



*Conseil d'administration du Marché des
produits alimentaires de l'Ontario*

**Plan d'affaires de trois ans
2017 - 2020**

165 the Queensway, Toronto (Ontario) M8Y 1H8
Téléphone : 416-259-5479 Fax: 416-259-4303
Email: info@oftb.com

Table des matières

1. Mandat	Page 3
2. Sommaire exécutif	Page 3
3. Direction stratégique	Page 5
4. Structure organisationnelle	Page 6
5. Évaluation environnementale	Page 6
6. Plan d'entreprise	Page 12
7. Aperçu des activités présentes et futures	Page 14
8. Ressources nécessaires pour atteindre les buts et objectifs	Page 15
9. Plan de mise en pratique	Page 15
10. Objectifs et mesures de rendement	Page 15
11. Initiatives impliquant des tiers	Page 16
12. Dépenses d'investissement envisagées	Page 16
13. Évaluation et gestion du risque	Page 16
14. Plan de communication	Page 17

1. Mandate:

Référence à la Loi sur le Marché des produits alimentaires de l'Ontario R.S.O. 1990, Chapitre 0.15 4.(1)

Les mandats législatifs du Conseil d'administration consistent à:

a) acquérir, construire, équiper, et exploiter un marché de fruits et légumes dans la Ville de Toronto ou dans la Municipalité de York. Ce marché est connu en anglais sous le nom Ontario Food Terminal et en français sous le nom de Marché des produits alimentaires de l'Ontario. Le mandat consiste aussi à acquérir et à exploiter la logistique nécessaire au transport et à la manutention des fruits et légumes dans l'intérêt du Marché ; et;

b) d'accomplir les autres actions nécessaires ou urgentes dans l'intérêt de son exploitation et de ses entreprises.

Les objectifs stratégiques du Conseil d'administration sont :

a) de veiller au fonctionnement efficace du Marché afin d'alimenter les consommateurs de l'Ontario en produits de qualité à des prix compétitifs.

b) de proposer aux cultivateurs et aux grossistes de l'Ontario un pôle commercial pour vendre leurs produits directement au commerce de gros et de détail.

c) de promouvoir, par le biais d'heures d'ouverture régulières et des règlements d'expédition encadrées, un marché compétitif par lequel les acheteurs et les vendeurs négocient les prix et les conditions de vente.

d) de maintenir de bonnes relations de travail avec les locataires grossistes, les cultivateurs et les acheteurs.

e) de veiller au bon entretien du Marché afin que les détaillants et les institutions de l'Ontario continuent à s'y approvisionner principalement pour leurs produits frais.

f) de veiller à ce que le flux de trésorerie provenant de l'exploitation soit suffisant pour couvrir les dépenses pour les immobilisations et les opérations d'entretien.

2. Sommaire exécutif :

Le Conseil d'administration du Marché des produits alimentaires de l'Ontario (Le Conseil), qui est un organisme provincial dirigé par un Conseil d'administration, a poursuivi ses travaux dans le but d'offrir un marché stimulant le commerce concurrentiel des produits agricoles en Ontario,

notamment pour les fruits et les légumes frais. Les membres du Conseil sont responsables devant le ministre de l'agriculture, de l'alimentation et des affaires rurales conformément au protocole d'entente. Grâce à sa bonne gestion, le Conseil est bien placé pour entreprendre des projets d'agrandissement qui furent étudiés et justifiés l'an passé. Se fondant sur ses études, le Conseil entend mettre l'accent sur le développement de ressources ciblées et mettre au point des projets tendant à améliorer la communication et la promotion du Marché.

Examen des recettes et des dépenses

L'examen annuel des opérations financières du MPAO indique que revenus provenant des droits de péage ont progressé de 3,0 % par rapport à l'an passé, que les recettes de stockage frigorifiques ont augmenté de 7,0 %, et que les revenus provenant des locations ont progressé en moyenne de 1,75 %. Cette tendance traduit une plus grande activité d'ensemble du marché des produits alimentaires et un plus grand volume de produit qui y transite. Les flux financiers sont positifs d'année en année.

La masse salariale a baissé de 5,2 % au cours de cet exercice fiscal sans que la qualité du service qu'assure notre personnel aux locataires et aux acheteurs n'en soit affectée. Les frais de bureau traduisent les efforts constants du Conseil visant à poursuivre ses initiatives de promotion des produits de l'Ontario et du Marché dans son ensemble. Les frais de justice furent au cours de cet exercice financier inférieurs à ceux de l'exercice précédent en raison d'un nombre plus réduit de ruptures de contrats de bail par des locataires.. Les dépenses liées à la consommation d'électricité grimpent d'année en année en raison d'un renchérissement des tarifs de l'électricité et d'une consommation accrue d'électricité provoquées par des températures estivales plus élevées que la normale. Le Conseil poursuit le remplacement et l'installation d'un système d'éclairage économique dans les locaux, mais est conscient des contraintes qu'impose la réfrigération. L'augmentation des frais d'enlèvement des déchets au Marché est attribuable à la production accrue de déchets des locataires, en particulier ceux de l'entrepôt. La Direction poursuivra son travail sur les programmes de recyclage novateurs et efficaces afin de réduire les coûts et atténuer ainsi toute future augmentation des frais. Les résultats ci-dessus démontrent la capacité de la Direction à contrôler les dépenses de fonctionnement par une gestion budgétaire prudente qui préserve les services fournis par la Conseil

Considérant l'augmentation des coûts d'entretien des installations et de l'infrastructure, le Conseil doit augmenter certains loyers et droits afin de continuer à pouvoir payer d'année en année les frais de fonctionnement du Marché. Pour préserver la croissance de ses revenus, le Conseil continuera à étudier les projets de rénovation et d'agrandissement des installations. Dans cette optique, il planche actuellement sur la construction d'un immeuble additionnel qui abritera des étals de vente de fruits et légumes. Ce nouvel immeuble augmentera les volumes de fruits et légumes produits en Ontario qui transiteront par le Marché. Les résultats préliminaires des études et des observations ont déjà été présentés au Conseil. La Direction poursuivra son évaluation approfondie de toutes les installations et continuera de mettre au point un plan progressif afin que celles-ci restent modernes et financièrement viables.

Référence : Annexe I – États financiers annuels et budget prévisionnel

Points saillants des stratégies pour les trois prochains exercices

Afin de répondre aux attentes des consommateurs ontariens, des locataires du MPAO et du Conseil d'administration du MPAO, les trois prochaines années seront caractérisées par une action de sensibilisation accrue sur le rôle du MPAO dans le système de distribution des produits alimentaires en Ontario ; de plus, un projet de modernisation des installations de nature à résoudre les pénuries actuelles de place sera présenté ; Le Conseil maintient le cap consistant à mieux utiliser les ressources et à mettre en œuvre une meilleure méthode pour évaluer et planifier des activités futures du MPAO. Les détails de ces activités seront présentés dans les plans de mise en œuvre et de communication déposés en même temps que le présent rapport.

Le Conseil fera fructifier au cours des trois années à venir ses succès déjà réalisés pour mettre en valeur les produits venant de l'Ontario. Nous passons en revue l'aspect général de la zone du Marché réservée à la vente en gros et lui consacrons davantage de publicité. Le Conseil vient d'achever les plans de construction d'un nouvel immeuble abritant le marché des producteurs qui sera doté de 45 étals. Dans un souci d'améliorer la promotion et la distribution des produits ontariens, le Conseil est en discussion avec les parties prenantes pour s'assurer que la demande est suffisante pour justifier la création de ces nouveaux espaces et pour les louer. Les variations saisonnières dans l'offre des produits dans ces nouveaux espaces de vente entraîneront des difficultés, mais nous comptons sur une bonne publicité pour assurer aux produits de l'Ontario une bonne place dans l'industrie alimentaire en gros.

