise de décisions fondées sur des données. Il aidera à la gestion de la durée de vie des actifs, à l'approvisionnement et à la gestion des coûts de réparation et d'entretien.

9. Détermination et évaluation des risques et stratégies d'atténuation

L'OSTC mettra au point en 2023-2024 un processus systématique pour déterminer, examiner et évaluer les risques tant pour les opérations que pour l'équipement. Le système de gestion de flotte continuera de permettre à l'OSTC de surveiller les actifs en temps réel et de planifier les mesures d'atténuation si un incident critique survenait. Par ailleurs, les nouveaux systèmes de gestion financière et de gestion des ressources humaines de l'OSTC aideront à la prise de décisions rapides pour l'atténuation des risques opérationnels. Nos risques actuels et prévisibles sont abordés ci-dessous, et ils seront pris en compte dans nos nouveaux systèmes de gestion des actifs, des ressources humaines et des finances.

9.1 Évaluation des risques

Dans le transport de passagers et de marchandises sur un traversier, l'OSTC vise par-dessus tout à assurer des opérations sécuritaires, respectueuses de l'environnement, fiables et conformes à la réglementation.

L'OSTC n'a pas accès à des navires de remplacement pour les services de traversier à l'île Manitoulin ou à l'île de Moose Factory. Par conséquent, tous les scénarios plausibles de défaillance ont été évalués et des procédures ont été établies pour atténuer les répercussions négatives de tout type de défaillance pour les opérations ou pour la sécurité. Ces procédures ne sont pas infaillibles, et il reste des risques. La planification de mesures d'urgence est cruciale pour assurer le fonctionnement ininterrompu des services de traversier.

Comme le veut le guide de 2021 du Secrétariat du Conseil du Trésor pour les plans d'activités des organismes dirigés par un conseil d'administration, l'OSTC inclut dans ses plans d'activités une évaluation des risques et des plans d'atténuation de ces risques.

L'OSTC consulte constamment le MTO pour s'assurer que toutes les catégories de risque sont comprises. Cela assure un processus de communication ouvert et transparent sur l'atténuation des risques.

9.2 Repérage des risques

Risque	Description/Notes	Type de risque	Atténuation	Responsable
Répercussions du grand âge du navire pour les services du MS *Chi-Cheemaun*	L'âge avancé du MS *Chi-Cheemaun* pourrait faire qu'il y ait davantage de temps d'arrêt pour des réparations ou de l'entretien, ainsi qu'un risque de panne ou de perte. Il pourrait en découler des perturbations dans l'horaire régulier du traversier, au détriment des passagers et des entreprises.	Navires	Précédemment, la remotorisation du MS *Chi-Cheemaun*, en 2006-2007, a dédoublé les moteurs dans la salle des machines, ce qui permet de pallier une panne de moteur. De plus, l'OSTC a renforcé les systèmes originaux qui n'ont pas de moyen de dépannage en cas de panne et qui sont essentiels aux opérations, comme les dispositifs hydrauliques d'ouverture des portes avant et arrière, le système de stabilisation et le système de gouverne. **Plans à court terme** Entretien annuel et constitution d'un stock de pièces vitales pour éviter ou limiter le plus possible les temps d'arrêt du traversier. La perte simultanée de deux moteurs est extrêmement improbable. L'OSTC explorera les options en matière de systèmes de stabilisation, y compris leurs délais de mise en place et leurs coûts. **Plans à long terme** Explorer des plans possibles et les facteurs pertinents dans une étude sur les besoins du navire et de l'infrastructure et les options possibles à long terme pour le navire (p. ex., remplacement).	OSTC
Défaillance ou endommagement de la rampe au point où elle serait inutilisable pour charger/décharger le MS *Chi-Cheemaun*	Il n'y a pas d'installations de rechange ayant des rampes convenant pour le navire.	Navires	L'OSTC fait inspecter et entretenir le système de rampe par des professionnels chaque année. L'OSTC fait aussi de la planification des actifs, ce qui est essentiel pour prévoir tout remplacement nécessaire.	OSTC

Risque	Description/Notes	Type de risque	Atténuation	Responsable
Incapacité d'accoster en raison de faibles niveaux d'eau	Le changement climatique modifie considérablement les niveaux d'eau des Grands Lacs. Si les niveaux d'eau sont insuffisants à l'approche du quai pour assurer un dégagement sous quille sécuritaire, il peut devenir dangereux d'accoster, surtout quand l'eau est agitée. Le dragage régulier pourrait être insuffisant.	Navires	L'OSTC continuera de collaborer avec le MTO et d'autres partenaires possibles pour trouver des solutions à court terme et à long terme.	Transports Canada
Panne électrique ou mécanique	Panne électrique ou mécanique complète au quai, au terminal ou aux bureaux	Technologie de l'information / gestion de l'information	Il n'y a pas de systèmes de dépannage aux terminaux ou aux quais, sauf à Tobermory où des biens périssables sont stockés. Cependant, le terminal de South Baymouth a une génératrice à essence portative qui pourrait servir en cas de panne de courant prolongée. L'OSTC entend engager un entrepreneur qui évaluera les options pour la fourniture et l'installation d'une génératrice fixe à South Baymouth. Les fonctions de TI sont en voie de passer au stockage infonuagique des documents essentiels et des données du système de réservation.	OSTC
Technologie/cybersécurité	Les systèmes de TI pourraient défaillir ou être compromis, ce qui pourrait entraver la continuité des activités.	Technologie de l'information / gestion de l'information	L'OSTC devra peut-être effectuer des investissements. Elle va doter un poste à ses bureaux d'Owen Sound responsable de gestion de l'information / technologie de l'information et systèmes connexes, pour assurer un soutien en TI à l'ensemble de l'organisation. Des solutions permanentes seront étudiées après l'évaluation des bureaux administratifs de l'OSTC et de la place disponible à l'avenir.	OSTC

