

Protégé B



RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2020-2024 ET BUDGETS D'EXPLOITATION ET D'IMMOBILISATIONS DE 2020

Le 30 septembre 2020

Table des matières

SOMMAIRE.....	4
1. RÉSUMÉ.....	8
1.1 Mandat et rôle d'intérêt public.....	8
1.2 Vision et mission.....	8
1.3 Activités et situation financière	8
1.4 Marchés et services de VIA Rail.....	9
1.4.1 Centre du Canada : les liaisons dans le Corridor.....	9
1.4.2 Liaisons longs parcours	9
1.4.3 Liaisons régionales	10
2. ENVIRONNEMENT D'EXPLOITATION.....	11
2.1 Contexte externe	11
2.1.1 Concurrence dans le Corridor	11
2.1.2 Accès à la gare Union de Toronto et à la Gare Centrale de Montréal.....	12
2.1.3 Accès aux voies ferrées et relation avec les sociétés ferroviaires hôtes.....	12
2.1.4 Règlement sur les passages à niveau	12
2.1.5 Le <i>Canadien</i> et la société ferroviaire hôte.....	12
2.1.6 L' <i>Océan</i> et la boucle à Halifax	13
2.1.7 Liaisons régionales	13
2.1.8 Examens spéciaux du Bureau du vérificateur général	14
2.2 Contexte à l'interne.....	14
2.2.1 Main-d'œuvre.....	14
2.2.2 Améliorer la satisfaction de la clientèle et l'expérience de réservation	14
3. OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT	16
3.1 Train à grande fréquence	16
3.2 Renouvellement de la flotte du Corridor	17
3.3 Modernisation de la flotte Héritage et protection des capacités.....	18
3.4 Accès aux gares	19
3.5 Accès aux voies ferrées – Relation avec les sociétés ferroviaires hôtes.....	20
3.6 Étude des options de prestation de services et des occasions de croissance.....	20
3.6.1 Viabilité du <i>Canadien</i> et d'autres liaisons dans l'Ouest canadien	21
3.6.2 Étude de l'amélioration des services et de l'accès à un marché stratégique en croissance rapide dans le corridor Québec – Windsor.....	22
3.7 Établissement et demande d'approbation d'un niveau de référence approprié et d'un financement pluriannuel.....	22
4. APERÇU FINANCIER	23
4.1 Aperçu du Plan financier 2020-2024	23
4.1.1 Corridor.....	23
4.1.2 Le <i>Canadien</i>	23
4.1.3 L' <i>Océan</i>	24
4.1.4 Liaisons régionales	24
4.1.5 Plan des dépenses en immobilisations et besoins en immobilisations courants.....	24

4.2	Performance financière de l'exploitation – 2018 à 2019	26
4.2.1	Corridor.....	26
4.2.2	Le <i>Canadien</i>	26
4.2.3	L' <i>Océan</i>	26
4.2.4	Liaisons régionales	27
4.3	Autres revenus et charges.....	27
4.3.1	Politique concernant les voyages et reddition de comptes	27
4.4	Précédents programmes d'immobilisations – 2014 à 2018	27
	Initiatives en infrastructures du gouvernement fédéral de 2014	27
	Programme du budget fédéral de 2016.....	27
	Programme du budget fédéral de 2017	27
	Programme du budget fédéral de 2018.....	28
	Régime de vérification.....	28
	ANNEXE 1. LETTRE DE MANDAT DU MINISTRE	29
	ANNEXE 2. STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE VIA RAIL.....	30
	ANNEXE 3. RISQUES ET RÉACTIONS AUX RISQUES	35
	ANNEXE 4. CONFORMITÉ AUX EXIGENCES LÉGISLATIVES ET POLITIQUES	39
	ANNEXE 5. PRIORITÉS ET DIRECTIVES DU GOUVERNEMENT	45
	ANNEXE 6. ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS	48

SOMMAIRE

Le rôle de VIA Rail a évolué au fil des ans en fonction des réalités de la société. VIA Rail doit de nouveau s'adapter à la réalité des Canadiennes et des Canadiens, en tenant compte de leur identité, de leur lieu de résidence et de leurs convictions. De nos jours, les personnes âgées recherchent un mode de transport sécuritaire, confortable et accessible, tandis que les professionnelles et professionnels et les entrepreneuses et entrepreneurs veulent un moyen rapide et pratique de faire la navette entre la maison et les centres urbains. Quant aux jeunes, leur priorité est le transport durable. VIA Rail souhaite, et peut, incarner tout cela, en maintenant sa pertinence et en transportant de plus en plus de personnes partout au Canada.

En 2018, VIA Rail a transporté 4,7 millions de passagers, ce qui représentait son meilleur achalandage depuis 1990. Et en 2019, elle a battu son record des trente dernières années en accueillant au-delà de 5 millions de personnes à bord de ses trains. Ces chiffres constants démontrent clairement que le peuple canadien accorde de la valeur aux services ferroviaires voyageurs, et que la direction de VIA Rail a visé juste en adoptant une stratégie axée sur les besoins de la clientèle. Le personnel de VIA Rail brille par son excellent service, que ce soit au centre d'appels, dans les gares ou à bord des trains.

Cela dit, VIA Rail pourrait bientôt manquer d'agilité, puisque toutes ces réalisations ont été accomplies malgré des contraintes qui limitent son offre de services aux voyageurs :

Les succès continus de la Société ont été accomplis malgré la présentation d'une offre aux voyageurs entravée par les contraintes opérationnelles résultant de la dépendance continue des sociétés ferroviaires hôtes, telles que :

- nombre largement insuffisant de départs;
- piètre ponctualité des trains;
- durée des déplacements toujours croissante;
- capacité limitée du matériel roulant.

Ces contraintes font augmenter les coûts d'exploitation ce qui, conjugué aux contraintes de revenus, alourdit le déficit d'exploitation.

Bien entendu, la Société a mis de l'avant différentes stratégies pour contrer ces problèmes, qui visent à augmenter les recettes et l'achalandage, à améliorer l'efficacité et la productivité, et à maintenir ou à accroître la satisfaction de la clientèle. Ainsi, VIA Rail continuera de renforcer son approche centrée sur la clientèle et les passagers en menant des projets qui démontrent et qui assurent la pertinence des services ferroviaires voyageurs au Canada. La Société continuera d'offrir des services de transport sécuritaires, accessibles, efficaces, fiables, durables et écologiques qui répondent aux besoins des Canadiennes et des Canadiens d'aujourd'hui et de demain. Pour y arriver, VIA Rail devra articuler son Plan d'entreprise autour de certains grands axes, présentés à la section suivante.

Événements récents de nature extraordinaire

Les récents événements, notamment les blocages des voies ferrées et la propagation du coronavirus, auront des répercussions négatives sur les résultats financiers de la Société. La direction de VIA Rail déploiera des plans pour assurer la sécurité de sa clientèle et de son personnel, pour limiter les coûts qui seront nécessaires à l'atténuation des conséquences et pour gérer les circonstances comme il se doit. Les plans d'entreprise subséquents fourniront de plus amples détails à ce sujet.

Orientations de la Société

- 1. Améliorer la fiabilité, la sécurité, l'accessibilité et l'empreinte écologique dans le corridor Québec – Windsor et les liaisons longs parcours**

Renouvellement de la flotte du corridor Québec – Windsor.

Le 12 décembre 2018, VIA Rail a annoncé qu'elle avait sélectionné le fabricant Siemens Canada pour remplacer la flotte du corridor Québec – Windsor.

Les travaux avancent bien, et les livraisons devraient débuter comme prévu durant la première moitié de 2022 et se poursuivre jusqu'en 2024. Les 32 nouveaux trains bidirectionnels, d'une capacité totale de 9 100 places, dépasseront les normes de sécurité les plus récentes, proposeront des commodités pour passagers améliorées et une meilleure accessibilité universelle, et respecteront les normes d'émission du groupe 4 de l'Environmental Protection Agency.

Modernisation de la flotte Héritage.

VIA Rail a entrepris un projet d'envergure relatif au matériel roulant : la remise à neuf de sa flotte Héritage. Ce programme vise à moderniser la flotte vieillissante de voitures AES qui sont utilisées pour les liaisons longs parcours. Une fois modernisées, certaines de ces voitures serviront à maintenir la capacité dans le Corridor jusqu'à ce que les nouveaux trains soient mis en service..

2. Améliorer l'efficacité, la fiabilité et l'empreinte écologique dans le corridor Québec – Windsor.

Train à grande fréquence (TGF).

Le 25 juin 2019, l'honorable Marc Garneau, ministre des Transports, et l'honorable François-Philippe Champagne, ministre de l'Infrastructure et des Collectivités, ont annoncé que le gouvernement du Canada et la Banque de l'infrastructure du Canada (BIC) alloueront un montant total de 71,1 millions de dollars pour approfondir l'étude du projet de TGF proposé par VIA Rail, qui comprendrait une voie dédiée reliant Québec à Toronto.

Ce financement servira à créer un bureau de projet conjoint (BPC) à la BIC et à VIA Rail, qui aura le mandat d'examiner la faisabilité d'un TGF dans le corridor Québec – Toronto en se concentrant sur les activités de réduction du risque suivantes en 2019 et en 2020 :

- terminer les travaux juridiques et réglementaires concernant les évaluations de la sécurité et de l'environnement;
- consulter les parties prenantes, dont les municipalités et les communautés autochtones;
- étudier l'acquisition des terrains et des voies ferrées nécessaires;
- réaliser l'analyse technique, financière et commerciale nécessaire à la décision d'investissement finale du gouvernement du Canada pour le TGF.

Des démarches sont aussi prises en parallèle pour évaluer les exigences relatives à l'interopérabilité et à l'intégration du TGF au projet du REM à Montréal, l'objectif étant que les trains de VIA Rail puissent desservir les marchés de Montréal et de Québec.

VIA Rail était ravie que le très honorable Justin Trudeau inclue la responsabilité suivante dans la lettre de mandat du ministre Garneau, le 13 décembre 2019 : « En votre qualité de ministre responsable de VIA Rail, collaborer avec la ministre de l'Infrastructure et des Collectivités pour réaliser le projet de train à grande fréquence dans le corridor Québec-Toronto ».

3. Garantir un accès sûr et durable aux gares appartenant à des tiers.

Assurer une coexistence et une interopérabilité avec le Réseau express métropolitain (REM), maintenir l'accès aux liaisons existantes ainsi que l'expansion future.

Pour demeurer en activité, VIA Rail doit protéger et conserver son accès à la gare Union de Toronto et à la Gare Centrale de Montréal. Ce faisant, elle favorise aussi la croissance de l'achalandage et des revenus.

Pour les cas du Gare Centrale l'interopérabilité de train léger REM permettront à VIA Rail de maintenir une route HFR Québec-Montréal qui permettra aux passagers de commencer et de terminer leur trajet au centre-ville de Montréal plutôt que dans une banlieue en périphérie. VIA Rail s'assurera ainsi d'excellents revenus et un achalandage élevé.

Créer un comité mixte réunissant Metrolinx et VIA Rail pour la rénovation de la gare Union.