Le Conseil vient d'achever la construction d'un auvent au-dessus de l'espace de chargement pour les producteurs. Cet auvent accueillera 82 espaces de vente supplémentaires dans le Marché ainsi que de nouvelles toilettes. Le Conseil aménage la partie Est des lieux qui sera raccordée par une nouvelle route d'accès et agrémentée d'espaces de stationnement. Le Conseil élargira au cours des deux prochaines années l'espace de chargement Sud-est pour les acheteurs, construira une nouvelle aire de chargement/réception frigorifique, élargira l'aire de réception frigorifique qui existe déjà et bâtit un nouvel immeuble de traitement des déchets.

3. Direction stratégique

Énoncé de la vision de la Commission :

Faire du Marché de produits alimentaires de l'Ontario (MPAO) un marché central compétitif pour les producteurs et transporteurs ontariens de denrées alimentaires et de produits horticoles pour un marché direct non réglementé pour le commerce en gros / de détail en Ontario avec d'autres provinces et régions des États-Unis afin de faire en sorte que les produits de meilleure qualité soient vendus aux consommateurs ontariens à des prix compétitifs pendant toute l'année.

Politiques de fonctionnement du Conseil d'administration du Marché des produits alimentaires de l'Ontario :

- Fonctionner conformément aux politiques administratives prévues et spécifiées dans les Directives du Conseil de gestion du gouvernement en

vigueur ou amendées et se conformer totalement à la *Loi sur le service public de l'Ontario* ;

- Se conformer à la *Loi sur le Marché des produits alimentaires de l'Ontario*, à ses règlements et au Protocole d'accord (PA) avec le Gouvernement de l'Ontario dans ses relations avec tous ceux qui utilisent le Marché de produits alimentaires de l'Ontario ;
- Promouvoir les meilleures pratiques de gestion dans toutes les opérations du Conseil dont les buts sont de générer des flux positifs de trésorerie, d'assurer l'efficacité des coûts d'exploitation, de maximiser les taux d'occupation par les locataires tout en continuant à bien entretenir les installations et ce, à un coût raisonnable. On utilisera les meilleures pratiques de gestion pour contrôler la logistique opérationnelle afin de maximiser l'efficacité des opérations et la livraison de produits ;
- Maintenir de bonnes relations de travail avec tous les locataires, les filiales d'entreprise, la communauté, le gouvernement et les partenaires de travail grâce à une philosophie de « dialogue ouvert » ;
- Répondre activement aux besoins des locataires, réagir aux évolutions de l'environnement économique et aux mutations du marché ;
- Exploiter le MPAO de manière à assurer un niveau élevé de sécurité, de propreté et promouvoir cadre de travail sûr ;
- Acquérir de nouvelles technologies favorisant l'exploitation et le maintien des frais d'exploitation à des niveaux propres à assurer au MPAO sa place de leader dans l'industrie ;
- Faire en sorte qu'une bonne politique de communication présente les installations comme un centre de distribution essentiel de denrées alimentaires et produits horticoles frais ;
- Traiter tous les locataires, partenaires et les employés conformément à toutes les lois de la Province de l'Ontario et du Canada.

4. Structure organisationnelle:

La structure organisationnelle actuelle du MPAO comprend un Conseil d'administration de sept membres nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil ; un secrétaire général, un secrétaire-trésorier et deux gestionnaires d'exploitation. Les gestionnaires d'exploitation dirigent cinq services (administration, entreposage frigorifique, police, entretien et assainissement) ; Cette structure a fait ses preuves dans un service plus rapide et efficace à nos clients.

La Commission du Marché des produits alimentaires de l'Ontario compte quarante-sept membres non syndiqués dont huit travaillent à temps partiel. Il fait appel à ses membres pour gérer toutes les activités de base. Il consacre du temps à neufs centres de coûts installés par la Direction au sein du MPAO. Les frais de personnel sont intimement liés au budget de fonctionnement annuel du MPAO. La structure hiérarchique actuelle nous permet de parvenir à des efficacités maximales.

Référence: Annexe II – Membres du Conseil d'administration

Référence: Annexe III – Structure organisationnelle

5. Évaluation environnementale

Le MPAO a pour mission d'exploiter un marché de gros de fruits et de denrées alimentaires afin de transporter et de traiter ceux-ci de manière économique et efficace. Les ressources du MPAO proviennent uniquement de son activité sans contribution du gouvernement.

Les facteurs externes et internes ci-dessous pourraient avoir un effet sur le MPAO à la fois du point de vue de son exploitation et de sa santé financière.

Facteurs externes:

Concurrence sur les baux

- En 2017, le MPAO a connu une hausse du tonnage des frais et légumes transitant par le Marché profitant directement de la sensibilisation des consommateurs sur les retombées positives pour la santé de la consommation de fruits et de légumes. Le Marché a également bénéficié d'une bonne demande pour des produits ontariens et du mouvement « acheter les produits du terroir ».
- Au cours des derniers exercices, les activités de certains locataires se sont tellement développées qu'ils se sont retrouvés à l'étroit au Marché. Certaines ont alors choisi de se construire de bâtiments de stockage et de distribution hors du site du Marché tout en continuant à réaliser toutes leurs ventes et nouer tous leurs contacts au Marché. Ceci affectera les revenus du MPAO, surtout ceux qu'elle tire de l'entrepôt frigorifique et des droits de péage sur la route et à l'entrée.
- Les petits locataires ont ainsi pu récupérer les entrepôts frigorifiques ainsi libérés pour élargir leurs gammes de produits, modérant les pertes de revenus découlant du secteur frigorifique.
- À l'avenir, il faudra agrandir l'entrepôt du Marché pour fidéliser les locataires actuels et en accueillir de nouveaux.
- La tendance pour 2017 s'inscrit dans une hausse du tonnage des fruits et légumes transitant par le Marché et des droits d'entrée en raison d'une croissance constante de la demande pour les fruits et légumes en provenance de l'Ontario.

Prévisions économiques pour l'Ontario

On prévoit pour l'économie ontarienne une croissance de l'ordre de 2,3 % en 2017. Plusieurs économistes prévoient que l'Ontario deviendra un leader de la croissance au Canada au cours des deux prochaines années. La croissance économique de l'Ontario est portée par l'augmentation des

dépenses de consommation, une forte création d'emplois et d'importantes dépenses d'infrastructure engagées par le gouvernement, ainsi que par des politiques visant à favoriser la compétitivité à long terme et stimuler la croissance en 2017 et 2018¹. Les exportations vers les États-Unis ont augmenté en raison de la baisse de la valeur du dollar canadien. Les exportations vers l'Union européenne et vers les marchés émergents sont à la hausse à la faveur de la signature de nouveaux accords commerciaux. Les résultats sont notamment la progression de l'emploi et la croissance des revenus et des dépenses de consommation, y compris la consommation d'aliments frais. Par conséquent, les locataires du Marché des produits alimentaires de l'Ontario peuvent s'attendre à une demande accrue pour leurs produits et pour les produits horticoles.

Le dollar canadien ne cesse de se déprécier par rapport au dollar américain depuis 2013 et se trouve maintenant nettement en-dessous de la parité. Cette tendance s'explique par la baisse des cours des matières premières, par des taux d'intérêts plus faibles pratiqués au Canada par rapport aux États-Unis ainsi que par la réputation de l'économie canadienne et par son système financier solide. Les exportateurs de l'Ontario en tireront partie grâce à une meilleure compétitivité de leurs entreprises ce qui stimulera la croissance des exportations, même s'il est vrai que l'élection du nouveau président des États-Unis ajoute un élément d'incertitude. En revanche, les locataires d'entrepôts au MPAO qui importent des produits du monde entier sont confrontés à un défi concurrentiel qui est la conséquence directe de cette baisse. Les prévisionnistes du secteur privé s'attendent à ce que le dollar canadien maintienne une moyenne inférieure à la parité avec le dollar US au cours des deux à trois prochaines années. La reprise de l'économie mondiale se poursuit à un rythme modéré et la demande pour le pétrole est stable. Les cours du pétrole et d'autres matières premières devraient demeurer relativement modestes à court terme.