Risque	Description/Notes	Type de risque	Atténuation	Responsable
Pénuries généralisées de personnel navigant touchant tous les navires de l'OSTC	La capacité opérationnelle des navires de l'OSTC est entièrement déterminée par Transports Canada et les exigences relatives à l'effectif minimal.	Ressources humaines	L'OSTC augmente son recrutement outre-mer et dans des marchés qui n'avaient pas été explorés précédemment.	MTO et OSTC
Les professionnels administratifs sont difficiles à recruter et à conserver. La continuité en est à risque.	Le fort taux de roulement tant parmi les dirigeants que parmi les professionnels, depuis 18 mois, expose l'OSTC à des risques. La planification des horaires des navires, les opérations d'entretien, les réservations, les finances et la TI sont affectées, ce qui a eu un effet sur l'engagement du personnel.	Ressources humaines	L'OSTC travaille avec le MTO pour déterminer la meilleure façon de recruter et conserver le personnel.	OSTC
Échec des négociations collectives, menant à une grève ou un lockout pendant la saison de navigation	Un conflit de travail causerait une interruption des services, puisque 80 % du personnel navigant est syndiqué.	Ressources humaines	L'OSTC continue d'entretenir de bonnes relations avec le Syndicat international des marins canadiens (SIMC) (au nord) et UNIFOR (au sud), de façon à prendre connaissance des difficultés ou problèmes potentiels.	OSTC
Transports Canada (TC) est propriétaire des quais à Tobermory et à South Baymouth, et ces installations sont sur la liste de cession d'actifs du ministère. Si TC vend les quais, l'OSTC devra traiter avec le nouveau propriétaire, ou les acheter elle-même.	Le contrat actuel avec TC prévoit que l'OSTC exploite le service de traversier, et TC est propriétaire des quais et doit les entretenir. Si TC vend les quais, le nouveau propriétaire assumera ses responsabilités, à moins que les parties ne s'entendent sur des conditions différentes.	Installations	Le MTO a un droit de premier refus si TC décide de vendre. Le MTO et l'OSTC collaborent dans des discussions avec TC.	MTO/TC

9.3 Stratégies d'atténuation

Mesures de prévention

L'OSTC est étroitement réglementée en ce qui concerne l'évaluation et la gestion des risques. Il incombe à chaque inspecteur de société de classification (au nom de Transports Canada) de déterminer si une entreprise applique convenablement la réglementation et exploite ses navires conformément aux règlements.

1. L'OSTC examine tous les nouveaux règlements et lois et met en œuvre tout changement requis par la loi. Ces règlements visent, entre autres, l'équipement de sécurité, les manuels d'exploitation, la certification de l'équipage, la protection incendie, l'évacuation en cas d'urgence et les exigences en matière de formation.
2. L'OSTC exploite tous ses navires conformément à la *Loi sur la marine marchande du Canada* et ses règlements ainsi qu'à tout autre règlement provincial ou fédéral pertinent, y compris sur la prévention et le contrôle de la pollution, la santé et sécurité au travail ou le transport maritime de marchandises dangereuses.
3. L'OSTC évalue de façon indépendante les risques pour la sécurité et pour l'environnement qui ne sont pas nécessairement couverts par des règlements, et elle prévoit des procédures et de la formation en conséquence dans ses systèmes de gestion de la sécurité.

Assurance

L'OSTC souscrit diverses assurances : corps de navire, responsabilité maritime, biens, responsabilité civile générale, automobile, chaudières et machines, responsabilité des administrateurs et des dirigeants, fiduciaires, vols et détournements, pratiques d'emploi, pratiques commerciales, sécurité Internet et responsabilité civile générale. Les assurances sont revues chaque année pour vérifier qu'elles procurent une protection convenable dans tous les domaines de l'organisation.

10. Analyse du contexte

10.1 Conditions économiques / Climat commercial

Sans traversier, l'île Manitoulin, le district d'Algoma dans le Nord de l'Ontario et la péninsule de Bruce connaîtraient d'importantes répercussions sur le plan tant du tourisme que du commerce. L'option autoroute 400 / route 69 ferait que le trafic évite largement les régions, ce qui nuirait à leur activité sociale et économique.

Le traversier de l'île de Moose Factory est un moyen de transport nécessaire, qui apporte d'importants avantages socioéconomiques. Sans traversier, les résidents de l'île de Moose Factory auraient un accès très limité à du carburant et à d'autres biens et services qu'on trouve sur la terre ferme. Le trafic passagers et véhicules n'a guère fluctué au cours des dernières années. Le traversier est certifié par Transports Canada pour transporter des passagers en toute sécurité, et il peut transporter de gros véhicules commerciaux.

Concurrence

Le service de traversier de l'île Manitoulin constitue un mode de transport optionnel pour les clients. Les gens qui se dirigent vers l'île Manitoulin et le Nord de l'Ontario, ainsi que du Nord de l'Ontario vers le Sud de l'Ontario, peuvent emprunter l'autoroute 400 et la route 69, et éviter complètement le traversier.

La perte de trafic en faveur de l'autoroute 400 et la route 69 présente un grand risque pour le service de traversier. Une grande proportion de clients n'utilisent pas le traversier pour visiter l'île Manitoulin, mais bien pour se rendre dans le Nord de l'Ontario au-delà de l'île. Selon des sondages effectués auprès des clients, seulement 30 % des passagers désignent l'île Manitoulin comme leur destination.

En 2023-2024, l'OSTC prévoit d'analyser des tarifs d'excursion et tarifs d'un jour pour passagers à pied afin de repérer des moyens d'encourager une plus grande utilisation de ses services. Les deux billets trajet simple nécessaires pour un aller-retour restent concurrentiels par rapport à ceux des bateaux touristiques à Tobermory. De nombreux touristes choisissent une excursion dans un bateau à fond de verre et ne sont pas au courant de l'expérience que le service de Manitoulin peut offrir. L'OSTC continuera de faire la promotion de ses options pour passagers à pied au moyen de campagnes dans les médias sociaux.

Le MV *Niska I* est la seule façon de transporter des véhicules entre Moosonee et l'île de Moose Factory, sauf quand les routes hivernales permettent le passage.

***Achalandage et tarif – MS* Chi-Cheemaun**

L'OSTC effectue chaque année une analyse coûts-avantages en se servant de données sur le lieu de départ et la destination qui sont obtenues au moyen d'un sondage auprès des clients. Il s'agit ainsi de déterminer si c'est le temps, le coût ou la distance qui influe sur le choix des clients de prendre le traversier plutôt que de contourner la baie Georgienne par la route.

L'OSTC compare également chaque année sa structure tarifaire à celle d'autres services canadiens de traversier qui utilisent des navires de taille similaire au MS *Chi-Cheemaun* sur des parcours de distances comparables.

Précédemment, l'OSTC avait retenu un taux annuel d'utilisation du pont-garage de 67,7 % comme l'objectif à court terme pour l'amélioration du trafic. Cet objectif tenait compte de la capacité du navire et des tendances historiques. Le taux d'utilisation du point-garage a diminué dans les saisons de navigation de 2020 à 2022, mais une remontée est prévue d'ici 2026. L'OSTC continuera de revoir et d'élaborer des indicateurs de rendement clés sur le trafic et l'utilisation du navire et du service.