VIA Rail et Metrolinx ont créé un comité mixte afin d'optimiser l'utilisation de la gare Union. Le comité a proposé plusieurs solutions, tant sur le plan de l'exploitation que des immobilisations, pour que tous les trains puissent continuer à desservir cet important carrefour de transport. Les directions des deux organisations sont bien déterminées à faire de la gare Union une plateforme intermodale incontournable du corridor Québec – Windsor pour les trains locaux, régionaux et intervilles.

4. Rendre l'accès aux voies ferrées plus sûr et plus efficace

Tirer parti des meilleures pratiques et chercher des méthodes collaboratives de résolution des différends portant sur la gestion de la capacité et de la ponctualité qui font appel à la société ferroviaire hôte, à VIA Rail et au gouvernement fédéral.

De toutes les infrastructures exploitées par VIA Rail, 97,5 % appartiennent à des tiers, la majorité (83 %) étant détenues par le CN. Ainsi, si les emprises ferroviaires sont généralement des infrastructures publiques ailleurs dans le monde, elles sont des propriétés privées au Canada. VIA Rail doit négocier l'accès à ces infrastructures avec les sociétés privées au moyen de contrats de service.

VIA Rail entretient une relation de dépendance avec les sociétés ferroviaires hôtes chemins de fer hôtes. Cela a conduit à des conditions contractuelles défavorables concernant la capacité de la voie, avec peu de fréquences, une mauvaise ponctualité des trains et des temps de trajet plus longs tout en payant des frais d'accès à la voie plus élevés. Les demandes de capacité supplémentaire sont satisfaites avec des demandes de coûts plus élevées que prévu pour l'amélioration des infrastructures des sociétés ferroviaires hôtes, et la réponse se fait longuement attendre. Cette situation tient VIA Rail en échec, en l'empêchant de mener ses activités de façon efficace, de continuer à augmenter son achalandage et ses revenus et de gérer ses coûts.

VIA Rail estime que les futurs contrats de service devraient comprendre des pratiques exemplaires pour la gestion de la capacité et de la ponctualité afin de renforcer les activités commerciales et de respecter les horaires des trains voyageurs. Ces pratiques se traduiraient par une exploitation plus efficace du réseau ferroviaire national, au bénéfice des services de transport de marchandises et des services ferroviaires voyageurs.

Négocier les modalités et le calendrier de mise en œuvre avec le CN afin de respecter la réglementation des passages à niveau.

VIA Rail et le CN continuent de discuter du coût de la mise en œuvre. VIA Rail a terminé les travaux nécessaires sur sa propre infrastructure (186 milles) pour se conformer à la réglementation.

5. Explorer les options pour une prestation de services fiable et les possibilités de croissance

Envisager l'expansion des services dans le Sud-Ouest de l'Ontario, plus particulièrement entre Toronto et Windsor, dans les marchés Toronto – Kitchener et Toronto – London.

Le Sud-Ouest de l'Ontario (SOO) est un grand marché déterminant qui est mal desservi. Sa population, qui se chiffre à 4,4 millions, devrait croître de 34 % de 2020 à 2041. Comme l'infrastructure routière y est déjà hautement congestionnée et que les petites distances à parcourir ne se prêtent pas bien aux déplacements en avion, les trains voyageurs sont une option naturellement avantageuse dans ce marché. Ces distances sont en fait idéales pour les services ferroviaires voyageurs intervilles.

Le TGF offre une solution pour les services de VIA Rail dans le Corridor entre Québec et Toronto, mais ce projet ne règlera aucun des problèmes dans le segment du SOO. Il s'agit du bon moment pour agir : le besoin est particulièrement criant étant donné que le gouvernement de l'Ontario a suspendu le financement en capital pour son projet de train haute vitesse et qu'il a l'intention d'étudier activement d'autres options, notamment la possibilité d'augmenter la vitesse de circulation des trains et d'améliorer les niveaux de service sur les voies ferrées existantes.

VIA Rail examinera la possibilité d'étendre ses services dans le SOO, notamment entre Toronto et Windsor, dans les marchés Toronto – Kitchener et Toronto – London. Elle envisagera aussi d'élargir son partenariat avec Metrolinx.

Réfléchir à des options qui permettraient de compenser les problèmes de prestation de services et les difficultés financières causés par les retards des trains et les modifications des horaires découlant de ces retards.

Le train *Canadien*, principal train long parcours de VIA Rail, a fait face à des obstacles considérables en raison d'une ponctualité des trains non viable, de travaux d'infrastructure effectués par les sociétés ferroviaires hôtes, de changements à l'horaire et au nombre de départs, de défis et de contraintes liés au matériel roulant, et de problèmes de prestation de services.

Planifier une restructuration des liaisons longs parcours pour maintenir le service du train *Océan*.

VIA Rail a mis au point une solution pour maintenir les activités du train *Océan* après le 1^{er} novembre 2020, date à laquelle elle n'aura plus accès à la boucle de Halterm à Halifax. Cette solution assurera la disponibilité de la voiture accessible et de la voiture-lit dotée d'une cabine accessible.

Améliorer la satisfaction de la clientèle et l'expérience de réservation – Moderniser le système de réservation – Transformer le service de restauration.

Le système modernisé de réservation permettra aux gens de choisir leurs sièges, sera intégré aux médias sociaux, comportera du contenu personnalisé, pourra être utilisé sans difficulté sur différentes plateformes et avec des téléphones intelligents, et sera extensible, ce qui permettra de supporter l'augmentation des réservations de billets si le projet de TGF est approuvé.

Dans un souci d'améliorer constamment l'expérience à bord et de satisfaire sa clientèle qui le réclame depuis longtemps, VIA Rail a déployé un nouveau système de point de vente et de paiement à bord de ses trains.

S'inscrivant dans le plan de modernisation de VIA Rail et dans sa vision d'être une voie sensée pour les voyageurs, le projet de transformation du service de restauration vise à optimiser nos activités de première ligne tout en simplifiant nos systèmes de gestion de la restauration.

6. Assurer la disponibilité de fonds suffisants au moment opportun : maintien des activités et amélioration de l'efficacité

Établir et faire approuver un niveau de référence approprié et un financement pluriannuel

Mars 2020 sonne l'expiration du financement triennal de VIA Rail, qui souffrira alors d'un déficit de financement pour l'exercice 2020-2021.

Pour corriger un défaut de longue date relevé par le Bureau du vérificateur général du Canada et combler l'écart de financement et le manque de fonds prévus, VIA Rail a demandé :

- 1) l'augmentation de son niveau de référence du financement, qui passerait de 146,8 à 300 millions de dollars;
- 2) un financement supplémentaire de 550 millions de dollars sur les cinq prochaines années (moyenne de 110 millions de dollars par année).

Les avantages de ces demandes de financement sont doubles :

- L'obtention du financement supplémentaire sur cinq ans corrigera le défaut relatif au financement et à l'efficacité noté par le Bureau du vérificateur général du Canada, puisqu'il permettra de planifier et de réaliser efficacement les projets selon un horizon à long terme et évitera le report de l'approbation de ses plans d'entreprise à l'exercice suivant à cause du manque de financement.
- L'augmentation du niveau de référence éliminera la possibilité que VIA Rail se retrouve dans une situation précaire par manque de fonds durant un cycle budgétaire du gouvernement. Cela évitera qu'il y ait un écart de financement jusqu'à la prochaine rentrée de fonds possible.

7. Continuer à mobiliser les parties prenantes et à mener des consultations

Poursuivre les efforts de sensibilisation du public avec les principales parties prenantes à l'échelle fédérale, provinciale et municipale.

VIA Rail continuera de mettre l'accent sur sa responsabilité sociale, sa vision de la mobilité durable et son engagement à favoriser la prospérité des collectivités. Elle poursuivra ses efforts de sensibilisation du public avec les principales parties prenantes à l'échelle fédérale, provinciale et municipale, et avec les communautés autochtones, les chambres de commerce, les sociétés civiles, ses passagers ainsi que les collectivités qu'elle dessert d'un océan à l'autre. Pour mener ces activités, VIA Rail suivra le modèle de l'Association internationale pour la participation publique.

Conclusion

Étant donné la bonne progression des travaux pour le renouvellement de la flotte du Corridor et les engagements pris par le gouvernement du Canada en ce qui concerne le TGF et l'interopérabilité, VIA Rail est en bonne voie de se moderniser et d'offrir une mobilité accessible aux Canadiennes et aux Canadiens, contribuant par le fait même à la productivité économique du Canada tout en réduisant les émissions de GES du pays.

Parallèlement, VIA Rail se heurte toujours à des obstacles considérables concernant les infrastructures qu'elle exploite mais qui ne lui appartiennent pas, et l'accès à ces dernières. Elle doit trouver une façon efficace de remédier au déséquilibre fondamental qui caractérise ses relations avec les sociétés ferroviaires hôtes pour assurer sa croissance et la viabilité de certains services.

1. RÉSUMÉ

1.1 Mandat et rôle d'intérêt public

VIA Rail Canada Inc. a pour mandat d'assurer des services ferroviaires voyageurs nationaux au nom du gouvernement du Canada – un mandat approuvé dans le plan d'entreprise annuel – en fournissant des services intervilles ainsi qu'un transport ferroviaire dans les régions et les localités éloignées. Son objectif est de fournir des services ferroviaires voyageurs sécuritaires, accessibles, efficaces, fiables et durables et écologiques qui répondent aux besoins de la population canadienne.