Fort de ces prévisions, l'équipe dirigeante continuera de mettre en œuvre avec diligence les décisions de rénovation et/ou d'expansion prises à la lumière de la situation actuelle de l'économie ontarienne.

Politique monétaire

En raison du caractère fluctuant des taux d'intérêt au fil du temps, ceux-ci ont une incidence significative sur les coûts d'exploitation du MPAO. Les taux d'intérêt sont restés faibles ces derniers temps et le taux de base demeure à des niveaux historiquement bas. Bien qu'une hausse progressive des taux d'intérêts décidée par le gouvernement central soit envisagée et fut et à mesure de l'accélération de la reprise économique², les principales institutions financières canadiennes ne prévoient aucun changement des taux d'intérêts au moins jusqu'au deuxième ou troisième trimestre 2018. Cet environnement de reprise est bénéfique pour l'exploitation du MPAO dans la mesure où davantage d'acheteurs pourraient s'approvisionner plus souvent en raison d'une plus grande disponibilité du crédit. Les coûts pour emprunter que paie le MPAO devraient au cours du prochain exercice se maintenir à un niveau raisonnablement faible. Dans la mesure où l'amélioration de la situation économique et la reprise de la croissance devraient entraîner un renchérissement du loyer de l'argent, notre stratégie pour le long terme consistera donc à verrouiller les prêts à des taux plus bas³.

Emplacement et accès

L'emplacement du site des installations était, au départ, bien situé dans la périphérie du centre-ville de Toronto. Les producteurs locaux, les grands distributeurs internationaux et les acheteurs pour le compte de grands distributeurs de denrées alimentaires au détail accédaient facilement au site par une route bien entretenue.

Plusieurs facteurs ont convaincu la Direction et le Conseil d'administration de la nécessité d'une évaluation constante de la facilité d'accès du MPAO et de son emplacement. Pour s'assurer que l'emplacement demeure adapté aux distributeurs internationaux, les locataires ont choisi d'installer leurs entrepôts près du MPAO lorsqu'ils ont eu besoin d'espace de stockage supplémentaire. L'accès pour les marchands est aisé étant donné que beaucoup de transport se fait en dehors des heures de pointe, mais ceux qui arrivent tard peuvent avoir plus de mal à accéder au site en raison des embouteillages aux heures de pointe, surtout considérant les travaux cette année qui affectent la circulation sur la Gardiner Expressway.

Les évaluations faites par plusieurs organisations indépendantes comme Toronto Food Policy Council ont été examinées et prises en compte. Le MPAO est un maillon essentiel de la chaîne de distribution de produits alimentaires frais en Ontario en général et dans la région du Grand Toronto en particulier. « Le MPAO est la clef de voûte du réseau de distribution des produits alimentaires de Toronto »¹. Les principaux points examinés dans les rapports et les profils soulignent l'importance d'une taille optimale, de l'emplacement, des réseaux de transport, des infrastructures durables et d'autres points clés d'exploitation du MPAO par rapport à d'autres sources de produits alimentaires dans la région du Grand Toronto.

Au cours des trois prochains exercices, des recherches approfondies seront faites pour mieux comprendre les problèmes d'accès et de circulation dans le but de déterminer les besoins futurs du MPAO. À cette fin, le Conseil d'administration a établi des lignes de communication avec la Direction des transports de la ville de Toronto.

Transport

Des études additionnelles sont nécessaires pour identifier les divers problèmes de transport externe auxquels sera confronté le MPAO à l'avenir. Compte tenu de ce que des considérations de volume affecteront l'accès aux installations pour les petits producteurs, nous effectuerons des études pour établir le taux d'utilisation actuel et à venir du trafic sur les voies d'accès et pour définir des projets futurs à mener avec l'aide des gouvernements municipal et provincial.

Les inquiétudes grandissantes des consommateurs et des défenseurs de l'environnement par rapport aux coûts écologiques de l'importation de produits alimentaires feront également l'objet d'une étude. De plus en plus consciente des inquiétudes économiques et sociales de la dépendance de l'Ontario aux produits alimentaires importés,² la Direction communiquera davantage afin de révéler tout le rôle et la mission du MPAO dans l'ensemble du système d'approvisionnement en aliments en Ontario et la manière dont le MPAO répond aux demandes et rend possible la mise à la disposition d'acheteurs un environnement d'économie de marché.

¹ 'A Wealth of Food: A profile of Toronto's Food Economy'; Toronto Food Policy Council

² Extrait des rapports rédigés par Wally Seccombe et publiés par le Toronto Food Policy Council en septembre 2007.

Tendances des consommateurs, diversité ethnique

- Le glissement démographique se traduisant par l'arrivée de nouveaux immigrants a toujours eu pour résultat de stimuler les ventes parce que ces nouveaux Canadiens deviendront des acheteurs au service de leur communauté. Une bonne nouvelle pour le Marché.
- La génération du baby-boom a tendance à adopter un régime alimentaire plus sain. Ces personnes vont donc acheter de plus en plus de fruits et légumes frais. Ceci s'observe même dans la restauration rapide qui sert désormais des salades et des repas plus légers dont les ingrédients viennent du Marché. Ce secteur de la restauration gagne donc en importance et le Marché joue un rôle vital pour son approvisionnement.
- Au Canada, la consommation de fruits et de légumes par habitant est en augmentation..
- La population de l'Ontario continue à croître, surtout dans la région du Grand Toronto. La densité de la population dans les villes s'accroît du fait de l'action des municipalités.
- En revanche, du fait du vieillissement de la population, nous observons que de plus en plus de locataires âgés du marché fermier cèdent les étals qu'ils louent. Par le passé, l'exploitation familiale se transmettait de père en fils. Ceci n'est plus vrai aujourd'hui.

Campagnes d'incitation à l'achat des produits du terroir et marchés agricoles, distribution régionale

L'augmentation du nombre de marchés fermiers de vente au détail en Ontario se soldera par l'arrivée de plus d'acheteurs de ces marchés au MPAO dans le but d'acheter des fruits et légumes supplémentaires. Les marchés fermiers de grande et petite taille et même les opérateurs des marchés au seuil de l'exploitation sont parfois obligés de compléter leur production par ce que leur demandent leurs clients. L'utilisation accrue régulière des marchés fermiers est susceptible d'accroître les ventes au marché fermier de gros du MPAO en raison du peu de producteurs primaires sur tous les marchés locaux, de l'approvisionnement régulier et de la nécessité de l'efficacité dans l'achat de produits alimentaires.

L'Ontario gagnerait à rendre ses produits facilement reconnaissables car les consommateurs et les industriels ont pris conscience de ce que les produits achetés et vendus par les « revendeurs » constituent une menace pour les producteurs primaires ontariens. Le défaut d'identification des origines des produits a créé une certaine confusion sur les marchés fermiers de l'Ontario dans la mesure où les fruits et légumes qui proviennent du MPAO et « revendus » ne sont pas nécessairement produits en Ontario.³ On gagnerait à indiquer clairement que les denrées alimentaires de l'Ontario qui proviennent du MPAO continuent de soutenir les producteurs primaires ontariens mais sont distribuées différemment. Dans l'ensemble, le rôle du MPAO dans la distribution secondaire est de soutenir et d'accroître les efforts du marché fermier de détail, de donner une option de distribution aux producteurs primaires ontariens et de soutenir le mouvement d'incitation à l'achat des produits du terroir.