L'utilisation du pont-garage est mesurée en pourcentage de l'espace disponible pour les véhicules, à chaque départ. Il y a huit catégories de véhicules auxquelles on a assigné une longueur moyenne. La superficie totale utilisée pour chaque voyage est calculée en multipliant le nombre de véhicules dans chaque catégorie par la longueur moyenne qui leur est assignée. Comme les calculs sont fondés sur des moyennes et qu'il y a des variations associées à des éléments surdimensionnés, un « plein » chargement peut varier entre 78 % et 85 % de la superficie totale disponible.

L'OSTC a adopté des mesures pour maximiser ses revenus :

- L'OSTC a modifié sa structure tarifaire pour établir des prix qui optimisent ses revenus et les coûts pour les clients. À ce titre, elle a adopté des tarifs différents pour les périodes moins achalandées (printemps/automne) et la période de pointe (été).
- Un exercice de simplification des tarifs est en cours pour étudier des structures tarifaires plus faciles à comprendre pour les passagers et pour le personnel.
- À la suite de la COVID, l'OSTC continue d'étudier et de relancer des services comme les soupers-croisières, les spectacles, les dégustations de bières artisanales, les expos-ventes d'artisanat, la présentation de récits, les séances d'interprétation et les affrètements de navire.

L'OSTC mettra l'accent sur l'augmentation du trafic passagers et véhicules pour augmenter les revenus en lançant davantage d'initiatives de marketing et de nouvelles expériences à bord. Une révision de la marchandise en vente à la boutique à bord a commencé en 2014-2015 et continue de privilégier les articles produits localement et régionalement. De nouveaux articles intéressants sont ajoutés chaque année pour répondre à l'évolution des goûts.

10.2 Coûts de main-d'œuvre et de carburant

En 2021-2022, les coûts de main-d'œuvre et de carburant représentaient respectivement 43 % et 9 % des frais de fonctionnement annuels de l'OSTC (hors amortissement). Les coûts de carburant étaient élevés en 2021-2022, et il faut prévoir qu'ils continueront d'augmenter.

10.3 Installations et équipement soutenant les services

Navires

Le MS *Chi-Cheemaun* a été construit en 1974; il fait 105,61 mètres de longueur, 18,99 mètres de largeur et 6990,65 tonneaux de jauge brute. Le traversier d'acier comporte deux niveaux passagers où se trouvent une salle à manger, une boutique, un centre d'information touristique et deux salons. Le navire peut recevoir à chaque trajet jusqu'à 138 voitures de taille standard sur le pont-garage multirampe, et 638 passagers.

Le MV *Niska I* a été construit en 2010. Il fait 27 mètres de longueur, 10,5 mètres de largeur et 153,09 tonneaux de jauge brute. Il est un traversier à pont ouvert, sans locaux intérieurs pour passagers. Il peut transporter jusqu'à 10 automobiles de taille standard et 47 passagers, ou jusqu'à deux grands camions de transport, par traversée de 20 minutes.

Immeubles et propriétés des terminaux

Les immeubles des terminaux des services de traversier de Tobermory et de South Baymouth sont faits en pierre et en brique, avec un mélange de toits plats et pointus. Bâtis en 1973, les immeubles ont eu besoin de réparations aux toits et aux fenêtres au cours des 30 dernières années. L'intérieur des deux immeubles a été rénové (South Baymouth en 2014-2015, et Tobermory en 2016-2017). Ils sont maintenant conformes aux exigences de la LAPHO pour les personnes handicapées.

Immeuble à bureaux principal de l'OSTC

L'OSTC a des bureaux à l'intersection des routes provinciales 6 et 21 à Owen Sound. Le terrain est loué de l'Office de protection de la nature Grey Sauble jusqu'en 2052, mais l'OSTC est propriétaire de l'immeuble. L'OSTC a loué à titre temporaire des bureaux au centre médical d'Owen Sound, pendant que se poursuit une évaluation des locaux et du siège administratif de l'OSTC.

Installations portuaires de Tobermory, South Baymouth et Owen Sound

Transports Canada est propriétaire des murs du quai de Tobermory et de South Baymouth ainsi que du mur du port d'Owen Sound qui sont utilisés exclusivement par l'OSTC, tous étant adjacents à des propriétés appartenant à l'OSTC.

L'OSTC est propriétaire d'une petite propriété riveraine et d'un plan d'eau sur le mur ouest du port intérieur d'Owen Sound où le MS *Chi-Cheemaun* est amarré en hiver.

Tous les quais ci-dessus (Tobermory, South Baymouth et Owen Sound) figurent sur la liste de cession d'actifs de Transports Canada. Toute discussion future concernant le transfert du titre de propriété des installations se fera entre le MTO et Transports Canada.

Installation d'hivernage à Moosonee
En 2011, la Commission de transport Ontario Northland (CTON) a commencé la construction d'un ber roulant à la rampe de chargement du MV *Niska I*. La construction a été arrêtée lorsque l'excavation du terrain a révélé que celui-ci renfermait surtout de l'argile marine et n'offrait pas la stabilité requise pour le ber roulant. Pendant que des options de rechange étaient examinées, le MV *Niska I* a été remonté hors de l'eau par le ber roulant de Moosonee Transportation Limited (MTL) sur une propriété adjacente. Le navire a passé l'hiver sur le ber roulant de MTL de 2011 à 2023. Une solution plus permanente est à l'étude.

Route navigable / Dragage
Chenal de navigation de South Baymouth : En 2013, les niveaux d'eau plus bas que la normale menaçaient de réduire le chenal de navigation sécuritaire du MS *Chi-Cheemaun* au quai de South Baymouth. Les niveaux d'eau ont remonté en 2014, mais sans garantie qu'ils resteront élevés dans l'avenir. L'OSTC poursuivra les discussions avec Transports Canada pour trouver des options assurant la sécurité de la navigation dans ce chenal, en consultant la communauté quand il y a lieu.

L'OSTC observe et analyse les tendances en matière de météo, de formation de glace et de débâcle, et de niveaux d'eau à l'approche de chaque saison de navigation. Les niveaux d'eau sont constatés et consignés par les capitaines de tous les navires avant d'appareiller à chaque traversée, pour s'assurer de la sécurité du passage.

Rivière Moose : Les niveaux d'eau plus bas que la normale ont réduit la route de navigation sécuritaire du MV *Niska I* jusqu'à l'île de Moose Factory. Un important projet de dragage est en cours; il sera achevé en 2024-2025.

Port d'Owen Sound : Le port d'Owen Sound appartient à Transports Canada, mais il est sur sa liste de cession d'actifs. Le Ministère, l'OSTC et Transports Canada poursuivront les discussions sur les options et les façons de procéder.