1.2 Vision et mission

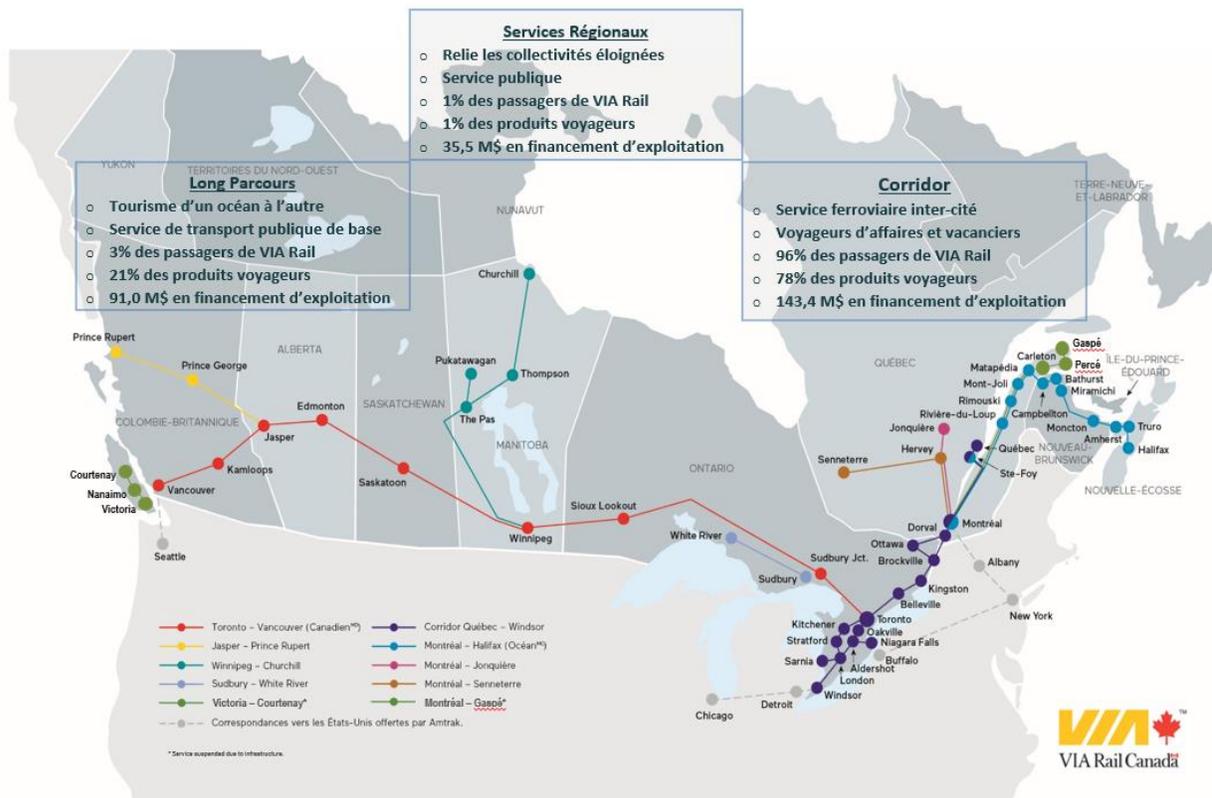
Pour jeter les bases des réalisations à venir, VIA Rail a élaboré un plan stratégique qui s'étendra jusqu'en 2025. Dans le cadre de sa planification stratégique annuelle, la Société revoit ses orientations stratégiques et s'assure que la feuille de route des initiatives et des projets essentiels cadre très bien avec la vision de VIA Rail – être une voie sensée pour les voyageurs – tout en plaçant les passagers au cœur de tout. C'est la voie à suivre pour positionner VIA Rail comme chef de file de l'industrie des services ferroviaires voyageurs et assurer son avenir.

1.3 Activités et situation financière

LE RÉSEAU DE VIA RAIL EN 2018

4,7 millions de passagers
12 500 km de voies ferrées
3115 employés

392,6 M\$ en recettes
272,6 M\$ en financement d'exploitation gouvernemental
431 voitures, 73 locomotives



VIA Rail fait rouler plus de 500 trains chaque semaine sur environ 12 500 km de voies ferrées dans les différentes régions du Canada. En 2018, elle a transporté 4,7 millions de passagers, pour un total de 6,8 millions de trains-milles et 992 millions de voyageurs-milles.

VIA Rail a tout mis en œuvre pour limiter la croissance de son déficit d'exploitation, et donc de sa dépendance au financement public. Mais elle doit veiller à ce que les stratégies commerciales utilisées pour accroître son achalandage, la pertinence de ses services et ses recettes n'aient aucune incidence négative sur son résultat net. Autrement dit, il faut soit faire en sorte que les nouveaux services ou départs aient une incidence positive ou neutre sur le résultat net, soit imposer des mesures compensatoires au sein des activités actuelles.

Les états financiers 2018 de VIA Rail montrent des résultats sur ce plan : les recettes, à la hausse chaque année depuis 2013, s'élèvent maintenant à 392,6 millions de dollars. Cette croissance devrait atteindre un nouveau sommet en 2019, avec un chiffre de 411,7 millions de dollars. Par ailleurs, de 2017 à 2018, le déficit d'exploitation par voyageur-mille a diminué de 3,6 %, passant à 27 cents, ce qui ne s'était pas vu depuis 2013.

1.4 Marchés et services de VIA Rail

VIA Rail répartit ses activités entre quatre groupes de produits : centre du Canada (le corridor Québec – Windsor), Est du Canada, Ouest du Canada, et liaisons régionales.

La Société offre des services élargis aux communautés autochtones de tout le Canada, pour qui le train est, dans bien des cas, le seul mode de transport de personnes et de marchandises qui soit viable ou fiable.

1.4.1 Centre du Canada : les liaisons dans le Corridor

À l'intérieur du corridor Québec – Windsor, VIA Rail propose des liaisons intervilles dans les plus grandes zones commerciales et résidentielles du Canada. Le marché est composé de voyageurs d'affaires et d'agrément.

Le Corridor est un marché actif toute l'année. La fiabilité, la ponctualité, le nombre et le choix de départs (fréquence), les temps de déplacement et les correspondances avec d'autres modes de transport sont des facteurs de succès déterminants dans ce type de marché à haute densité.

Le marché du Corridor est composé principalement de résidents du Canada se déplaçant entre Québec, Montréal, Ottawa, Kingston, Toronto, London, Kitchener, Sarnia et Windsor pour différentes raisons (affaires, études, famille ou simple visite).

1.4.2 Liaisons longs parcours

Le *Canadien*

Le *Canadien* est un produit de voyage hybride qui sert les voyageurs d'agrément et intervilles sur le trajet Toronto – Vancouver, notamment dans certaines régions éloignées.

L'*Océan*

L'*Océan* circule entre Montréal et Halifax. Cette liaison est utilisée par des personnes voyageant de bout en bout ou effectuant des déplacements intervilles, en particulier entre Miramichi, Campbellton, Moncton et Halifax.





1.4.3 Liaisons régionales

Les liaisons régionales fournissent un transport essentiel aux collectivités où les autres moyens de transport abordables sont limités ou inexistants.

Ces services publics font partie de l'infrastructure de transport du gouvernement du Canada et sont conçus pour fournir un moyen de transport à toute la population canadienne et à toutes les collectivités, y compris en régions éloignées et en territoire autochtone. Ces liaisons atteignent parfois des pics d'achalandage, par exemple pendant la saison des chalets au Québec et dans le Nord de l'Ontario ou lorsqu'il y a un afflux de touristes (du Canada et de l'étranger) dans le Nord de la Colombie-Britannique et du Manitoba (notamment en octobre, la saison des ours polaires dans la baie d'Hudson).

2. ENVIRONNEMENT D'EXPLOITATION

2.1 Contexte externe

S'agissant du transport de passagers, les principaux facteurs qui influencent la demande sont le produit intérieur brut (PIB), la croissance de la population et le tourisme. De 2013 à 2018, le PIB réel du Canada a connu une hausse de 2,0 % par année, pour un total de 10,6 %. Sur la même période, la population du Canada a augmenté de 1,1 % par année, pour un total de 5,6 %. Enfin, la reprise économique s'est traduite par un taux de croissance de 15,4 % du PIB (nominal) pour le tourisme canadien et de 31,6 % pour le tourisme étranger.

En toile de fond de ce bilan positif, soulignons une hausse continue de la congestion routière et aérienne, une sensibilisation de plus en plus grande à l'écologie et une augmentation constante des coûts de l'énergie, de l'âge moyen de la population et du nombre de jeunes et de jeunes adultes voyageant en train (comme l'indique la croissance des ventes de billets étudiants). Pris dans leur ensemble, ces facteurs représentent une occasion de faire prospérer les services ferroviaires voyageurs. Toutefois, le nombre insuffisant de départs, la piètre ponctualité des trains et la longue durée des trajets freinent l'élan de VIA Rail et l'empêchent de tirer profit des circonstances favorables.

2.1.1 Concurrence dans le Corridor

Étant donné les distances entre les trois principales villes du Corridor (Toronto, Ottawa et Montréal), le principal concurrent de VIA Rail est l'automobile, qui accapare 90 % du marché total des déplacements. Selon des études sur des corridors internationaux populaires, VIA Rail pourrait augmenter sa part de marché, qui représente actuellement 5 % des déplacements en voiture et en train.

Comparaison avec d'autres corridors interville

	Part du rail	Fréquence	Vitesse Moyenne	Équipement	Pop. Totale	Distance	Infrastructure
Toronto-Ottawa-Montréal	5%	11 / jour	98 km/h	Conventionnel	12 M	573 km	Partagée
New York - Washington DC	14%	40 / jour	127 km/h	Conventionnel	29 M	361 km	Principalement dédiée
Rome - Milan	69%	40 / jour	200 km/h	Grande vitesse	9 M	574 km	Dédiée

Les corridors internationaux, comme les deux indiqués ci-dessus, possèdent un avantage certain sur la voiture : l'accès au cœur du centre-ville sur une emprise sans congestion. Cet avantage, ainsi que la fréquence du service, a popularisé les trains de banlieue et régionaux et peut faire de même pour les trains interville.

Voici une comparaison concurrentielle de VIA Rail avec l'automobile dans le Corridor.

<u>Facteur essentiel de succès</u>	<u>Voiture</u>	<u>Offre actuelle de VIA Rail</u>	<u>Projet de TGF de VIA Rail</u>
Commodité	Départ possible en tout temps	Très peu de départs	Départs toutes les heures
Fiabilité	Risque de congestion routière	Risque d'engorgement des voies par les trains de marchandises	Voies dédiées
Temps de déplacement	En hausse	En hausse	Réduit
Connectivité	Maximale	Restreinte par une fiabilité et un horaire non optimaux	Optimisée
Tarif	Coût total de possession non pris en compte dans le choix du mode de déplacement	Difficile d'augmenter les prix alors que le service se détériore	Accessible

Le contexte concurrentiel du Corridor est en pleine évolution. La croissance des villes canadiennes et la congestion qui en découlera rehausseront l'attrait des services ferroviaires voyageurs. De plus, la congestion des aéroports – notamment Pearson – devrait faire des services ferroviaires voyageurs une partie essentielle de l'offre de transport

du Canada. VIA Rail croit que les services ferroviaires voyageurs, comme il a été démontré dans de nombreux pays développés, jouent un rôle important dans l'allègement de la congestion.

2.1.2 Accès à la gare Union de Toronto et à la Gare Centrale de Montréal

VIA Rail compte sur un accès continu à la gare Union et à la Gare Centrale, où environ 46 % de ses passagers commencent ou terminent leur trajet.

Le fait que VIA Rail ne contrôle pas son accès à la gare Union de Toronto ni à la Gare Centrale de Montréal présente un risque commercial majeur. Les liaisons d'un centre-ville à l'autre sont absolument essentielles au succès du service ferroviaire voyageurs intervilles. Le rendement, et donc la viabilité, de VIA Rail dépendent grandement de l'accès à ces deux grandes plaques tournantes métropolitaines. Mais cet accès est influencé, à Toronto, par Metrolinx, un opérateur de transport en commun et de transport régional qui connaît une rapide expansion et acquiert ses propres voies ferrées, en les achetant auprès de chemins de fer de marchandises ou en les construisant dans le cadre de son projet de service régional express (SRE). À Montréal, la Caisse de dépôt et placement du Québec, qui n'est pas une compagnie de chemin de fer, a fait l'acquisition des infrastructures ferroviaires qui permettent d'accéder à la Gare Centrale. Qui plus est, ces deux gares sont au cœur de projets de développement de plusieurs milliards de dollars.

VIA Rail et Metrolinx ont créé un comité mixte afin d'optimiser l'utilisation de la gare Union. Le comité a proposé plusieurs solutions, tant sur le plan de l'exploitation que des immobilisations, pour que tous les trains puissent continuer à desservir cet important carrefour de transport. Les directions des deux organisations sont bien déterminées à faire de la gare Union une plateforme intermodale incontournable pour les trains locaux, régionaux et intervilles dans le corridor Québec – Windsor.