³ Farmers' Markets Ontario Impact Study 2009 Report – janvier 2009 réalisée par Les Marchés fermiers de l'Ontario ; à la page quatre du rapport, il est dit que «sur certains marchés l'on s'inquiète de plus en plus du rôle des revendeurs qui menacent la viabilité économique des producteurs / fournisseurs primaires » et du fait que « les fournisseurs du marché doivent relever le défi de la fourniture d'une sélection de produits frais de chez les producteurs primaires ».

L'intérêt croissant porté à l'origine des produits alimentaires et à l'impact environnemental de la livraison de ces produits aura une influence sur les efforts de marketing du marché fermier de gros du MPAO.

Carburant, risques environnementaux, terrorisme biochimique

Par le passé, le Conseil a répondu aux besoins et tendances en matière de gestion de déchets et de conservation d'énergie. Des études de faisabilité de la procédure source ou de gestion ont été faites pour maximiser les efficacités dans ces domaines. Une évaluation constante de nouvelles procédures et des ressources disponibles se poursuivra.

La mutation du monde s'accompagne de nouvelles menaces extérieures potentielles qu'il faut prendre en compte et anticiper. Le Conseil s'efforcera toujours d'être à la hauteur de ces défis. Les recherches de sources alternatives d'approvisionnement en carburant, les procédures de réaction en cas de pannes d'électricité, les menaces bioterroristes et l'identification de tous risques environnementaux feront toujours l'objet d'un suivi grâce aux procédures normales de gestion. Le Conseil mettra au point toutes les stratégies adéquates pour relever ces défis.

Facteurs internes :

Gestion des RH

En raison de contraintes budgétaires, la gestion des ressources humaines est répartie entre les membres de la Direction.

Succession Planning

La structure organisationnelle du MPAO favorise une forte direction centrale '*qui met la main à la pâte*' et les employés dévoués sont là de longue date. Le risque d'instabilité induit par des changements de personnes est donc réduit au minimum. Comme l'indique la structure organisationnelle du MPAO, deux gestionnaires d'exploitation peuvent remplacer le directeur général si ce dernier quittait son poste pour une raison quelconque. Le Conseil du MPAO a étudié cette structure et l'adopte car elle est consciente que l'évaluation par la Direction de toutes les questions liées aux ressources humaines permettra d'utiliser au mieux les compétences des employés.

Rétention et perfectionnement des employés

Les employés du MPAO sont de milieux et de niveaux de qualification divers. Certains de nos employés sont de nouveaux immigrants qui maîtrisent encore mal l'anglais et / ou le français. La Direction a fait installer des dispositifs visuels de signalisation partout dans les installations pour les aider à surmonter ce handicap.

Capitalisant sur le succès de ce système de signalisation, la Direction assure une formation des employés et un programme de développement des aptitudes pour contribuer à la rétention de ses employés.

Une évaluation permanente des compétences des employés par les cadres intermédiaires a donné naissance à un système dynamique de formation par rotation de postes entre les services, promouvant ainsi la communication et la synergie entre services et permettant une utilisation efficace de la main d'œuvre.

Les conditions de travail

La Direction se tient toujours au courant des conditions de travail de ses employés et aborde ces questions de manière très progressiste. Il en est de même avec toute relation professionnelle avec une personne qui n'est pas employée par nous.

Grâce à la structure organisationnelle de la Commission, les postes de responsabilités aident le personnel du MPAO à travailler main dans la main pour accomplir les missions assignées.

Référence: Annexe III – Structure organisationnelle

Âge des installations

Le Conseil est conscient de ce que les installations ont pris de l'âge ; les coûts d'entretien sont donc régulièrement prévus dans le budget du MPAO chaque année. La Direction et le Conseil entreprennent chaque année une évaluation constante des besoins par rapport à aux moyens financiers existants ; c'est une stratégie d'autofinancement de tout entretien planifié.

Il va de soi que l'entretien des installation ne peut tout faire à lui seul et il faudra, par des études, évaluer et accentuer notre réflexion sur la structure de nos installations.

Agrandissement futur des installations du MPAO

Le Conseil a au cours des cinq dernières années évalué le site et les immeubles dans leur intégralité et continuera à le faire en 2017. Le Conseil a mis la dernière touche à des plans visant à aménager un immeuble à étals ouvert dans la zone du marché des producteurs, a décidé d'élargir les espaces de chargement dans le carré Sud-est, les espaces de réception/expédition frigorifiques et de construire un nouvel immeuble de traitement des déchets. Ces améliorations s'ajoutent à ce qui a déjà été fait, tel que l'aménagement d'une verrière couvrant l'espace des acheteurs, la construction d'un nouveau poste de contrôle d'accès, la mise au point d'une nouvelle carte et d'un système de barrière d'accès, l'aménagement d'un second point d'accès pour les semi-remorques pour prévenir les risques d'embouteillage à l'entrée principale.

Résumé

Beaucoup de signes positifs indiquent que le MPAO va de l'avant. Tout signe négatif éventuel est lié à l'augmentation des coûts d'exploitation que le Conseil est appelé à gérer. Grâce à une bonne gestion et une planification stratégique, le coût d'entretien des installations peut être

absorbé par les opérations commerciales normales si les coûts sont étalés sur une période de temps donnée. Pour le moment, l'évaluation environnementale ne fait pas penser au Conseil que des facteurs l'empêcheraient, ainsi que son personnel, d'atteindre les objectifs fixés au cours du prochain exercice fiscal. Des évaluations continues de tous problèmes environnementaux donneront au Conseil des informations appropriées lui permettant de prendre à l'avenir les décisions concernant l'exploitation.

6. Plan d'entreprise

Description des objectifs du Conseil :

Une stratégie du Conseil exige que la Direction travaille dans les limites des budgets de fonctionnement et d'investissement pour chaque exercice fiscal. La Direction garde l'œil sur l'exploitation du Marché et en présente un rapport au Conseil pour validation ; elle doit aussi faire approuver par le Conseil le plan de mise en œuvre des orientations stratégiques mises au point.

Risques admissibles et gestion du risque :

- Tolérances financières
- Tolérances du taux des baux (demande incluse)
- Taux d'approbation par les locataires
- Dotation en personnel
- Emplacement et accessibilité des installations
- Communications (urgence et réponse négative)

Niveaux de tolérance énergétique et bio sécuritaire

Description des activités du plan de mise en œuvre :

Attribution améliorée de l'espace loué :

- Le système d'étals fonctionne bien au marché fermier. Les demandes de nos locataires tendant à déplacer leurs étals vers un meilleur emplacement sur le marché sont en cours d'exécution. Ce programme met en valeur nos locataires qui utilisent régulièrement le Marché et les encourage à continuer d'y commercialiser leurs fruits et légumes;
- Le Conseil a attribué des étals supplémentaires aux locataires qui ont besoin de plus d'espace pour écouler leurs produits et ainsi accommoder la croissance de leurs activités ;
- La Commission a mis des étals plus gros sur la rangée 800 à la disposition de locataires qui avaient besoin de plus d'espace dans la section ouverte du marché fermier ;
- L'attribution d'étals supplémentaires aux locataires sur la rangée 100 afin de répondre aux besoins de leurs activités ;
- La Commission poursuivra sa collaboration avec Ontario Growers pour promouvoir les fruits et légumes locaux et les aider à bien les écouler.

Améliorations de la sécurité du travail

- La Commission travaille activement à la création d'un cadre de travail plus sûr conjointement avec le Comité de sécurité de tout le Marché. Nous mettrons en œuvre toute recommandation faite par le Comité et poursuivrons par notre service de police l'application des règles de sécurité existantes. Nous avons le devoir de rendre les lieux de travail sécuritaires. Ce travail passe aussi par la sensibilisation de nos locataires et des acheteurs sur cette question et sur le devoir qui est le leur de respecter les lois sur la sécurité des lieux de travail.