10.4 Environnement
Les services de traversier de l'OSTC sont entièrement conformes à tous les règlements environnementaux applicables.

L'OSTC participe au programme de performance environnementale de l'Alliance verte, et est certifiée au niveau 2 sur une échelle de 5, pour les terminaux et pour les navires. Le service de traversier de l'île Pelée fait partie du programme et est soumis à une vérification annuelle comme dans le nord.

10.5 Données démographiques sur les passagers
En 2016, un nouveau sondage en ligne a été mis au point. Il est annoncé sur le site Web de l'OSTC, sur les reçus des billets et dans les médias sociaux. L'OSTC prévoit prendre des mesures en vue de relancer les activités de sondage des clients dans l'exercice 2023-2024; elles avaient été interrompues dans les saisons 2020 à 2022.

Les données démographiques ci-dessous servent de référence. Les résultats de 2023 serviront à la réflexion sur les nouveaux services, et les tendances, à la réflexion sur tout projet de renouvellement de navire.

Ces quelques dernières années, les services de traversier ont connu une augmentation du nombre de passagers d'âge moyen ou plus. Environ 67 % des clients ont 46 ans ou plus. La compilation professionnelle de l'information sur les voyageurs qui a été recueillie pendant 8 ans d'étude de marché a indiqué que 38 % des passagers viennent du Sud-Ouest de l'Ontario (bordé par Toronto à l'est et Windsor à l'ouest). Les clients qui viennent de l'île Manitoulin, de la péninsule de Bruce et de la région du Grand Toronto représentaient 37 % des répondants.

Les résultats de sondage indiquaient sur une base constante que de 40 à 50 % des voyageurs prennent le traversier à des fins récréatives et de vacances et que de 30 à 40 % des voyageurs utilisent le traversier parce qu'il offre le trajet le plus court pour se rendre à leur destination.

11. Ressources humaines

11.1 Renforcement des capacités. Gestion du changement.

L'OSTC a constamment géré le changement ces dernières années, tout en reconnaissant l'importance de la stabilité et de la constance dans les postes de direction pour assurer l'efficacité opérationnelle. Cela étant, l'OSTC entend former et conserver son personnel de talent par des stratégies de dotation et de gestion de la relève.
Le volet RH du présent plan d'activités de l'OSTC reflète notre analyse des ressources humaines nécessaires pour continuer de renforcer les capacités organisationnelles et combler les lacunes opérationnelles. En outre, il définit des politiques, des processus et des systèmes de gestion des ressources humaines, et il recommande des solutions pour gérer le changement, assurer la conformité avec les politiques et programmes du secteur public, et moderniser et stabiliser les opérations.

La stratégie des RH tient compte de l'évaluation de la direction fondée sur l'interaction avec les employés en première ligne et sur un sondage auprès des employés mené en 2022 pour obtenir des suggestions quantitatives et qualitatives sur les priorités.

L'organigramme indique pour l'ensemble de l'organisation les ressources humaines qui appuieront la planification et géreront l'évolution vers une opération maritime moderne au service du public. Les autres éléments clés nécessaires sont une stratégie, des politiques, des processus, des systèmes et du temps pour gérer le changement.

La capacité accrue de gestionnaires compétents et expérimentés travaillant étroitement avec les employés techniques, les spécialistes et les employés administratifs de première ligne permettra de réaliser les objectifs opérationnels décrits dans notre plan d'activités. Le cycle de planification du présent rapport est ambitieux : l'OSTC prévoit que cette période de trois à quatre ans suffira à réaliser les objectifs opérationnels visant les RH.

11.2 État des négociations collectives

L'OSTC a cinq conventions collectives avec deux syndicats : le Syndicat international des marins canadiens (SIMC) et UNIFOR.

SIMC : Le SIMC représente les marins non brevetés travaillant à bord du *Chi-Cheemaun* et les préposés au quai et stockistes travaillant aux terminaux de Tobermory et de South Baymouth. Les deux conventions collectives en cause expireront le 31 décembre 2023, et les négociations auront lieu à l'automne 2023.

UNIFOR : Trois conventions collectives (personnel non breveté y compris personnel aux terminaux, mécaniciens et officiers sauf capitaines et chefs mécaniciens) ont expiré le 31 décembre 2022. Ces conventions collectives ont été renégociées au début de 2023, et les nouvelles expireront le 31 décembre 2025.

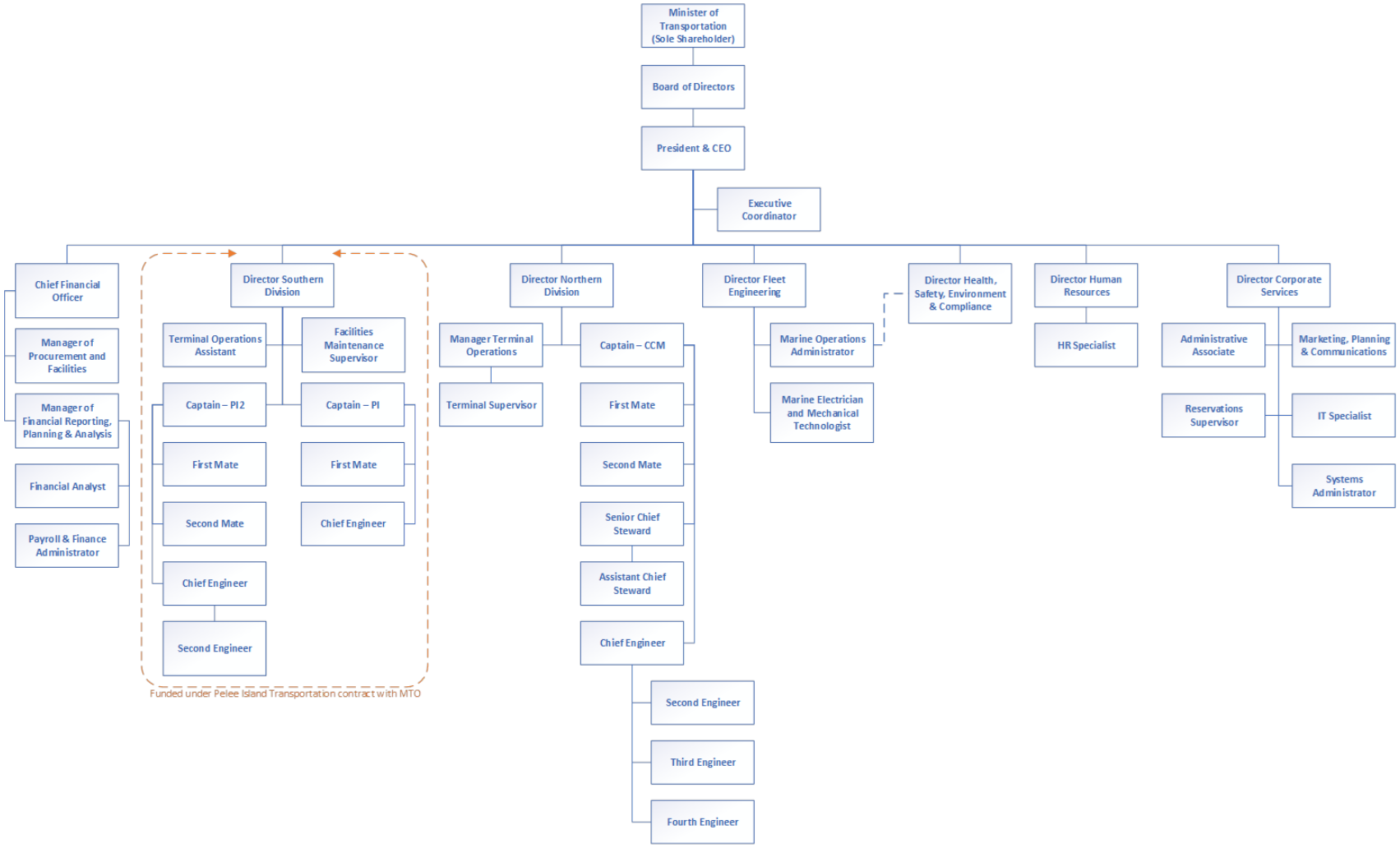
L'OSTC continuera de charger par contrat Complex RE (l'ancienne Moose Band Development Corporation) des activités quotidiennes d'exploitation du MV *Niska I*. Le contrat a été signé en avril 2023.