2.1.3 Accès aux voies ferrées et relation avec les sociétés ferroviaires hôtes

VIA Rail ne possède que 2,5 % de l'infrastructure ferroviaire qu'elle utilise. Elle doit donc partager les voies avec des sociétés ferroviaires hôtes (CN, CP, etc.), ce qui l'oblige à négocier des contrats de service. Elle peine à offrir des services fiables, fréquents et ponctuels qui rivalisent avec les autres options sur le marché et présentent des taux rentables de recouvrement des coûts.

VIA Rail est donc dépendante des sociétés ferroviaires hôtes. Les futurs contrats de service régissant l'accès aux infrastructures devraient refléter, inclure et décrire les meilleures pratiques en matière de gestion de la ponctualité et de la capacité, afin que le système de services ferroviaires soit équilibré et ouvert.

Ce contrat avec le CN, qui a été prolongé jusqu'en 2021, est à peu près le même que celui conclu par le gouvernement avant la privatisation du CN en 1995. La relation commerciale entre VIA Rail et le CN, propriétaire des infrastructures ferroviaires et maître de leur utilisation, entraîne des délais et des demandes de frais plus élevés que prévue pour ajouter des départs, sans compter que le nombre grandissant de trains de marchandises sur les rails et le programme de réduction du réseau du CN empêchent la Société de respecter ses promesses de ponctualité. Ces failles ont des conséquences pour VIA Rail sur le plan financier – car moins de passagers signifie moins de revenus et plus de subventions gouvernementales – et sur celui de la réputation.

En 2019, le taux de ponctualité des trains dans le Corridor n'était que de 67,3 %, tandis que celui du *Canadien* était de 55,9 %.

2.1.4 Règlement sur les passages à niveau

Un nouveau règlement sur les passages à niveau a été édicté en novembre 2014. Il prévoyait une période de transition de sept ans pour se conformer aux exigences, le règlement entrant en vigueur dans son intégralité le 28 novembre 2021.

VIA Rail a exécuté les travaux de mise en conformité nécessaires sur son infrastructure (186 milles).

VIA Rail et le CN continuent de discuter du coût de la mise en œuvre.

2.1.5 Le *Canadien* et la société ferroviaire hôte

Le train *Canadien*, principal train longue distance de VIA Rail, a fait face à des obstacles considérables en raison d'une ponctualité des trains non viable, de défis et de contraintes liés au matériel roulant et de problèmes de prestation qui

découlent de la nature hybride du service. Après avoir connu une solide croissance des revenus pendant quatre ans, stimulée par l'introduction de la luxueuse classe Prestige, VIA Rail a dû modifier l'horaire, en ajoutant plus de 10 heures, pour compenser les retards des trains. De plus, en raison des programmes de travaux prévus par le propriétaire de l'infrastructure, VIA Rail doit s'en tenir à deux voyages terminal à terminal. Cette contrainte, combinée aux trois importants changements apportés à l'horaire durant l'année, a entraîné de graves difficultés financières.

La suspension partielle, pendant la haute saison en 2019, de l'un des départs du *Canadien* entre Toronto et Edmonton était une solution trouvée de concert avec le CN pour remédier au manque de capacité de l'infrastructure dans l'Ouest du Canada, à l'augmentation de l'engorgement des voies (accroissement des cargaisons de céréales et de pétrole) et aux programmes de grands travaux d'infrastructure que le CN comptait mettre en place, principalement entre Winnipeg et Edmonton, pour accroître la capacité de circulation ferroviaire.

2.1.6 L'Océan et la boucle à Halifax

Le train *Océan* de VIA Rail utilise une boucle pour faire demi-tour à Halifax avant de retourner à Montréal. Cette boucle se trouve dans le port de Halifax, sur des terres de la Couronne qui sont louées à Halterm, une entité privée étrangère. Comme Halterm ne peut plus se passer de l'espace occupé par la boucle, elle a voulu résilier son contrat avec VIA Rail. Au terme d'une médiation avec Transports Canada et Halterm, la Société a pu prolonger le contrat jusqu'en novembre 2020, après quoi elle perdra son accès à la boucle. Sans cet accès, elle ne peut pas offrir le service de l'*Océan* avec le matériel roulant actuel. VIA Rail a mis au point une solution qui assurera la continuité de ce service, offert depuis 115 ans, après le 1^{er} novembre 2020.

La nouvelle rame de l'*Océan* sera composée de voitures AES 1 et Renaissance attelées ensemble et tractées par deux locomotives F40 attelées dos à dos. Les locomotives seront détachées de la tête (devant) du train en direction est à Halifax et aiguillées sur une voie ferrée parallèle adjacente. Elles seront ensuite attelées à l'autre extrémité, qui deviendra la tête du train en direction ouest. Ainsi, le train n'aura pas besoin de faire demi-tour, car les locomotives changeront de place, passant d'une extrémité à l'autre. De plus, le recours aux voitures Renaissance permettra de maintenir la disponibilité de la voiture accessible et de la voiture-lits dotée d'une cabine accessible, et donc d'offrir un niveau élevé d'accessibilité.

Liaisons intervilles dans l'Est

Au terme de nombreuses discussions et évaluations menées avec les propriétaires des infrastructures et les autorités municipales, les enquêtes de faisabilité concernant un éventuel service intervilles dans l'Est ont été suspendues en raison des investissements considérables que les propriétaires d'infrastructures devraient faire. L'un des principaux obstacles à la prestation de ce service est l'infrastructure : en raison de différentes contraintes, notamment la vitesse peu élevée permise sur les voies ferrées, les temps de déplacement en train seraient environ le double de ceux en voiture. Il faudrait aussi revoir la disponibilité du matériel roulant qui serait utilisé pour ce service.

2.1.7 Liaisons régionales

Les liaisons régionales fournissent un transport essentiel aux collectivités où les autres moyens de transport abordables sont limités ou inexistantes. Ce sont les liaisons suivantes :

- Jasper – Prince-Rupert (Alberta, Colombie-Britannique)
- Victoria – Courtenay (Colombie-Britannique) *suspendue*
- Winnipeg – Churchill (Manitoba et une portion de la Saskatchewan)
- The Pas – Pukatawagan (Manitoba), administrée par la Keewatin Railway Company
- Sudbury – White River (Ontario), Canadien Pacifique
- Montréal – Senneterre/Jonquière (Québec)
- Matapédia – Gaspé (Québec) *suspendue*

Ces services publics font partie de l'infrastructure de transport du gouvernement du Canada et sont conçus pour fournir un moyen de transport à toute la population canadienne et à toutes les collectivités, y compris en régions éloignées. Ces communautés apprécient grandement le service offert, et grâce à des améliorations et initiatives proactives, les revenus ont augmenté de 12,4 % entre 2014 et 2016, avant la suspension de la liaison avec Churchill. (Le service a repris en décembre 2018.)

Cela dit, étant donné la nature même de ces services, leur potentiel et le contexte concurrentiel sont bien entendu limités, ces services représentant 1 % des revenus de VIA Rail.

Les liaisons Victoria – Courtenay et Matapédia – Gaspé ont été suspendues pour des raisons de sécurité à cause du mauvais état de l'infrastructure ferroviaire. Un segment de la liaison Winnipeg – Churchill, celui reliant Amery (situé au nord-est de Gillam, au Manitoba) à Churchill, a aussi été suspendu pour 18 mois.

Le service sera uniquement rétabli lorsque l'infrastructure aura été remise en état et lorsque VIA Rail aura la certitude que le service est sécuritaire et qu'il est possible pour les trains de circuler à des vitesses raisonnables et de respecter les horaires et les correspondances (pour Gaspé).

La *Société du chemin de fer de la Gaspésie*, qui est propriétaire de l'infrastructure sur la ligne Matapédia – Gaspé, a été achetée par le gouvernement du Québec en 2015. Comme ce dernier a annoncé qu'il prévoyait d'apporter des améliorations pour permettre le retour du service ferroviaire voyageurs, VIA Rail s'attend à ce qu'elle puisse reprendre ses activités sur cette ligne durant la période visée par le présent Plan d'entreprise. Il y a lieu de noter que le service vers Gaspé était assuré conjointement avec le train *Océan* de Montréal à Matapédia, où les deux rames étaient découplées. Le train à destination de Gaspé poursuivait alors son chemin dans cette direction, tandis que le train *Océan* se dirigeait vers Halifax. Les plans d'entreprise subséquents fourniront de plus amples détails, à la lumière des nouvelles informations disponibles.

2.1.8 Examens spéciaux du Bureau du vérificateur général

Les rapports d'examen spécial de 2008 et 2016 ont mis au jour des lacunes importantes : le vérificateur général du Canada n'a pas pu obtenir l'assurance raisonnable que VIA Rail serait en mesure de relever les défis stratégiques auxquels elle devait faire face à l'époque.

Le vérificateur a relevé entre autres le fait que VIA Rail n'est pas propriétaire de la plupart des voies ferrées qu'elle exploite et que ses trains n'ont pas la priorité de passage, ainsi que l'augmentation de l'engorgement du réseau ferroviaire et les problèmes de ponctualité.

Les rapports d'examen spécial de 2008 et de 2016 se trouvent à l'adresse <https://corpo.viarail.ca/fr/entreprise/informations-corporatives>.

2.2 Contexte à l'interne

2.2.1 Main-d'œuvre

- Le 31 décembre 2018, VIA Rail comptait 3 115 employés, dont 2 427 membres de l'un de deux syndicats.
 - La Conférence ferroviaire de Teamsters Canada (CFTC) est le syndicat qui représente les mécaniciens de locomotive. La convention collective arrive à terme en 2022.
 - Unifor représente un vaste éventail de travailleurs, soit 300 000 personnes au total au Canada. La convention collective arrive à terme à la fin de l'année 2019.
- Les pratiques de rémunération de VIA Rail sont entièrement conformes aux exigences énoncées dans le décret sur le travail décrit à l'annexe 4.
- VIA Rail est ravie de signaler que ses résultats en matière de mobilisation indiquent une tendance haussière à long terme, malgré les incertitudes et les inquiétudes des employés dans la dernière année. Dans son examen des résultats du sondage, la direction cherchera des moyens d'accélérer la prise de décisions, de privilégier l'ouverture aux nouvelles idées et d'instaurer des conditions de travail flexibles et des procédures agiles.

2.2.2 Améliorer la satisfaction de la clientèle et l'expérience de réservation

Le projet de modernisation de ReserVIA, qui est particulièrement stratégique, donnera les moyens à VIA Rail d'agir et d'harmoniser son système actuel, vieux de 20 ans, avec la troisième responsabilité essentielle de Transports Canada (« Un réseau des transports efficient »). Le nouveau système de réservation sera facile d'utilisation, convivial et personnalisé, permettra aux gens de choisir leurs sièges, sera intégré aux médias sociaux et pourra être utilisé sans difficulté sur différentes plateformes et avec des téléphones intelligents. De plus, il pourra supporter l'augmentation des réservations de billets si le projet de TGF est approuvé. Comme le système modernisé sera extensible, ses fonctions pourront facilement être étendues ou améliorées sur demande. Le système conviendra ainsi à la croissance actuelle et pourra être adapté pour le TGF. Qui plus est, il s'intégrera à notre système de Gestion des relations avec la clientèle.