Règlement en matière de sécurité sanitaire des aliments

- Le Conseil dispose d'une règlement de sécurité sanitaire des aliments qui s'applique au Marché grâce auquel les acheteurs, qui achètent des fruits et légumes frais au Marché sauront que ce dernier s'est doté d'un règlement de sécurité sanitaire des aliments;
- Le Conseil a clos le système de quai du bâtiment afin de maintenir la chaîne de froid.
- La verrière qui recouvre le centre de l'espace des acheteurs protégera les acheteurs et les produits qu'ils achètent contre les intempéries lorsqu'ils chargent leurs véhicules dans cette zone.
- La Direction et le Conseil travaillent, au besoin, avec les inspecteurs fédéraux et provinciaux de la sécurité sanitaire des aliments.

Conserver une installation d'entreposage frigorifique rentable

La Commission a mis au point un certain nombre de stratégies visant à préserver la rentabilité des installations d'entreposage frigorifique :

- Entreprendre une enquête rapide et minutieuse quand une plainte est déposée pour destruction ou perte de produits ;
- Améliorer des contrôles des stocks ;
- Fournir de la main-d'œuvre en temps et lieux opportuns ;
- Incitation de tous les locataires du MPAO à utiliser les installations d'entreposage frigorifique ;
- Augmentation des taux de stockage au besoin.

Communications amplifiées

- Communication accrue avec la Ontario Fruit and Vegetable Growers Association.
- Collaborer amplifiée avec Ontario Terre nourricière.
- Échanger plus d'informations entre les associations agricoles de l'Ontario.
- Augmenter le nombre de messages et d'images du MPAO grâce à un site Web remanié et à grâce à l'utilisation d'un compte twitter et d'autres réseaux sociaux.

7. Aperçu des activités présentes et futures :

Espace loué

Il est essentiel que la Direction et le Conseil continuent d'évaluer les besoins de nos locataires à la lumière des installations que nous offrons actuellement pour éviter que nos locataires ne nous quittent pour s'installer ailleurs.

Sur le marché fermier, notre objectif est de nous assurer que l'attribution des espaces loués est conforme aux directives et aux règlements édictés par le Conseil. Le Conseil reconnaît que les locataires qui utilisent régulièrement le marché fermier doivent être pris en compte lorsque de nouveaux espaces deviennent disponibles.

Dans les zones de l'entrepôt et de bureaux, notre objectif de veiller à ce que tout l'espace soit loué et que les installations répondent aux attentes de nos locataires.

S'assurer, pour des besoins d'une commercialisation bien faite, que tous les locataires respectent leurs conventions de bail.

Installation d'entreposage frigorifique

Équiper le marché fermier et les locataires de l'entrepôt d'une installation d'entreposage frigorifique centrale afin de nous assurer que les produits de meilleure qualité soient disponibles pour nos clients.

Marché pour les producteurs et les expéditeurs de l'Ontario

- Le maintien d'un marché fermier et d'un entrepôt viables au MPAO peut garantir la pérennité d'un débouché de vente viable en Ontario pour les producteurs et les expéditeurs ontariens de denrées alimentaires et de produits horticoles.

Marché compétitif pour les détaillants indépendants :

- Le maintien d'un marché actif et sécurisé, la mise à disposition des installations à coût raisonnable et d'une riche base de données d'acheteurs renforcent la compétitivité du marché. Ce marché est la principale source d'approvisionnement des détaillants indépendants en Ontario et au-delà.
- Une nouvelle technologie a renforcé l'accès rapide et facile grâce à des systèmes de contrôle d'accès.
- Des routes et zones louées clairement démarquées permettent aux acheteurs et aux vendeurs de mener leurs activités en causant un minimum d'interruption et d'encombrement.

Le Marché occupe toujours les devants dans l'industrie des denrées alimentaires en Ontario

- Les média-presse, les salons commerciaux, les visites guidées et les réseaux sociaux sont mis à contribution pour attirer de nouveaux acheteurs vers le Marché.
- Campagne d'autocollants pour boutiques qui vantent le Marché des produits alimentaires de l'Ontario comme l'endroit où l'on peut acheter les denrées alimentaires et les produits horticoles les plus frais.

Le Conseil ne réussira à garder le Marché en tête de course que si les locataires y prospèrent. Nous devons garder ceci à l'esprit et faire le maximum pour répondre aux besoins des locataires. Les installations resteront ainsi attractives pour les acheteurs et les consommateurs. Le Marché pourra préserver son statut de principal centre de distribution de denrées alimentaires et de produits horticoles frais en Ontario.

8. Ressources nécessaires pour atteindre les buts et objectifs

- Le Conseil prépare un budget annuel et exploite le MPAO conformément à ce budget. Le budget du MPAO provient exclusivement de son exploitation par des conventions de bail (entrepôts, bureaux, et étals de vente pour les producteurs), les droits pour les entrepôts frigorifiques, les droits d'entrée et les droits de stationnement.
- La vérificatrice générale de l'Ontario vérifie les comptes du MPAO tous les ans.
- Le Conseil a validé les budgets de fonctionnement et d'investissement ci-joints pour l'exercice financier 2017/2018 et a demandé à la Direction d'exploiter les installations dans les limites des ressources mises à sa disposition et sans dépasser les budgets approuvés. Une surveillance constante des dépenses ainsi que le contrôle du budget d'investissement au cours de l'année aident la Commission à remplir ses obligations financières. Grâce à un tel système qui nous permet de surveiller les résultats par rapport au budget, nous sommes en mesure de prévoir avec plus d'exactitude notre situation financière et de nous assurer que les ressources financières soient disponibles pour couvrir les besoins annuels. Les bonnes relations qu'entretient la Commission avec sa banque lui ont permis de financer de projets d'investissement majeurs ;
- Le soutien et l'implication d'Ontario Terre nourricière dans la promotion des activités de vente en gros sur le marché fermier du MPAO au bénéfice des consommateurs ontariens, détaillants de produits alimentaires et des producteurs primaires;
- Un accès rapide à tout avis d'un changement de politique en matière de sécurité sanitaire des aliments ou de biosécurité à travers les canaux fédéraux et provinciaux ;

Une collaboration avec le Gouvernement de l'Ontario sur des projets de conservation d'énergie

9. Plan de mise en pratique

Les objectifs, les moyens de les réaliser ainsi que les mesures de performance (Annexe V) font partie du processus d'amélioration continue du Conseil.

Référence: Annexe IV – Plan de mise en pratique

10. Objectifs et mesures de rendement

La Commission du MPAO reçoit un rapport mensuel sur la situation financière par rapport au budget de cette période ; ce rapport permet de garder l'œil sur les résultats. Les membres du Conseil d'administration reçoivent des statistiques sur l'utilisation du Marché tout au long de l'exercice financier.

Le Conseil continuera à produire des objectifs de rendement à l'avenir.

Référence: Annexe V – Plan de définition des objectifs et de mesure du rendement

11. Initiatives impliquant des tiers

- En collaboration avec son personnel et des architectes, le MPAO a mis au point un plan d'extension éventuelle du Marché sur notre propriété. L'extension devrait inclure une possible construction de nouveaux espaces de vente en entrepôt près du marché fermier pour la commercialisation des denrées alimentaires de l'Ontario, l'éventuelle reconfiguration et extension des installations communes d'entreposage frigorifique du Marché et l'ajout de plus de quais de chargement.
- Les locataires et la Direction du MPAO encouragent l'interaction et soutiennent divers groupes de soutien social qui distribuent des aliments dans la région du Grand Toronto. Quelques-uns de ces groupes sont Daily Bread Food Bank, Foodshare, Second Harvest et Ontario Christian Gleaner.
- Nous encouragerons plus de communications avec la ville de Toronto sur la planification du transport.