11.3 Organigramme et analyse des capacités

Un nouvel organigramme indique les capacités en ressources humaines nécessaires pour satisfaire à l'orientation stratégique, aux objectifs commerciaux et au plan de mise en œuvre du présent plan d'activités.

L'OSTC s'emploiera à répondre aux besoins en matière de ressources humaines, de gestion financière et technique et de postes de soutien.

11.4 Organigramme de l'OSTC



11.5 Ressources humaines et objectifs opérationnels

Les stratégies de ressources humaines prévues pour satisfaire aux objectifs opérationnels traitent du personnel requis, de politiques, de processus et de systèmes. Les activités de l'OSTC sont cycliques et saisonnières, son personnel est dispersé géographiquement entre de multiples lieux de travail (y compris à terre et à bord de navires), le profil démographique de ses employés est diversifié, et sa saison de navigation en est une d'activité intense.

Nous tenons à élaborer des politiques, des programmes et des stratégies de RH qui répondent aux besoins tant de l'organisation que des personnes qui chaque jour apportent leur dévouement, leurs compétences et leurs capacités au travail. Nous nous efforçons de faire travailler les employés aux moments et selon les méthodes qui répondent à leurs besoins et optimisent leur participation.

L'interdépendance est aussi un facteur dans la planification de la mise en place des politiques, processus et systèmes en vue de réaliser les objectifs opérationnels. À mesure que de nouvelles ressources humaines sont ajoutées et que des programmes sont élaborés, l'organisation augmente sa capacité de réaliser des objectifs.

La réalisation d'une action donnée dépend de la disponibilité et des résultats produits par d'autres personnes et d'autres programmes, de sorte que les délais peuvent varier. L'organisation a besoin d'un directeur chevronné des RH à temps plein et d'un spécialiste intermédiaire des RH pour se doter des capacités en ressources humaines voulues afin de réaliser ses priorités (tableau RH 02).

Tableau RH 02 : Ressources humaines et objectifs opérationnels	**Délai**
1. Élaborer et mettre en œuvre un plan de gestion d'une rémunération totale (y compris équité salariale)	2023
2. Effectuer un sondage auprès des employés, mener des recherches et faire le point sur la planification des avantages sociaux	2023-2024
3. Élaborer et mettre en œuvre des politiques et procédures en matière de ressources humaines	2023-2025
4. Élaborer et mettre en œuvre un plan de conservation du personnel pour toute l'organisation	2023-2026
5. Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de recrutement	2023-2025
6. Élaborer et mettre en œuvre un plan de relève ainsi qu'une politique et un programme de formation qui contribue à la conservation des employés et à la planification de la relève des employés spécialisés	2023-2025

11.6 Mesures de l'engagement des employés

À la fin 2022, l'OSTC a réalisé son premier sondage sur l'engagement des employés. La haute direction de l'OSTC voulait donner aux employés un moyen structuré, quantifiable et anonyme de faire part de leurs opinions personnelles sur un éventail de sujets, en complément des discussions individuelles et des assemblées générales.

Le sondage sur la satisfaction des employés est un des moyens les plus utilisés par les dirigeants et les services des RH, en raison de sa simplicité. Il s'agit d'un moyen efficace de connaître la situation des équipes, et les résultats indiquent comment améliorer les conditions de travail, traiter des préoccupations, voire anticiper et régler les problèmes potentiels en milieu de travail.

11.7 Objectifs du plan d'activités

1. Élaborer et mettre en œuvre un plan de gestion d'une rémunération totale (y compris équité salariale)

La rémunération totale est ce qui est offert aux employés en échange de leurs services. Elle comprend la rémunération de base et les avantages sociaux.

Sous réserve des directives du gouvernement, l'OSTC continuera d'explorer les horaires de travail alternatifs lorsqu'ils sont possibles. Au siège d'Owen Sound, l'OSTC a précédemment mis à l'essai une formule de travail hybride (trois jours de travail au bureau, deux jours à domicile) et un horaire flexible.

À l'OSTC, les officiers brevetés travaillent selon un horaire alternant 7 jours de service et 7 jours de congé, pratique qui est devenue la norme en 2023. L'exploitation d'un service de traversier pour passagers offre cette souplesse et permet à l'OSTC d'aisément recruter et conserver des marins brevetés (malgré la pénurie générale de personnel qualifié).

L'environnement de travail de l'OSTC est complexe pour l'élaboration, la communication et la mise en œuvre de politiques et de procédures. Pour les communications, il n'y a pas de système d'information sur les ressources humaines (SIRH) aidant à la prise de décisions. Il n'y a pas non plus d'intranet pour joindre les employés.