Dans un souci d'améliorer constamment l'expérience à bord et de satisfaire sa clientèle qui le réclame depuis longtemps, VIA Rail a déployé un nouveau système de point de vente et de paiement à bord de ses trains. Depuis le 29 octobre, 2019 VIA Rail accepte seulement les cartes de crédit, les cartes de crédit prépayées et les cartes-cadeaux

VIA Rail comme méthodes de paiement à bord de l'*Océan*, des trains assurant les liaisons régionales dans l'Est et des trains du Corridor. Non seulement ce changement reflète la tendance dans l'industrie et les attentes de la clientèle, mais il simplifiera assurément l'achat de nourriture et de boissons à bord des trains, tant pour les passagers que pour le personnel.

S'inscrivant dans le plan de modernisation de VIA Rail et dans sa vision d'être une voie sensée pour les voyageurs, le projet de transformation du service de restauration vise à optimiser nos activités de première ligne tout en simplifiant nos systèmes de gestion de la restauration.

3. OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT

Les services ferroviaires voyageurs intervilles peuvent contribuer au bilan économique national, au bien-être environnemental et à la réduction de la congestion routière. Pour augmenter cet apport, il est essentiel d'améliorer la viabilité financière de VIA Rail. L'accent sur la clientèle a permis à la Société d'obtenir de bons résultats sur les plans opérationnel et financier, et d'appliquer concrètement les stratégies d'augmentation de l'achalandage mentionnées dans le résumé.

3.1 Train à grande fréquence

Le 25 juin 2019, l'honorable Marc Garneau, ministre des Transports, et l'honorable François-Philippe Champagne, ministre de l'Infrastructure et des Collectivités, ont annoncé que le gouvernement du Canada et la Banque de l'Infrastructure du Canada (BIC) alloueraient un montant total de 71,1 millions de dollars pour approfondir l'étude du projet de TGF proposé par VIA Rail.

Ce financement servira à créer un bureau de projet conjoint (BPC) à la BIC et à VIA Rail, qui aura le mandat d'examiner la faisabilité d'un TGF dans le corridor Québec – Toronto, en se concentrant sur les activités de réduction du risque suivantes du début 2019 à l'automne 2020 :

- terminer les travaux juridiques et réglementaires concernant les évaluations de la sécurité et de l'environnement;
- consulter les parties prenantes, dont les municipalités et les communautés autochtones;
- étudier l'acquisition des terrains et des voies ferrées nécessaires;
- réaliser l'analyse technique, financière et commerciale nécessaire à la décision d'investissement finale pour le TGF.

Le BPC commencera également le travail de conception préliminaire d'un carrefour de transport intermodal de passagers à Dorval pour faciliter les déplacements de Montréal et des villes alentour vers l'aéroport Trudeau.

En outre, des mesures sont prises pour préserver les possibilités d'interopérabilité et d'intégration entre le TGF et les voies ferrées exploitées par les fournisseurs de services de transport local et régional à Montréal et à Toronto.

Le projet de TGF exigerait d'acquiescer un accès exclusif à des emprises ferroviaires de transport de marchandises disponibles ou abandonnées et à construire une nouvelle voie ferrée entre Toronto et Smith Falls, via Peterborough, et entre Montréal et Québec. VIA Rail moderniserait aussi la ligne Smith Falls – Ottawa – Montréal, dont la majeure partie lui appartient, pour faire circuler des trains plus rapides le long du nouveau corridor de TGF. Même si les voies ferrées dont VIA Rail est propriétaire ne représentent que 2,5 % de l'infrastructure qu'elle utilise, 13 % des trains-milles de la Société leur sont attribuables. Le contrôle que la Société exerce sur cette portion des voies ferrées lui permet d'offrir plusieurs allers-retours par jour tout en évitant les lignes engorgées du CN et le goulot d'étranglement à la jonction de la gare de Coteau. Au vu des gains énormes en ponctualité que cela implique, les avantages d'investir dans sa propre infrastructure d'exploitation sont manifestes.

Par ailleurs, VIA Rail estime que si elle ajoutait 15 nouveaux allers-retours par jour sur les voies servant au transport de marchandises dans le Corridor, elle doublerait presque le nombre de passagers, qui atteindrait 9,9 millions par année d'ici 2030.

Dans ses propositions prébudgétaires de 2017 au Comité de la Chambre des communes sur les finances, l'Association des chemins de fer du Canada (ACFC), représentante des principales sociétés de services ferroviaires de transport de marchandises et voyageurs, a recommandé au gouvernement d'appuyer le projet de TGF de VIA Rail et d'« assurer la coordination des investissements dans le service voyageurs (y compris le service interurbain et les trains de banlieue) pour que les services ferroviaires soient interconnectés et interopérables ».

Résultats attendus

Les résultats attendus sont les suivants :

- D'ici l'automne 2020, les activités de réduction du risque, l'analyse nécessaire à la décision d'investissement finale du gouvernement et les travaux de conception préliminaire d'un carrefour de transport intermodal de passagers à Dorval seront terminés;
- Une entente officielle garantissant l'interopérabilité avec le REM.

Ces activités contribueront à l'offre d'un service ferroviaire voyageurs efficace et fiable, ce qui sera mesuré par le pourcentage d'activités de réduction du risque terminées à l'automne 2020.

3.2 Renouvellement de la flotte du Corridor

Le 12 décembre 2018, VIA Rail a annoncé avoir retenu le fabricant Siemens Canada pour remplacer la flotte actuellement utilisée dans le corridor Québec – Windsor. Fruit d'un processus d'approvisionnement transparent et très rigoureux qui était ouvert à tous les fournisseurs intéressés et respectait les obligations en matière de commerce du Canada, ce choix est on ne peut plus heureux pour la population du pays. Le projet progresse conformément à l'échéancier, et aucun retard de livraison des trains n'est prévu.

Les principaux éléments du projet sont les suivants :

Projet d'acquisition de matériel roulant

Quand la livraison des trains débutera durant la première moitié de 2022, des millions de passagers de VIA Rail utilisant la liaison la plus populaire au Canada entreront dans une nouvelle ère des services ferroviaires voyageurs : des sièges plus confortables, plus de places pour les personnes à mobilité réduite, et des technologies de pointe qui réduiront la consommation de carburant et l'empreinte carbone.

Voici quelques-unes des principales caractéristiques de la nouvelle flotte de VIA Rail dans le Corridor :

- Confort amélioré : éclairage à DEL, ports USB, sièges spacieux, zones silencieuses, nouveau design, rangement à vélos et espaces adaptables pour les bagages.
- Caractéristiques d'accessibilité universelle améliorées qui surpassent les normes en la matière : plusieurs espaces pour les fauteuils roulants et autres aides à la mobilité, numéros de sièges en braille, places pour accompagnatrices et accompagnateurs, bouton d'appel d'urgence près de chaque siège, toilettes plus grandes et entièrement accessibles, et plateforme élévatrice intégrée pour fauteuils roulants.
- Caractéristiques de sécurité améliorées surpassant les normes les plus récentes.
- Moteurs de locomotives améliorés respectant les normes d'émission du groupe 4 de l'Environmental Protection Agency.
- Fonctionnement bidirectionnel réduisant les coûts d'exploitation et augmentant la capacité de transport.
- Capacité de fonctionnement bimode (diesel et électricité).

Les 32 trains bidirectionnels, d'une capacité totale de 9 100 places, seront livrés d'ici 2024. La capacité à respecter les échéances a été l'un des principaux critères de sélection, de même que la qualité du produit et le prix.

Durant le cycle de vie de 30 ans prévu pour la nouvelle flotte, l'entretien sera confié à des membres du personnel qualifiés des centres de maintenance de Montréal et de Toronto de VIA Rail.

Contrat de fourniture de pièces de rechange et d'assistance technique

Les activités de maintenance feront l'objet d'un contrat de fourniture de pièces de rechange et d'assistance technique. Celui-ci couvre :

- le service d'assistance technique annuelle,
- la gestion annuelle des pièces de rechange,
- les pièces de rechange.

Les autres projets connexes suivants sont entrepris en parallèle :

Projet de mise à niveau des installations de maintenance

VIA Rail doit mettre à niveau les centres de maintenance de Montréal et de Toronto en vue des nouveaux trains. Elle doit assurer le déploiement, l'entretien et la maintenance de sa flotte actuelle et des 32 nouveaux trains.

Projet de transformation des processus de maintenance

VIA Rail doit adapter ses processus de maintenance selon le programme d'entretien des nouveaux trains et former son personnel à ce sujet. Elle préparera également la prise d'effet du contrat de fourniture de pièces de rechange et d'assistance technique.

Projet d'intégration des systèmes d'information

Ce projet vise l'intégration de l'équipement et des systèmes ainsi que le développement de l'interface entre les 32 nouveaux trains et les services fonctionnels et administratifs de VIA Rail. La Société préparera et procédera à l'intégration du système de TI pour lier les diverses solutions et applications, et bâtira des interfaces verticales et horizontales entre divers services pour favoriser la coordination, la surveillance, la reddition de comptes, la communication et le soutien. Les simulateurs de conduite mentionnés plus haut font aussi partie de ce projet.

Résultats attendus

Les résultats attendus sont les suivants :

- Le renouvellement de la flotte du Corridor et tous les livrables respecteront l'échéancier du contrat. Le suivi des éléments susmentionnés vérifiera la conformité aux exigences contractuelles (prévisions vs références). Le résultat le plus évident pour le public sera la livraison des nouveaux trains à compter de 2022.

Ces activités contribueront à l'offre d'un service ferroviaire voyageurs sécuritaire, accessible, efficace, fiable, durable et écologique, ce qui sera mesuré par l'écart entre les livrables ou les jalons et l'échéancier du projet.

3.3 Modernisation de la flotte Héritage et protection des capacités

Modernisation de la flotte Héritage

Modernisation

Un autre grand projet relatif au matériel roulant entrepris par VIA Rail consiste à remettre à neuf sa flotte Héritage. Le « Programme de modernisation de la flotte Héritage » a pour but de rénover la flotte vieillissante de voitures AES utilisées pour les liaisons longs parcours. VIA Rail a également lancé des programmes pour moderniser l'intérieur, les systèmes essentiels et les cuisines de ses voitures et de ses voitures-restaurants.

Certains éléments posé des difficultés imprévues, il a fallu revoir les exigences du projet, ce qui en réduira la portée. VIA Rail continuera d'effectuer les activités d'entretien courantes, hors de la portée du programme, pour maintenir les voitures en bon état. La section 4 contient des renseignements supplémentaires sur la flotte actuelle, du Corridor et hors Corridor, ainsi que sur les besoins de financement prévus pour en assurer la maintenance.