12. Dépenses d'investissement envisagées

Le Conseil a inscrit au budget de l'exercice 2017-2018 les dépenses d'investissement suivantes :

- Le développement de la partie Est du site qui comprend une nouvelle voie d'accès/de sortie pour les semi-remorques, un système de drainage et une route.
- L'élargissement des quais de chargement Sud-est pour les acheteurs.
- L'agrandissement de la surface d'entreposage frigorifique dans la zone de réception/expédition.
- La construction d'une nouvelle station de compacteur de déchets.
- L'aménagement d'une zone supplémentaire d'entreposage frigorifique dans la zone de réception/expédition.
- L'aménagement d'une principale voie d'accès piétonnière aux installations.

13. Évaluation et gestion du risque

Le Conseil travaille en fonction de la situation économique de l'Ontario. Le budget est préparé sur la base des prévisions économiques pour la province. Nous avons tenu compte des taux d'intérêt dont l'impact sur nos coûts est majeur ; nous avons tenu compte de l'inflation, avons utilisé le volume d'activité existant et avons évalué la santé générale de l'économie lorsque nous préparions notre budget. Sur la base de ces coûts, nous connaissons les revenus locatifs nécessaires pour couvrir les coûts de fonctionnement du Marché. Nous avons attentivement examiné les loyers actuels et les avons comparés à ceux des autres installations. Nous avons ensuite étudié la capacité des locataires à payer des loyers plus élevés. Cette analyse nous conforte dans l'idée que notre budget est raisonnable et nous met à l'abri de tout risque excessif de non-atteinte de nos cibles.

La Commission prend au sérieux le risque d'une grève des employés qui entraînerait une fermeture des installations. Par le passé, la Commission a réussi à éviter la fermeture complète du Marché en négociant un protocole de grève avec le syndicat concerné qui ne ferme pas l'accès au Marché. Cependant, une fermeture complète des installations est toujours possible. Il est donc possible qu'une grève arrête totalement la distribution locale de fruits et denrées alimentaires frais en Ontario.

Référence: Annexe VI – Évaluation des risques 2017

14. Plan de communication

La communication constante avec les acheteurs et les locataires fait partie intégrante du plan de communication du Conseil. Le Conseil utilise divers moyens, dont les lettres, les bulletins et les médias sociaux. Le Conseil organise des visites du MPAO par le gouvernement, par des groupes d'agriculteurs et d'industriels. Le Conseil cible directement des locataires et acheteurs potentiels en participant à des salons commerciaux et en gardant ouverte la ligne de communication avec des groupes communautaires tels que Daily Bread Food Bank, Second Harvest et Food Share.

Le Conseil affiche son plan d'affaires, son rapport annuel et son protocole d'accord sur son site web tel que l'exige la Directive concernant les organismes et les nominations. Subordonné au Conseil de gestion du gouvernement, le Conseil rend publique sur son site web ses frais de déplacement, de repas et d'hôtel

Résumé du Plan de communication

Activités de la direction

- Conserver un centre de réception au Bureau général dans le bâtiment de la porte d'entrée principale et au Bureau de la police au sein du marché fermier où du personnel est à la disposition des clients et du grand public pour répondre à leurs questions.
- Nous avons pendant les heures d'ouverture trois membres de la Direction pour répondre aux questions et résoudre les différends liés à l'utilisation du Marché. C'est là notre moyen le plus pratique et le plus efficace de communiquer avec nos clients.
- Liaisons avec le Comité des locataires du marché fermier et le Comité des locataires de l'entrepôt pour nous assurer que l'information circule et pour résoudre les problèmes signalés.
- Mise en service d'un numéro de téléphone par lequel on peut fournir des informations aussi détaillées que possible aux personnes qui appellent pour se renseigner sur le Marché.
- Ouverture d'un site web et d'un compte Twitter pour rapidement informer les acheteurs sur les différentes activités sur le Marché.

Activités du Conseil

- Le Conseil communique avec les locataires du Marché sur les questions liées au fonctionnement du Marché au moyen de lettres individuelles, d'envois massifs de messages, de mémos, de lettres d'information électroniques, ou de bulletins. Les informations sur le budget et sur les tarifs sont données au besoin aux locataires.
- Le Conseil demande continuellement des avis des différents segments du MPAO.
- Le Conseil conserve des statistiques et des données dans la base de données de la National Association of Produce Market Managers afin de donner des informations à d'autres marchés à travers le monde.
- Le Conseil est membre de la Ontario Produce Marketing Association.
- Le Conseil est membre de l'Union mondiale des Marchés de gros dans le but de renforcer notre renommée au sein de l'industrie que nous servons.

ÉTAT FINANCIER ANNUEL ET BUDGET PRÉVU

Annexe I:		États financiers annuels et budget prévisionnel				
COMMISSION DU MARCHÉ DES PRODUITS ALIMENTAIRES DE L'ONTARIO						
ÉTAT DES RÉSULTATS	PROVISoire			PRÉVU		
Pour l'exercice terminé	MARS 2017	MARS 2017	Écart	MARS 2018	MARS 2019	MARS 2020
	<u>Total</u>	<u>Budget</u>	<u>Budgétaire</u>	<u>Budget</u>	<u>Budget</u>	<u>Budget</u>
RECETTES	12,200,000	11,992,997	207,003	12,220,000	12,433,850	12,806,866
DÉPENSES						
DÉPENSES DE LA COMMISSION	40,000	80,000	- 40,000	80,000	82,000	85,000
SALAIRES	3,000,000	3,164,519	- 164,519	3,258,000	3,306,870	3,373,007
CHARGE D'INTERÊT	430,000	464,660	- 34,660	416,000	422,240	426,462
TAXES FONCIÈRES	805,000	819,614	- 14,614	811,000	820,000	830,000
DÉPRÉCIATION	1,685,000	1,771,348	- 86,348	1,792,000	1,818,880	1,846,163
FOURNITURE DE						
CONSUMMATION ET	150,000	150,050	- 50	147,000	149,205	151,443
RÉPARATIONS ET ENTRETIEN	503,000	493,050	9,950	462,000	468,930	475,964
ENLÈVEMENT DE DÉCHETS	1,350,000	1,181,250	168,750	1,200,000	1,224,000	1,260,720
DIVERS CONTRATS	111,000	109,200	1,800	110,000	112,200	114,444
ÉNERGIE ÉLECTRIQUE	2,400,000	2,187,896	212,104	2,482,000	2,519,230	2,594,807
EAU	51,000	50,854	146	53,000	53,795	55,409
CARBURANT	112,000	149,230	- 37,230	146,000	147,460	148,935
ASSURANCE	324,000	321,388	2,612	326,000	329,260	332,553
BUREAU	92,000	93,000	- 1,000	96,000	96,960	98,414
FRAIS DE JUSTICE	65,000	60,000	5,000	60,000	65,000	70,000
DIVERS	9,000	15,000	- 6,000	15,000	17,000	20,000
LOYER - HYDRO LAND	72,000	91,777	- 19,777	92,000	93,000	95,000
DÉPENSES TOTALES	11,199,000	11,202,836	- 3,836	11,546,000	11,726,030	11,978,321
BÉNÉFICE NET (PERTE)	1,001,000	790,161	210,839	674,000	707,820	828,544

Annexe II: Membres actuels du Conseil d'administration

Alison Robertson - Présidente

Alison Robertson est une responsable des programmes au Ontario Fruit and Vegetable Growers' Association. Elle préside aussi le Horticulture for Health Working Group et siégea également en 2013 et 2014 au Comité permanent des Produce Summit Conferences de l'Association canadienne de santé publique. Alison Robertson est membre du 2015 Greenbelt Review Summit Group. Elle est titulaire d'un baccalauréat spécialisé de l'Université de Toronto. Mandat : 22 octobre 2014 – 14 janvier 2019.