Le service des ressources humaines élabore actuellement un cadre de référence permettant de comprendre l'état actuel du contexte des politiques. Celui-ci comprend les éléments suivants :

- quatre traversiers en service, cinq terminaux, des voyages en eaux nationales et en eaux internationales;
- deux syndicats et cinq conventions collectives;
- des employés à l'année et des employés saisonniers qui travaillent au siège social et à tous les terminaux;
- des employés saisonniers dont certains sont syndiqués et certains ne le sont pas, dont la durée d'emploi varie de 2,5 mois à 6 mois;
- des employés rémunérés à l'heure et d'autres, à salaire fixe;
- divers programmes d'avantages sociaux (programmes syndicaux, OSTC).

En 2023, l'OSTC a commencé à élaborer et appliquer des politiques, en commençant avec trois politiques obligatoires (sur le code de conduite, sur le harcèlement, sur les conflits d'intérêts et la déclaration d'intérêts) dans le cadre des politiques du gouvernement de l'Ontario pour le secteur public. L'élaboration de politiques se poursuivra cette année (en prévoyant de la formation s'il y a lieu).

Actuellement, la stratégie consiste à continuer de mettre ces politiques en œuvre à l'échelle de l'organisation. La création d'un intranet est proposée pour assurer l'accès des employés à l'information de l'organisation.

12. Mesures du rendement

Des mesures et des cibles de rendement ont été établies seulement pour les domaines sur lesquels l'entreprise et le personnel ont une influence. Par exemple, l'entreprise ne peut pas influer sur la température, mais la température peut influer sur le rendement de l'entreprise. L'OSTC continuera de

travailler avec le Ministère pour raffiner ses mesures du rendement au moyen des processus de planification des activités.

12.1 Mesures de rendement du public

Satisfaction des clients

Buts/Résultats	Mesures	Objectifs/Critères	Engagements 2023-2024
Les clients sont satisfaits de la qualité des services fournis sur les navires et sur les quais	Sondages auprès des clients	Niveau de satisfaction de 95 % comme norme minimale	Effectuer des sondages en temps réel à bord des navires et maintenir un niveau minimal de satisfaction des clients de 95 %

Résolution des plaintes des clients

Buts/Résultats	Mesures	Objectifs/Critères	Engagements 2023-2024
On répond aux plaintes de clients par écrit, dans les 5 jours ouvrables qui suivent leur réception	Temps de réponse moyen pour résoudre une plainte	Temps de réponse moyen ne dépassant pas 5 jours ouvrables	Enquêter et répondre aux plaintes des clients dans un délai de 5 jours ouvrables

Temps d'arrêt d'ordre mécanique

Buts/Résultats	Mesures	Objectifs/Critères	Engagements 2023-2024
Aucun temps d'exploitation perdu à la suite de problèmes mécaniques pouvant être prévenus	Journal de bord	Aucune journée perdue à la suite de problèmes mécaniques pouvant être prévenus	Respecter un programme d'entretien préventif pour que les services ne soient pas perturbés à la suite de défaillances mécaniques

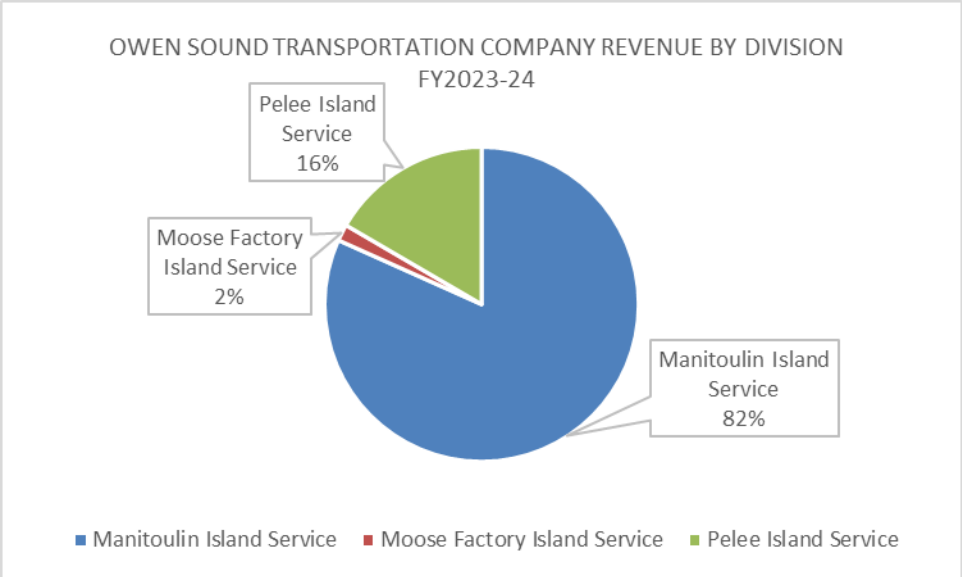
13. Profil financier

13.1 Sommaire du budget d'exploitation

Budget d'exploitation pour les exercices de 2023-2024 à 2025-2026

SUMMARY OPERATING BUDGET FY2023-24 TO FY2025-26			
	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Revenue	**$000s**	**$000s**	**$000s**
Passenger	2,619	2,697	2,777
Vehicles and freight	3,515	3,616	3,721
Other	1,470	1,037	1,087
	7,604	7,350	7,585
Expenses (for funding purposes)			
Labour & Benefits	7,064	7,417	7,788
Repairs & Maintenance	1,760	1,809	1,859
Fuel	1,833	1,932	2,036
Services	1,071	1,125	1,180
Other	2,539	2,687	2,842
	14,267	14,970	15,705
Total Operating Subsidy Requirement	- 6,663	- 7,620	- 8,120
Expenses not included in funding calculation			
Amortization	1,260	1,300	1,350
Changes to Future employment benefit liability	302	314	320
	1,562	1,614	1,670