Protection des capacités

Les investissements susmentionnés dans le matériel roulant ont comme objectif secondaire de maintenir le nombre de sièges offerts dans le Corridor par l'affectation temporaire d'un nombre limité de voitures AES modernisées jusqu'à ce que les nouveaux trains soient mis en service. Le nombre de voitures nécessaires à la protection des capacités a été réduit, car la date de livraison des nouveaux trains a été devancée par rapport à la prévision initiale faite lors de l'analyse de rentabilité. Les pressions sur la capacité du réseau seront ainsi réduites.

Risques

Étant donné l'âge moyen élevé de sa flotte, VIA Rail considère le risque lié à la disponibilité, à la fiabilité et à la qualité du matériel roulant comme l'un des plus importants, et le surveille en conséquence.

Résultats attendus

Les résultats attendus sont les suivants :

- Les capacités de VIA Rail seront maintenues aux niveaux actuels ou presque jusqu'à ce que la nouvelle flotte du Corridor soit en service. Comme divers éléments ne sont pas encore fixés, le plan de protection des capacités de la flotte n'est pas terminé au moment de rédiger le présent Plan d'entreprise. Des mises à jour seront présentées dans les prochains plans d'entreprise, au besoin.

Ces activités contribueront à l'offre d'un service ferroviaire voyageurs sécuritaire, efficace et fiable, ce qui sera mesuré par le maintien des capacités de la flotte, et donc des services.

3.4 Accès aux gares

Pour demeurer en activité, VIA Rail doit protéger et conserver son accès à la gare Union de Toronto et à la Gare Centrale de Montréal. Ce faisant, elle favorise aussi la croissance de l'achalandage et des revenus.

Étant donné que la taille de ces gares est finie, le seul moyen d'assurer la croissance de la capacité est d'améliorer ou de rendre plus efficace l'utilisation de l'espace en réduisant les temps d'arrêt et en augmentant la cadence et le nombre de départs. Cette dernière mesure dépend des pratiques des sociétés ferroviaires hôtes en matière de gestion de la capacité et de la ponctualité. VIA Rail reconnaît que la restriction de l'accès à ces deux gares est un risque; elle l'a inscrit dans son registre (voir l'annexe 7 sur la gestion des risques de l'entreprise).

Gare Union

La gare Union est la gare la plus achalandée de VIA Rail : plus de 2,8 millions de personnes y commencent ou y terminent leur voyage avec la Société. En avril 2016, Metrolinx et VIA Rail ont mis sur pied un groupe de travail conjoint dont le mandat était de répondre explicitement au besoin de modifier les activités et l'infrastructure à la gare Union. Jusqu'à maintenant, le groupe de travail a examiné des solutions opérationnelles (comme des changements de l'attribution des voies) et des modifications potentielles de l'infrastructure (comme l'ajout ou l'agrandissement de quais). Mais pour accroître la capacité de la gare de sorte qu'elle puisse accueillir plus du double de trains pendant l'heure de pointe, il faudra trouver des solutions radicales, et ce, avec l'aide de consultants externes. VIA Rail et Metrolinx ont également convenu d'installer un contrôle des trains axé sur les communications, qui pourrait supprimer les contraintes de capacité à la gare Union. Les deux parties s'efforcent toujours d'accroître la capacité.

Gare Centrale de Montréal

Après la gare Union, la Gare Centrale de Montréal est le deuxième centre névralgique du réseau de services ferroviaires voyageurs au Canada. En 2018, plus de 1,5 million de passagers sont montés dans le train ou en sont descendus à cet endroit, dans le cadre de plus de 7 700 trajets de VIA Rail. L'accès à cette gare située au cœur du centre-ville de Montréal est donc essentiel aux activités de VIA Rail, à son projet de TGF et à l'essor des services ferroviaires voyageurs au Canada. La gare est désignée bâtiment patrimonial.

La Caisse de dépôt et placement du Québec, CDPQ Infra (une filiale d'infrastructure de la Caisse) et InfraMtl.co (une filiale de CDPQ Infra) ont acquis les trois infrastructures à utilisation partagée existantes qui sont nécessaires à VIA Rail pour accéder à la Gare Centrale et l'utiliser, soit le tunnel sous le mont Royal, la Gare Centrale (infrastructure ferroviaire) et le Viaduc du Sud. La Caisse a également acquis l'emprise du corridor du CN menant au Centre de maintenance de Montréal de VIA Rail.

La Société n'a pas été en mesure d'évaluer les répercussions du projet du REM sur ses activités et son accès à la Gare Centrale. La Caisse s'est contentée de déclarer verbalement que les activités « actuelles » de VIA Rail ne seraient pas touchées. Elle ne semble pas avoir étudié l'incidence de son projet sur les activités futures de la Société. Cette dernière s'inquiète donc des conséquences sur ses droits d'accès actuels qu'auront le projet et la transformation de l'infrastructure ferroviaire envisagée par CDPQ Infra.

Interopérabilité avec le Réseau express métropolitain

VIA Rail est satisfaite que des mesures soient prises pour préserver la possibilité d'interopérabilité d'ici à ce que le BPC transmette ses conclusions au gouvernement du Canada afin de l'aider à prendre une décision d'investissement finale sur le projet de TGF.

Résultats attendus

Les résultats attendus sont les suivants :

- VIA Rail maintiendra son accès aux gares Centrale et Union et ses capacités actuelles, ainsi que la possibilité d'une croissance future, par le TGF ou ses liaisons traditionnelles.
- VIA Rail renouvellera les deux contrats de service couvrant l'accès à la gare Union, soit ceux relatifs au corridor ferroviaire de la gare et à Metrolinx, pendant la période du présent Plan d'entreprise.
- VIA Rail prolongera son bail pour ses espaces hors voie ferrée à la Gare Centrale de Montréal (espaces commerciaux du grand hall).

Ces activités contribueront à l'offre d'un service ferroviaire voyageurs sécuritaire, efficace et fiable. Les résultats attendus sont le maintien de l'accès aux gares et la capacité d'augmenter le nombre de départs et d'arrivées, au besoin.

3.5 Accès aux voies ferrées – Relation avec les sociétés ferroviaires hôtes

VIA Rail estime que la meilleure méthode pour améliorer la relation entre elle-même et les sociétés ferroviaires hôtes tierces, il faut exploiter et intégrer de meilleures pratiques de gestion de la capacité et de la ponctualité dans les futurs contrats de service. Ces pratiques se traduiraient par une exploitation plus efficace du réseau ferroviaire national, au bénéfice des services de transport de marchandises et des services ferroviaires voyageurs.

VIA Rail envisage notamment les meilleures pratiques suivantes :

- Processus clairs et transparents pour la répartition de la capacité et la ponctualité.
- Frais d'accès clairs et transparents basés sur le coût marginal.
- Autorités indépendantes contribuant grandement à régler les problèmes de ponctualité et de répartition de la capacité.

Jusqu'à présent, VIA Rail a réussi à accroître l'achalandage et les revenus dans le cadre de relations qui ne lui donnent qu'un contrôle minimale ou nul sur les facteurs nécessaires à une exploitation efficace et concurrentielle. Elle ne peut pas facilement augmenter la fréquence de ses trains, en contrôler la ponctualité ou le temps de déplacement, de départ ou d'arrivée, qui sont pourtant des mesures essentielles pour attirer et conserver sa clientèle. La situation atteindra un jour le point de saturation, et aucune amélioration stratégique ou technique ne pourra renverser la vapeur.

Si cette relation n'est pas corrigée, la Société subira des conséquences sur le plan financier, car les revenus baisseront avec l'achalandage alors que les coûts d'exploitation augmenteront, ce qui nécessitera une hausse des subventions gouvernementales, et sur le plan de sa réputation, qui nuiront à sa marque.

Comme il a été mentionné à la section 2.1.8, le vérificateur général du Canada a relevé des défauts importants.. Il en coûte à VIA Rail environ deux fois plus qu'à Amtrak, l'exploitant qui lui ressemble le plus.

En somme, VIA Rail est tributaire de l'infrastructure et des services d'aiguillage du CN, et le fait de plaider pour les droits d'accès nuit à la relation entre les deux parties.

Aborder la relation, bien qu'évidemment moins fondamental dans le cas où le TGF serait approuvé, demeure important pour les liaisons et les segments traditionnels. De plus, cela se traduirait par une exploitation plus efficace du réseau ferroviaire national, au bénéfice des services de transport de marchandises et des services ferroviaires voyageurs.

3.6 Étude des options de prestation de services et des occasions de croissance

VIA Rail a retenu une option de prestation de services pour les liaisons longs parcours dans l'Est et étudie des options pour deux autres liaisons.

Prestation de services

- **Liaisons longs parcours** dans l'Est : VIA Rail a trouvé comment assurer la continuité des services de l'*Océan* après le 1^{er} novembre 2020, date à laquelle elle perdra l'accès à la boucle de Halterm, à Halifax. Les trains compteront désormais deux locomotives F40 attelées dos à dos, ce qui permettra d'en inverser la tête et la queue au moyen d'une voie parallèle adjacente, sans les faire tourner. L'utilisation de voitures Renaissance assure la disponibilité de la voiture accessible et de la voiture-lit dotée d'une cabine accessible, et donc d'un haut degré d'accessibilité.

Prestation de services – Options à l'étude

- **Liaisons longs parcours** : VIA Rail doit revitaliser le *Canadien* et d'autres liaisons dans l'Ouest du Canada et en changer le modèle d'affaires, qui n'est plus viable à cause, principalement, de mesures des sociétés ferroviaires hôtes.
- **Sud-Ouest de l'Ontario (SOO)** : Ce secteur en croissance rapide est mal desservi alors que les services ferroviaires voyageurs sont une solution naturelle aux besoins de transport.

Résultats attendus

VIA Rail continuera d'étudier les options de prestation des services décrits et soumettra des analyses de rentabilité détaillées.

Le reste du rapport présente des renseignements supplémentaires.

3.6.1 Viabilité du *Canadien* et d'autres liaisons dans l'Ouest canadien

VIA Rail croit qu'à long terme, le modèle d'affaire et de prestation de services actuel du *Canadien* – son principal train long parcours – n'est pas viable. La liaison existante ne sert adéquatement ni les gens qui voyagent sur de courtes distances ni les touristes. Il faut trouver une nouvelle idée pour maintenir les services et offrir à la population canadienne la mobilité dont elle a besoin.

Depuis quatre ans, le manque de ponctualité (retards pouvant atteindre 43 heures) et les importantes révisions de l'horaire pour y ajouter 10 heures afin d'atténuer ce problème ont mis un frein à la croissance des revenus et causé une hausse des coûts d'exploitation.

Ces grandes difficultés financières sont aggravées par le fait que VIA Rail est actuellement limitée à deux liaisons de terminal à terminal à cause des programmes de travaux du CN.

L'achalandage du *Canadien*, qui avait atteint un sommet de 112 000 personnes en 2012, a décliné graduellement pour atteindre 93 000 passagers en 2016. Malgré la ponctualité de plus en plus déficiente (passage du taux de ponctualité de 54 % en 2016 à 8 % en 2017), l'achalandage a réaugmenté en 2017, atteignant 105 145 personnes, en particulier grâce à la popularité de la carte Canada 150 pour les jeunes. Elle est cependant retombée à 82 846 personnes en 2018, un creux inégalé. La piètre ponctualité est un problème persistant qui remonte à loin. En 2009, VIA Rail a dû ajouter une nuit au trajet, se donnant ainsi plus de marge de manœuvre pour les correspondances, une latitude qui a été manifestement anéantie par le CN.