Victor Debono – Vice-Président

Victor Debono of Waterford est membre de la Commission du Marché des produits alimentaires de l'Ontario depuis 2003. Il est copropriétaire et directeur exécutif de Debono Greenhouses Ltd. M. Debono est aujourd'hui président du Comité des locataires du Marché fermier du Marché des produits alimentaires de l'Ontario. Il est également membre de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) et de Christian Farmers Federation et de Flowers Canada. Mandat : 4 mai 2005 – 28 avril, 2017

Mark Pearlman

Mark Pearlman de Toronto jouit d'une riche expérience en matière de fusion d'entreprise et de post-intégration. Il a coordonné le projet de fusion entre Hewlett Packard Canada et Compaq Inc. et géré le réalignement de l'organisation de HP Canada en 2004. M. Pearlman gère aujourd'hui Sales Delivery Solutions Group Operations chez Hewlett Packard après avoir travaillé pour plusieurs entreprises internationales où il a mis en œuvre des programmes de transformation d'entreprise, notamment à Wal-Mart Inc. à IBM Canada et à O&Y Enterprises. M. Pearlman est membre de plusieurs conseils de quartier et fut nommé par le gouvernement fédéral président du Conseil arbitral de l'assurance-emploi pour une durée de trois ans. Il est titulaire d'un baccalauréat ès art en comportement organisationnel obtenu avec distinction à l'Université York. Mandat : 15 novembre 2006 – 21 janvier 2017

Paola Guarnieri - Directrice

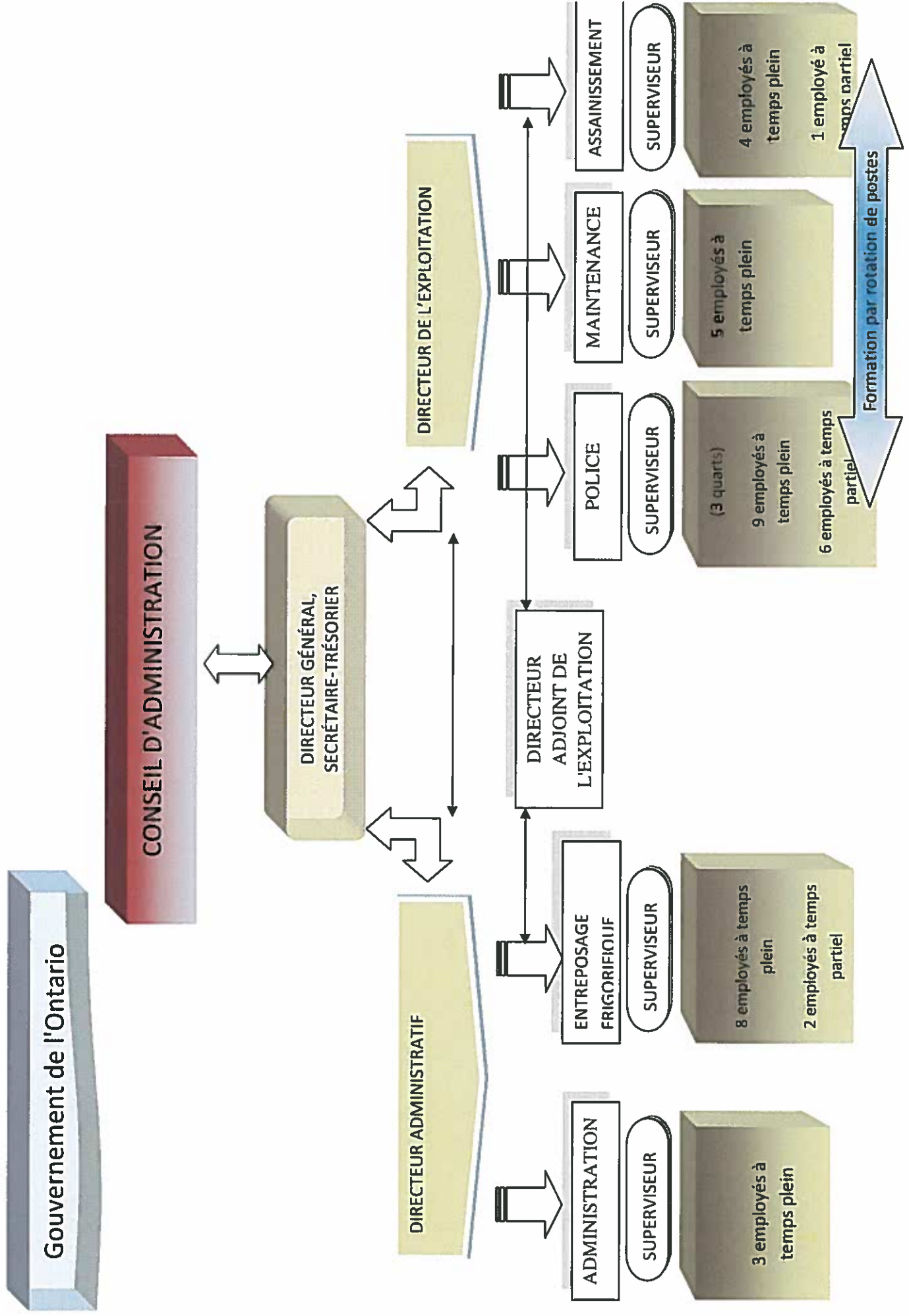
Diplômée plusieurs fois de l'Université de Toronto, Paola Guarnieri est une ancienne enseignante et fut directrice du marketing et de la communication à l'Ontario Produce Marketing Association. Elle est actuellement en charge des campagnes de levée de fonds et de la communication au Working Women Community Centre et directrice de la communication au Toronto Wholesale Produce Association. Elle est aussi depuis peu secrétaire de la toute nouvelle Farmer's Association, désignée à ce poste par le Marché des produits alimentaires de l'Ontario. Mandat: 5 janvier 5, 2015 – 4 janvier 2018

Larry Kieswetter - Directeur

Larry Kieswetter est un ancien directeur sénior en charge des produits à Burnac Produce Limited et Loblaws. Dans le cadre de son travail communautaire, il fut président et directeur du Laurel Church Centre et membre d'une équipe de la Christian Network Ministries chargée de communication avec le Soudan du Sud. M. Kieswetter est aussi conférencier sur les question de produits frais. Mandat: 30 novembre 2016 - 29 novembre 2019.

Annexe III:

Structure organisationnelle du Marché des produits alimentaires de l'Ontario



Annexe IV: Plan de mise en œuvre 2017-2020

Stratégie	Action	Résultats attendus
Identification des défis	Extraction améliorée de données (externe et interne)	Meilleures évaluations
	Évaluation de l'emplacement (accès et trafic)	Données mises à jour
	Augmentation générale de la recherche externe	
	Tendances des consommateurs dans leurs achats (quoi et où)	Connaissance de la tendance dans la consommation alimentaire
	Évaluation environnementale	Évaluation des besoins
	Évaluation du bioterrorisme	Évaluation des risques
	Évaluation des emplacements des locataires hors du site	Évaluation de la compétition
Développer une vision du changement	Séance de planification stratégique avec la Commission du MPAO	Planification dynamique
Communiquer la vision	Augmentation générale des communications	meilleure sensibilisation
	Sondages auprès des locataires	
	Interaction entre les médias et l'industrie	
	Promotion accrue des installations	
	Consultations avec Terre nourricière	Vulgarisation accrue
	Campagne de promotion des produits de l'Ontario	
Responsabilités fiscales	Croissance des recettes et contrôle des dépenses	Croissance positive future
	Gestion améliorée des déchets	
	Objectifs de gestion des installations	
	Évaluations des efficacités énergétiques	
Relations avec les clients et avec le personnel	Formation du personnel	
	Évaluation du travail	évaluation nécessaire
Mesurabilité	Développer des mesures de rendement pour le MPAO	Ensemble de mesures créées pour des buts et résultats clairs
	Mise en archives des taux de rétention	