Société de transport d'Owen Sound – revenus par division

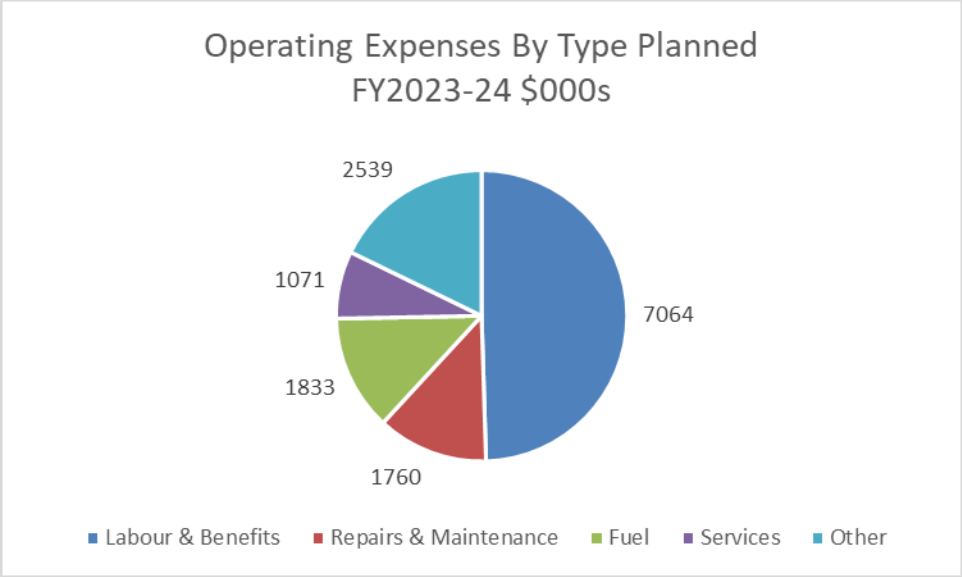


Les revenus ont souffert sensiblement pendant la pandémie, du fait de la réduction tant de la capacité (moins de traversées) que du nombre de passagers et de véhicules par traversée. Le présent plan prévoit la capacité voulue pour rester aux niveaux de 2022-2023. Cependant, une augmentation de 5,4 % des revenus du service de l'île Manitoulin est prévue en 2023-2024 par rapport à 2022-2023,

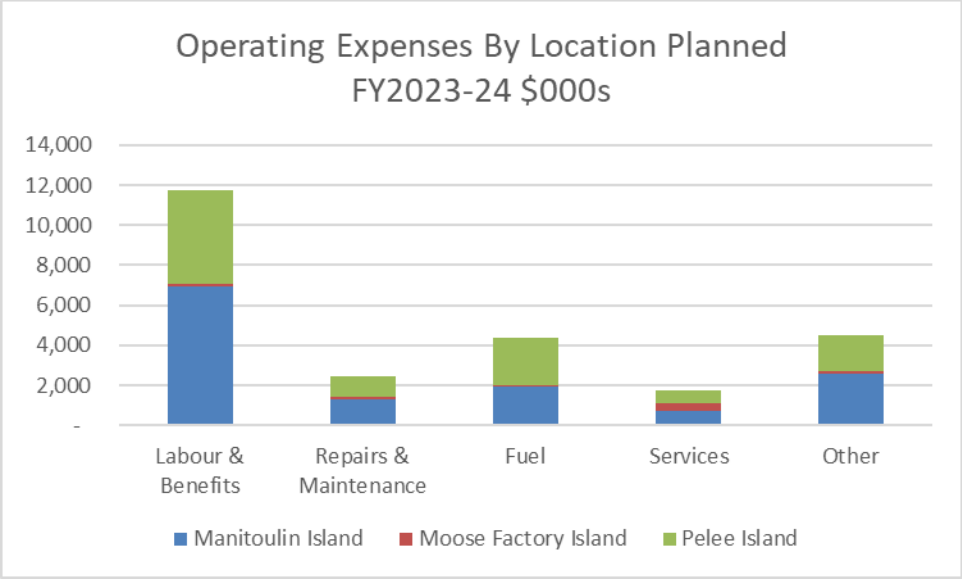
principalement par suite d'une augmentation du nombre de passagers et des revenus auxiliaires. Les tarifs resteront les mêmes qu'en 2022-2023. Le plan de marketing sera mis à jour en 2023-2024. Des changements à la structure tarifaire et de possibles augmentations de tarif seront étudiés pour les années suivantes.

Selon les prévisions, les revenus du service de l'île de Moose Factory et du service de l'île Pelée seront inchangés d'une année à l'autre.

Société de transport d'Owen Sound – dépenses



En 2023-2024, la main-d'œuvre et les avantages sociaux représentent quelque 50 % des dépenses totales (hors amortissement). Viennent ensuite le carburant – 13 %, les réparations et la maintenance – 12 %, les services – 8 % et les autres dépenses – 18 % (services publics, fournitures, et dépenses diverses) – 18 %.



Le service de l'île Manitoulin, qui comprend le siège social de l'OSTC, compte pour la majorité de chaque catégorie de dépenses. En ce qui concerne le carburant, le service de l'île Pelée a vu ses coûts augmenter en raison de la saison plus longue et des distances en cause. Comme les coûts du service de l'île Pelée sont financés directement par le contrat visant ces services, les montants s'annulent dans le budget d'exploitation de l'OSTC.

14. Technologie de l'information / Plan de prestation électronique des services

L'OSTC a un sous-traitant qui fournit les services d'entretien, de soutien et de sécurité de sa plateforme de TI. Cependant, l'organisme est en voie de doter un poste à ses bureaux d'Owen Sound responsable de gestion de l'information / technologie de l'information et des systèmes connexes, pour assurer un soutien en TI à l'ensemble de l'organisation, aider à la mise en place de nouveaux systèmes et entretenir les systèmes spécialisés servant aux opérations. Le titulaire assurerait le soutien des technologies de l'information et les communications à bord des navires et aux terminaux.

15. Initiatives avec des tiers

15.1 Alliances stratégiques

L'OSTC est un membre de l'Association canadienne des traversiers, de l'Association canadienne des propriétaires de navires à passagers, de la Passenger Vessel Association des États-Unis et d'Interferry. Les deux premiers groupes sont exclusivement canadiens et travaillent avec Sécurité maritime de Transports Canada pour faire appliquer la réforme réglementaire dans l'industrie des navires à passagers. L'OSTC participe également activement à des forums d'organismes de réglementation et de l'industrie, comme le Conseil consultatif maritime canadien (CCMC) et la Commission consultative maritime des Grands Lacs.

L'OSTC appuie le programme de formation maritime du Collège Georgian à Owen Sound (Ontario). L'OSTC embauche des élèves-officiers du collège sur le MS *Chi-Cheemaun* et le MV *Pelée Islander II*.

15.2 Partenariats communautaires

Par l'entremise de partenariats avec les comités consultatifs communautaires des services de traversier et des organismes touristiques régionaux, l'OSTC collabore avec les collectivités de chaque côté du parcours des traversiers pour promouvoir conjointement les possibilités offertes par chaque région grâce au traversier comme mode d'accès.