Reprise du service du *Canadien* partiellement suspendu en haute saison

Comme le mentionnent de précédents plans d'entreprise, VIA Rail a ajouté une nuit au trajet du *Canadien* en 2009 afin de se donner plus de marge de manœuvre pour les correspondances. Avant cette date, le taux de ponctualité avait chuté de 72 % en 2002 à 23 % en 2008. Après l'adoption du nouvel horaire, il a rebondi à 84 %, mais s'est détérioré graduellement pour atteindre 8 % en 2017, les retards pouvant s'élever à 43 heures.

La Société a de nouveau étendu l'horaire à la mi-2018 et en 2019 pour lutter contre le terrible et intenable manque de ponctualité. Au total, elle y a ajouté environ 22 heures, augmentant ainsi le temps de déplacement total de près de 50 % par rapport à 2008. Actuellement, le trajet prévu prend quatre jours et une heure. En 2019, le taux de ponctualité global du *Canadien* atteignait 55,9 %.

La prolongation du trajet entraîne d'autres conséquences, souvent négligées : la réduction de l'efficacité et l'augmentation des coûts d'exploitation et des pressions liées à l'utilisation du matériel roulant. La mesure prise en 2009 a obligé VIA Rail à créer une rame supplémentaire, portant à quatre le nombre de rames requises pour offrir trois allers-retours en haute saison.

L'horaire actuel (après la modification de 2019) exige cinq rames pour les trois allers-retours du *Canadien* entre Toronto et Vancouver.

Comme indiqué plus haut, VIA Rail a trouvé comment assurer la continuité des services de l'*Océan* après le 1^{er} novembre 2020, date à laquelle elle perdra l'accès à la boucle de Halterm, à Halifax.

La solution demande cependant de transférer à l'*Océan* des voitures AES, le type de voiture utilisé pour le *Canadien*. VIA Rail ne possède pas assez de voitures pour exécuter cette solution et former la cinquième rame nécessaire au rétablissement du service du *Canadien* partiellement suspendu entre Toronto et Edmonton en haute saison, compte tenu de son horaire élargi. Par conséquent, à l'heure actuelle, nous ne prévoyons pas qu'il sera possible de le faire.

3.6.2 Étude de l'amélioration des services et de l'accès à un marché stratégique en croissance rapide dans le corridor Québec – Windsor

La stratégie de VIA Rail pour améliorer les services ferroviaires voyageurs dans le Corridor s'appuie sur l'introduction d'une infrastructure qui leur est dédiée, soit son projet de TGF. Si ce dernier représente une solution pour les liaisons de la partie du Corridor entre Québec et Toronto, il n'en est pas une pour le marché du Sud-Ouest de l'Ontario (SOO), en raison de contraintes liées à l'infrastructure et du programme de train haute vitesse précédemment envisagé par le gouvernement de l'Ontario pour répondre aux besoins croissants de ce marché.

Comme le gouvernement ontarien a suspendu le financement en capital de son initiative et qu'il compte explorer activement d'autres options, y compris les possibilités d'augmenter la vitesse de circulation des trains et les niveaux de service dans les corridors ferroviaires existants, le temps est venu de s'intéresser à un grand marché jusqu'ici mal desservi. La population du SOO, qui se chiffre à 4,4 millions, devrait croître de 34 % de 2020 à 2041.

Ce marché a besoin d'options d'investissement dans d'autres modes de transports. Les services ferroviaires voyageurs y sont naturellement concurrentiels, vu l'importante congestion de l'infrastructure routière et les distances relativement courtes qui se prêtent mal aux déplacements aériens. Ces distances sont en fait idéales pour les services ferroviaires voyageurs intervilles.

VIA Rail examinera la possibilité d'étendre ses services dans le SOO, notamment entre Toronto et Windsor, dans les marchés Toronto – Kitchener et Toronto – London. L'infrastructure qu'elle achèterait entre Kitchener et London, lorsque jointe au segment entre Toronto et Kitchener détenu par Metrolinx, créerait un corridor dédié aux services ferroviaires voyageurs dans la région, semblable à celui du projet de TGF. Par ailleurs, VIA Rail limitera ses activités entre Toronto et Niagara, puisque le segment est déjà bien desservi par Metrolinx. Elle envisagera également d'élargir son partenariat avec Metrolinx, qui profite aux deux parties.

3.7 Établissement et demande d'approbation d'un niveau de référence approprié et d'un financement pluriannuel

Mars 2020 sonne l'expiration du financement triennal de VIA Rail, qui souffrira alors d'un déficit de financement pour l'exercice 2020-2021.

Pour corriger un défaut de longue date relevé par le Bureau du vérificateur général du Canada et combler l'écart de financement et le manque de fonds prévus, VIA Rail a demandé :

- 1) l'augmentation de son niveau de référence du financement, qui passerait de 146,8 à 300 millions de dollars;
- 2) un financement supplémentaire de 550 millions de dollars sur les cinq prochaines années (moyenne de 110 millions par année).

Les avantages de ces demandes de financement sont doubles :

- Le financement supplémentaire sur cinq ans permettra de planifier et de réaliser efficacement les projets selon un horizon à long terme. La Société pourra ainsi préparer et exécuter des plans d'immobilisations et des ententes de projets avec les fournisseurs s'échelonnant sur plusieurs années, et éviter le report de l'approbation de ses plans d'entreprise à l'exercice suivant à cause d'un manque de financement. L'obtention du financement supplémentaire corrigera le défaut relatif au financement et à l'efficacité noté par le Bureau du vérificateur général du Canada.
- L'augmentation du niveau de référence éliminera l'écart de financement créé par le récent décalage du *Budget supplémentaire des dépenses (A)* de juin à décembre. Si les niveaux de référence actuels étaient conservés, VIA Rail se retrouverait dans une situation précaire : elle n'aurait trouvé de source de financement que pour environ 4/12 du cycle budgétaire du gouvernement et se retrouverait sans financement pour 5/12 de ce cycle, soit jusqu'à la prochaine rentrée de fonds possible.

En plus de l'insuffisance du niveau de référence actuel, VIA Rail n'a reçu dans les dernières années que du financement pour l'exercice en cours, et tard au cours de celui-ci. Le Bureau du vérificateur général du Canada l'a d'ailleurs noté.

4. APERÇU FINANCIER

La segmentation de VIA Rail en centres de profits et de pertes axés sur le marché ainsi que le passage à une stratégie axée sur la clientèle en 2014 sont à l'origine de la volonté générale de la Société de mettre sur pied des stratégies qui ne nuiront pas à son résultat net. Sur le plan financier, VIA Rail a étendu ses services pour accroître son chiffre d'affaires, contenir son déficit d'exploitation, limiter sa dépendance au financement du gouvernement et améliorer son ratio de recouvrement des coûts.

4.1 Aperçu du Plan financier 2020-2024

Revenus

Nous prévoyons une augmentation du total des revenus variables de 15,2 % sur l'ensemble de la période du Plan (de 388,2 à 447,0 millions de dollars de 2019 à 2024), soit un taux de croissance annuel composé de 2,9 %. Cette prévision repose sur une croissance de 2 % attribuable à l'inflation et à la gestion des recettes, et sur une croissance de l'achalandage variant entre 0 % et 1 % selon la liaison.

Nous prévoyons une croissance de 10,7 % (de 23,6 à 26,1 millions de dollars) des revenus semi-variables et fixes pendant la période, soit un taux de croissance annuel composé de 2,0 %, dû principalement à l'inflation. Les revenus semi-variables et fixes appartiennent à la catégorie des revenus non directement liés aux produits voyageurs, par exemple les revenus tirés de l'exploitation des gares, du marketing, des ventes, des opérations de maintenance ou des activités générales.

Charges

VIA Rail continuera d'avoir du mal à compenser l'augmentation des salaires et l'inflation pour la période du Plan, et ce, même si elle s'efforce de mettre en œuvre des mesures de productivité. Certaines charges sont liées à des accords qui prévoient l'augmentation des prix en fonction du taux d'inflation. VIA Rail s'attend à ce que ces charges deviennent prévisibles grâce à la signature de conventions collectives à long terme avec ses principaux syndicats.

Nous prévoyons ainsi une croissance des charges variables de 13,4 % sur l'ensemble de la période (de 344,1 à 390,3 millions de dollars de 2019 à 2024). Le taux de croissance annuel composé s'élèvera alors à 2,6 %.

Les charges semi-variables et fixes devraient connaître une croissance de 9,4 % (de 328,0 à 358,8 millions de dollars) sur l'ensemble de la période, soit un taux de croissance annuel composé de 1,8 %, dû principalement à l'inflation. Appartenant à la catégorie des charges non directement liées aux services ferroviaires voyageurs, les charges semi-variables et fixes comprennent celles liées à l'exploitation des gares, au marketing, aux ventes, aux opérations de maintenance et aux activités générales.

4.1.1 Corridor

Revenus variables

Nous prévoyons que les revenus variables du Corridor augmenteront de 15,9 % (de 317,4 à 367,9 millions de dollars) sur l'ensemble de la période du Plan, ce qui représente un taux de croissance annuel composé de 3,0 %. Il sera donc possible de protéger la capacité, et du même coup les revenus, d'ici à ce que la flotte soit remplacée à compter de 2022. Cela dit, la croissance est freinée par le nombre limité de départs, la hausse des temps de déplacement et la détérioration de la ponctualité, dont il a été question précédemment.

Charges variables

Une croissance des charges variables du Corridor de 13,1 % (de 227,0 à 256,8 millions de dollars) est prévue sur l'ensemble de la période. Le taux de croissance annuel composé, dû principalement à la hausse des salaires et à l'inflation, s'élèvera alors à 2,5 %.

4.1.2 Le Canadien

Revenus variables

Nous prévoyons que les revenus variables du *Canadien* augmenteront de 10,4 % (de 54,2 à 59,8 millions de dollars) sur l'ensemble de la période, ce qui représente un taux de croissance annuel composé de 2,0 %. Cette prévision

repose sur le fait que la croissance du PIB et l'inflation devraient plus que compenser les répercussions négatives du manque de ponctualité, des longs temps de déplacement et des heures d'arrivée incertaines.

Charges variables

Les charges variables du *Canadien* devraient augmenter de 13,5 % (de 64,9 à 73,6 millions de dollars) sur l'ensemble de la période. Il s'agirait d'un taux de croissance annuel composé de 2,6 %, dû principalement à la hausse des salaires et à l'inflation.

4.1.3 L'Océan

Revenus variables

Nous prévoyons que les revenus variables de l'*Océan* augmenteront de 15,9 % (de 11,5 à 13,3 millions de dollars) sur l'ensemble de la période, ce qui représente un taux de croissance annuel composé de 3,0 %, dû principalement à la croissance du PIB et à l'inflation.

Charges variables

Les charges variables de l'*Océan* devraient augmenter de 14,3 % (de 23,4 à 26,7 millions de dollars) sur l'ensemble de la période. Nous prévoyons alors un taux de croissance annuel composé de 2,7 %, dû principalement à la hausse des salaires et à l'inflation.