Annexe V: Plan de définition des objectifs et de mesure du rendement

Mesure du rendement	Objectifs	Mesures	But	Résultat
Mesures de l'activité principale				
Opinion du vérificateur	Vérification sans réserve faite par le vérificateur général	Aucune réserve	Aucune réserve	15/15 en cours d'examen
Protocole d'accord (PA) en place	Protocole d'accord signé	PA actuel signé	30 avril 2017	Signé
Soumission du rapport annuel	Tous les ans	Tous les ans	Tous les ans	30 novembre 2016
Soumission du plan d'affaires	Tous les ans	Tous les ans	28 février 2017	31 mars 2017
Soumettre le rapport DRA	Tous les trimestres	Tous les trimestres	Tous les trimestres	Soumis tous les trimestres
Soumission d'une évaluation des risques	Tous les trimestres	Tous les trimestres	Tous les trimestres	Soumis tous les trimestres
Satisfaire et les exigences de la Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario, et débiter notre	Tous les ans	Tous les ans	Tous les ans	Soumis le 31 décembre 2016
Liaison avec le maair	Tous les trimestres	Au besoin	Au besoin	Réponse sous les 24 heures
Remise aux nouveaux membres du Conseil d'administration un manuel d'initiation	Dans le mois qui suit la nomination	Au besoin	Au besoin	Dans les 30 jours qui suivent la nomination
Entretien des installations du MPAO	Les inspections de sécurité certifient les installations	100 % de conformité	100 % de conformité	Annuel - 30 novembre 2016
Fournir un cadre de travail sûr pour le personnel	Fournir des lieux de travail exempts d'incidents et sécur	Moins de 8 incidents	Moins de 8 incidents	2 incidents
Maintenir un budget positif	Atteindre ou dépasser les projections budgétaires	Atteindre les objectifs budgétaires	Atteindre les objectifs budgétaires	Fait
Fournir un marché pour la vente en gros de fruits et des produits alimentaires	Atteindre ou dépasser les projections de volume	Plus de 1 000 000 tonnes	Plus de 1 000 000 tonnes	Fait
Modalités des conventions de bail	Atteindre ou dépasser l'objectif de 5 000 de acheteurs m	# d'acheteurs	# d'acheteurs	5 163 acheteurs inscrits
	Taux de vacance de l'espace d'entreposage	100 % d'occupation	100 % d'occupation	100 % occupé
	Taux de vacance des étals du marché fermier	90% d'occupation	90% d'occupation	80 % occupé
	Taux de vacance des espaces de bureau	100% Occupancy	100% Occupancy	100 % occupé
Populariser les denrées de l'Ontario	Augmenter le # de locataires du marché fermier	Plus de 350 locataires	Plus de 350 locataires	300 locataires
	Populariser davantage le marché fermier	# de visites guidées / salons c	8 visites guidées et 3 salons commerciaux	16 visites guidées
Faire mieux connaître les installations	Faire connaître davantage le rôle du MPAO	# de visites guidées / salons c	8 visites guidées et 3 salons commerciaux	3 salons commerciaux réservés
Répondre aux demandes d'information externes	Taux de réponse dans les 24 heures	95 % de taux de réussite	95 % de taux de réussite	Taux de réponse de 99 %
Répondre aux besoins des locataires	Donner de la rétroaction et trouver des solutions	Dans les 24 heures	Dans les 24 heures	Taux de réponse inférieur à 24 heures
Maintenir de bonnes relations professionnelles	Maintenir ou réduire le # de plaintes	Moins de 20 par an	Moins de 20 par an	1 plainte reçue
	Satisfaction des locataires de l'espace occupé	85% de taux de satisfaction	85% de taux de satisfaction	Taux de satisfaction de 89 %
Évaluations environnementales externes	Conservier les données sur les questions externes	Collecte de données	Collecte de données	Collecte d'articles

Appendix VI:

Ontario Food Terminal Board Risk Assessment 2017

Risque	Estimation du risque	Stratégie pour parer au risque	Probabilité	Conséquences de la réalisation du risque	Tolérance de risque	Raisons de l'échelle de priorité
Risque de conflit d'intérêt pour certains membres du Conseil d'administration qui pourraient entâcher la sincérité de ses décisions ou donner l'impression que ses décisions sont faussées ou inefficaces.	Faible	<ul style="list-style-type: none"> - Il est tenu compte du risque de conflit d'intérêt pendant le processus de nomination. - Les nouveaux membres du Conseil d'administrations sont informés de ce qu'est un conflit d'intérêt et comment l'éviter. - Le président du Conseil d'administration est responsable des questions d'éthique au MPAO et gère les risques de conflits d'intérêt. - Les membres du Conseil d'administration doivent signaler tout conflit d'intérêt dans lequel ils se trouveraient qui influencerait leur travail au sein du Conseil d'administration. 	3	2	3	Des mesures ont été prises pour atténuer les risques.
Non respect des obligations de la Directive de responsabilisation de l'agence (DRA).	Faible	<ul style="list-style-type: none"> - Un PA est en place. - Communication régulière avec l'agence de liaison du ministère. 	1	2	3	L'agence s'est toujours conformée. La relation de travail entre l'agence et le ministère est excellente.
Une baisse de la demande pour les services en terminal pourrait provoquer une perte dans les revenus pour le MPAO et pour les locataires	Faible	<ul style="list-style-type: none"> - Conserver de la souplesse dans l'établissement des budgets. - Le MPAO se tient informé de l'évolution des marchés et en tient compte dans son plan prévisionnel sur trois ans et dans son évaluation des risques. - Le MPAO promeut le marché dans les salons commerciaux et lors des congrès. 	1	4	3	Les procédures actuelles sont adaptées à la gestion du risque. Le MPAO existe depuis 1954. Il est sain et poursuit sa croissance.
Des événements imprévus peuvent provoquer une interruption des services (fermeture de routes, des frontières, panne de courant, grèves, dommage aux infrastructures) gênant l'exploitation du Marché et provoquant des pertes de revenus pour les locataires	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> - Le MPAO veille à la continuité des affaires et a mis en place des plans en cas d'urgence. - Le MPAO a contracté une assurance la protégeant contre des poursuites pour cause de pertes d'affaires et d'interruption dans l'activité du marché. - Les installations du MPAO sont bien entretenues, mises à niveau et réfectionnées au besoin.. 	1	4	1	Les procédures actuelles sont suffisantes pour parer aux risques.
L'hygiène et la sécurité sont deux questions qui se posent sans cesse pour les participants au Marché.	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> - Réunions régulières du Comité de la sécurité. - Nous affichons des bulletins de sécurité dans les établissements. - Le MPAO dispose de sa propre police pour surveiller la situation. - Le personnel du marché travaille avec le ministère du travail pour identifier les risques potentiels à la sécurité et pour les circonscrire en temps opportun. - Le personnel du marché surveille les caméras de sécurité qui ont été installées dans les établissements. 	3	3	3	En raison de la nature des installations, l'hygiène et la sécurité posent toujours un risque que nous surveillons activement..
Les installations du MPAO sont vastes et donc difficiles à sécuriser. La sécurité alimentaire (par exemple la sécurité et le sabotage des aliments) pose problème dans la mesure où le public a accès aux quais, au marché et aux entrepôts frigorifiques.. En raison de la nature des installations, la sécurité des produits au marché est toujours problématique (le marché est un endroit à ciel ouvert sans réfrigération).	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> - La police du MPAO surveille la situation 7 jours sur 7 et 24 h sur 24 par des caméras et par des rondes régulières. La police peut agir si les circonstances l'exigent.. - Nous informons et formons les locataires sur la sécurité alimentaire. - Divers programmes de sécurité alimentaire, règlements et équipements sont en place pour protéger la sécurité des produits (par ex : programmes de dératisation, lavage des planchers, etc.) 	3	3	3	La sécurité alimentaire est toujours la première préoccupation du MPAO. Nous veillons par les caméras de surveillance dans les installations et la police. Bonne gestion des procédures existantes..