L'OSTC a toujours entretenu des liens avec les membres des communautés qu'elle dessert, et elle entend renouer avec des groupes locaux pendant la saison 2023. Elle a fait le point sur l'historique de ses relations avec les communautés, et elle a prévu des domaines où elle planifie de les renouveler. À Tobermory, l'OSTC est un partenaire financier important pour les réseaux d'eau et d'égouts de la collectivité; elle commandite la « fin de semaine des canots », des panneaux rappelant aux automobilistes de respecter la vitesse permise sur les autoroutes, les lumières de Noël posées chaque année et les célébrations de la Fête du Canada. À South Baymouth, l'OSTC abrite l'installation de prise et de traitement de l'eau pour le canton de Tehkummah et elle parraine des projets de l'association communautaire, comme l'installation de bancs à l'extérieur. L'OSTC est un participant important de la cérémonie d'ouverture du Festival des aurores boréales et fournit son navire au comité du salon régional des sciences et de la technologie Bluewater pour des événements spéciaux lors de la foire scientifique régionale du conseil scolaire.

La Société est propriétaire du traversier de type péniche de débarquement *Niska*, et elle s'associe à l'entité de développement économique de la Première Nation crie de Moose pour transporter des passagers et du fret de l'île à Moosonee dans les mois de navigation (habituellement de juin à la fin septembre).

15.3 Sous-traitance

L'entretien des navires et des installations qui dépasse la capacité des employés de l'OSTC ou qui demande des compétences uniques ou spécialisées est effectué par des sous-traitants, selon les besoins. Tous les sous-traitants sont embauchés conformément à la politique approuvée d'achat et de soumission.

15.4 Clients externes

Les clients externes de l'OSTC comprennent des clients sous contrat (MTO), les collectivités sur l'île Manitoulin et la péninsule de Bruce, les collectivités de Moosonee et de l'île de Moose Factory, et tous les utilisateurs des services de traversier.

L'OSTC reçoit une rétroaction sur son efficacité opérationnelle de tous les groupes d'utilisateurs par l'entremise de forums publics (groupes consultatifs communautaires), de cartes de sondage remplies par les clients et de correspondance écrite ou de communications verbales. L'OSTC fournit des rapports opérationnels et financiers à ses clients sous contrat, conformément au calendrier précisé dans les ententes.

16. Plan de communication

Les communications de l'OSTC sont régies par le protocole d'entente entre l'OSTC et le gouvernement. Le président et chef de la direction de l'OSTC collabore avec le président du conseil d'administration et avec le MTO pour coordonner les communications publiques et les initiatives auprès des médias.

16.1 Scénarios de communication

- Modifications des services de traversier; annulations/retards des départs – utilisateurs externes
- Messages de sécurité à bord des navires et aux terminaux
- Messages de vente et de marketing – utilisateurs externes
- Prise de décisions et recommandations – personnel des opérations internes
- Accidents qui causent des dommages aux biens ou des blessures aux personnes

16.2 Publics

- Clients avec ou sans réservations (public voyageur)
- Grand public
- Conseil d'administration de l'OSTC, ministères et employés de l'organisme
- Dirigeants communautaires et chefs d'entreprises; comité consultatif sur les services de traversier
- Médias

16.3 Tactiques de communication selon les objectifs

- Avis aux clients d'importants retards des services : radio, journaux, télévision, sites Web d'actualités, Facebook, Twitter, Instagram, téléphone, panneaux routiers, service SMS sur demande et SMS directs pour les clients touchés ayant une réservation
- Ventes et publicité : radio, télévision, site Web, journaux, guides touristiques, panneaux routiers, matériel de vente, salons du voyage, agences de voyage, Facebook, Twitter et Instagram pour les activités annuelles et continues de vente et de publicité

16.4 Budget et plan d'évaluation des communications

Les activités de marketing et de communication de l'OSTC ont été en grande partie suspendues entre 2020 et 2022. En 2023, l'OSTC envisage une action plus systématique en matière de marketing et de communication.

Les services de traversier offerts sont peu connus dans la province, et la publicité faite par l'OSTC vise d'abord à faire mieux connaître le service de l'île Manitoulin au public à l'extérieur de sa région d'exploitation. L'OSTC a reçu une étude de marché lui recommandant de faire de la publicité. Cette recommandation a été suivie pour rectifier le déclin de l'achalandage de ces dernières années. La publicité dans le marché a commencé en 2015, et elle a été raffinée et mesurée dans les années précédant la pandémie. L'OSTC utilise des outils comme Bookit et le logiciel de centre d'appels pour mieux mesurer les résultats de la publicité. La publicité a produit des résultats probants.

Une campagne de marketing en mandarin a mené à un afflux de voyageurs canadiens d'origine asiatique dans les saisons suivantes. En outre :

- le marketing dans les véhicules de GO Transit a augmenté le nombre de voyageurs provenant des codes postaux le long des itinéraires GO;

- la publicité à Kitchener a augmenté le nombre de voyageurs provenant de la région de Kitchener-Waterloo.

Dans le passé, l'OSTC utilisait son budget annuel pour les ventes, le marketing et les communications pour acheter de la publicité à la radio, dans les médias imprimés et sur des panneaux publicitaires, pour développer le site Web et pour la production du rapport annuel. Les coûts annuels des rapports sont maintenant minimaux à la suite de changements à la réglementation.

L'OSTC continue d'utiliser Google Analytics pour son site Web afin de mieux comprendre d'où provient son trafic en ligne. Les années passées, la plus grande partie des nouvelles visites du site Web provenaient de la région du Grand Toronto. L'OSTC continuera d'utiliser Google Analytics et d'autres outils semblables pour mesurer l'efficacité de ses investissements en marketing et dans les médias sociaux. L'OSTC entreprend une étude du public pour déterminer si les tactiques qu'elle utilise pour communiquer avec son public actuel et les tactiques utilisées pour acquérir de nouveaux clients sont appropriées et efficaces.

16.5 Mécanisme et modalités de résolution de plaintes

La procédure de l'OSTC pour la résolution de plaintes de clients relativement aux services comprend ce qui suit :

Sur place et en personne : Les gestionnaires de première ligne et les superviseurs ont l'autorité requise pour résoudre immédiatement les plaintes de clients.

Par lettre ou courriel : On répond aux lettres de plainte par écrit, généralement dans les cinq jours ouvrables qui suivent leur réception, selon la complexité de la plainte ou de l'enquête sur la plainte.

Par téléphone : On achemine les appels de plainte au gestionnaire approprié, puis au directeur ou au président s'il y a lieu. Une lettre de suivi est envoyée si le client fournit une adresse postale.

Des changements qui sont apportés à des procédures à la suite de la résolution d'une plainte sont mis en œuvre et les employés sont formés en conséquence le plus rapidement possible sans perturber les services de traversier.