4.1.4 Liaisons régionales

Revenus variables

Nous prévoyons une croissance de 15,9 % des revenus variables des liaisons régionales (de 5,2 à 6,0 millions de dollars) sur l'ensemble de la période. Le taux de croissance annuel composé, dû à la croissance du PIB et à l'inflation ainsi qu'à l'amélioration de l'adéquation des services aux besoins de la clientèle, atteindra alors 3,0 %.

Charges variables

Les charges variables des liaisons régionales devraient connaître une croissance de 15,1 % (de 28,8 à 33,2 millions de dollars) sur l'ensemble de la période, soit un taux de croissance annuel composé de 2,8 %, dû principalement à la hausse des salaires et à l'inflation.

4.1.5 Plan des dépenses en immobilisations et besoins en immobilisations courants

VIA Rail détient des immobilisations de 2,3 milliards de dollars (coût initial). À la fin de 2018, leur valeur nette comptable s'élevait à 1,2 milliard de dollars.

Pour que VIA Rail puisse maintenir ses immobilisations, elle doit investir au minimum 100 millions de dollars par année.

Dans le passé, elle a dépensé en moyenne 107,7 millions de dollars par année.

Programme pour le matériel roulant du Corridor

La flotte du Corridor compte 97 voitures LRC, 33 voitures AES 2, 15 voitures Renaissance, 7 voitures AES 1 et 45 locomotives.

La livraison de la nouvelle flotte est prévue de la mi-2022 à 2024. Pendant cet intervalle, VIA Rail veillera à maintenir les capacités dans le Corridor et les revenus qu'elle en tire, et cherchera à optimiser l'utilisation du matériel roulant dans le réseau. La Société procède aux investissements nécessaires pour préserver la flotte actuelle, et des fonds ont été obtenus dans le budget fédéral de 2017.

Nous mettrons hors service les voitures Renaissance et LRC de manière progressive jusqu'à la fin du programme de renouvellement.

Programme de renouvellement de la flotte ne desservant pas le Corridor

La flotte ne desservant pas le Corridor compte 197 voitures AES, 6 autorails diesel (RDC), 38 voitures Renaissance et 28 locomotives F40.

VIA Rail reconnaît que malgré la qualité de construction inhérente du matériel roulant fabriqué par Budd (voitures AES) et la longévité intrinsèque de l'acier inoxydable qui le compose, il n'est plus raisonnable de s'attendre encore à une longue durée de vie, puisque le matériel approche ou dépasse les 70 ans. En fait, les problèmes inattendus qui sont survenus proviennent plutôt de ses composants structureaux en fer que de l'acier inoxydable.

Pour tout produit, il vient un moment où son efficacité, son utilité et ses coûts de maintenance exigent d'envisager son remplacement. Malheureusement, cela est aussi vrai pour les voitures AES.

De plus, bien que les locomotives soient conformes aux exigences qui étaient en vigueur l'année de leur fabrication, fonctionnent dans des limites acceptables, ne répondent pas aux dernières exigences environnementales en matière d'émissions et il n'est pas possible de les mettre à niveau.

Par conséquent, VIA Rail étudiera le remplacement de sa flotte des liaisons régionales et long parcours.

Pour l'instant, VIA Rail a besoin de 14,6 millions de dollars par année pour maintenir en bon état la flotte actuelle, jusqu'à ce qu'un programme de renouvellement soit approuvé.

Programme des gares

VIA Rail possède de vieux bâtiments. Ses gares ont un âge médian de 103 ans. Elles ont connu peu d'investissements depuis la création de la Société il y a 40 ans, particulièrement celles à l'extérieur du Corridor. Ce manque d'investissement a contribué à la détérioration des bâtiments. Suivant les critères de planification stratégique des actifs de Services publics et Approvisionnement Canada, VIA Rail a fait une enquête sur certains de ses bâtiments pour en planifier à long terme l'entretien et le cycle de vie. Elle estime que le déficit d'entretien de ses gares est d'environ 20 %, mais celui-ci varie selon la gare : par exemple, il est de 71 % pour celle de London (Ontario), bâtie en 1963, mais de 1,2 % pour celle d'Oakville, bâtie en 2009.

VIA Rail possède 34 gares dans le Corridor et 68 à l'extérieur de celui-ci. Elle est également locataire dans 11 gares du Corridor et dans 24 à l'extérieur de celui-ci.

Dans le présent Plan d'entreprise, VIA Rail demande des fonds pour l'entretien continu de ses installations afin de les garder en bon état, mais aussi pour réduire le déficit d'entretien à 10 %, conformément à la mission de Services publics et Approvisionnement Canada. Si elle reçoit les fonds nécessaires, elle devrait atteindre cet objectif en 5 ans dans le Corridor et en 10 ans à l'extérieur de celui-ci.

Ainsi, pour garder ses actifs en bon état, VIA Rail a besoin de 30 millions de dollars par année.

Les montants ci-dessus ne comprennent pas le financement des grands projets d'amélioration ni de projets d'accroissement de l'accessibilité qui pourraient découler de récentes modifications législatives, notamment du projet de loi C-81 sur l'accessibilité, la *Loi visant à faire du Canada un pays exempt d'obstacles*, et du *Règlement sur les transports accessibles aux personnes handicapées*. VIA Rail fournira des renseignements supplémentaires à ce sujet dans ses prochains plans d'entreprise.

Programme d'infrastructure

VIA Rail est propriétaire de 186 miles de voies ferrées terrestres, de 89 ponts et de 336 passages à niveau.

Pour veiller au bon état de ces actifs, elle a besoin de 25 millions de dollars par année.

Programme de technologie de l'information

VIA Rail possède du matériel informatique et des logiciels valant 166 millions de dollars.

Pour veiller au bon état de ces actifs, elle a besoin de 25 millions de dollars par année.

Programme des centres de maintenance

VIA Rail possède quatre centres de maintenance.

Pour veiller au bon état de ces actifs, elle a besoin de 5 millions de dollars par année.

4.2 Performance financière de l'exploitation – 2018 à 2019

4.2.1 Corridor

Revenus variables

En 2019, 4,6 millions de personnes devraient voyager dans le Corridor, ce qui représenterait 95 % de l'achalandage de VIA Rail et 79 % de ses produits voyageurs. Considérant cette hausse prévue – l'achalandage était de 4,5 millions en 2018 –, les revenus devraient augmenter de 23,4 millions de dollars de 2018 à 2019, passant de 294,0 à 317,4 millions de dollars (+8,0 %).

En dépit d'améliorations considérables résultant de choix tactiques, les problèmes de temps de déplacement et de fiabilité continueront de plomber les revenus de la Société. Bien qu'elle continue de cibler des segments à valeur ajoutée où il est possible d'offrir des services à prix élevé, VIA Rail croit qu'elle approche la limite de sa stratégie générale d'augmentation des prix et que ses revenus s'apprentent à plafonner de nouveau.

Charges variables

De 2018 à 2019, les charges variables du Corridor devraient passer de 217,0 à 227,0 millions de dollars, une augmentation de 10 millions de dollars (+4,6 %) due à l'augmentation des coûts de rémunération (principalement causée par la piètre ponctualité des trains), des coûts d'accès aux voies ferrées et des coûts de maintenance.

Marge sur coût variable et efficacité

La marge sur coût variable du Corridor devrait augmenter de 13,4 millions de dollars durant la période, passant de 77,0 à 90,4 millions de dollars. Le ratio d'exploitation variable (revenus variables par rapport aux charges variables) devrait s'élever de 135 % en 2018 à 140 % en 2019.

4.2.2 Le Canadien

Revenus variables

Les revenus variables du *Canadien* devraient connaître un déclin de 6,0 millions de dollars, passant de 60,2 à 54,2 millions de dollars de 2018 à 2019 (-10,0 %), principalement à cause de la piètre ponctualité des trains de la liaison et de la suspension partielle du service en haute saison.

Charges variables

De 2018 à 2019, les charges variables du *Canadien* devraient passer de 66,7 à 64,9 millions de dollars, une diminution de 1,8 million de dollars (-2,7 %) due à la suspension partielle du service en haute saison.

Marge sur coût variable et efficacité

La marge sur coût variable du *Canadien* devrait se détériorer pendant la période, passant de -6,5 à -10,7 millions de dollars; l'écart s'accroîtrait ainsi de 4,2 millions de dollars. De 2018 à 2019, le ratio d'exploitation variable devrait passer de 90 % à 83 %.

4.2.3 L'Océan

Revenus variables

Les revenus variables de l'*Océan* devraient augmenter de 0,7 million de dollars de 2018 à 2019, passant de 10,8 à 11,5 millions de dollars (+6,1 %).

Charges variables

De 2018 à 2019, les charges variables de l'*Océan* devraient passer de 22,1 à 23,4 millions de dollars, une augmentation de 1,2 million de dollars (+5,5 %) due aux coûts de rémunération et à l'inflation.

Marge sur coût variable et efficacité

La marge sur coût variable de l'Océan devrait se détériorer modérément pendant cette période, passant de -11,3 à -11,9 millions de dollars; l'écart s'accroîtrait ainsi de 0,6 million de dollars. Le ratio d'exploitation variable devrait rester stable à 49 %.

4.2.4 Liaisons régionales

Revenus variables

Les revenus variables des liaisons régionales devraient augmenter de 2,2 millions de dollars de 2018 à 2019, passant de 2,9 à 5,2 millions de dollars (+76,1 %). Cette hausse importante découle de la reprise de la liaison vers Churchill.

Charges variables

De 2018 à 2019, les charges variables des liaisons régionales devraient passer de 23,0 à 28,8 millions de dollars, une augmentation considérable de 5,9 millions de dollars (+25,6 %) due principalement à la reprise de la liaison vers Churchill.

Marge sur coût variable et efficacité

La marge sur coût variable des liaisons régionales devrait se détériorer pendant cette période, passant de -20,0 à -23,7 millions de dollars; l'écart s'accroîtrait ainsi de 3,6 millions de dollars. Le ratio d'exploitation variable devrait s'élever de 13 % en 2018 à 18 % en 2019. Cette prévision singulière (marge réduite mais ratio accru) est due à la reprise de la liaison vers Churchill, qui est exploitée à perte mais présente un meilleur ratio que d'autres liaisons régionales.

4.3 Autres revenus et charges

4.3.1 Politique concernant les voyages et reddition de comptes

VIA Rail prévoit dépenser 1,3 million de dollars en frais de voyage et de représentation en 2019, une dépense qui s'élevait à 1,2 million de dollars en 2018. Sur l'ensemble de la période du Plan, elle prévoit un taux de croissance annuel moyen de 2,0 % pour ces dépenses.

4.4 Précédents programmes d'immobilisations – 2014 à 2018

Initiatives en infrastructures du gouvernement fédéral de 2014

Au total, 102 millions de dollars ont été réservés aux besoins en immobilisations de VIA Rail : 18,6 millions pour 2015-2016, et 83,4 millions pour 2017-2018. Ces sommes sont destinées à l'amélioration de l'infrastructure, de la sécurité et des temps de déplacement dans le corridor Ottawa – Montréal. Une part de 15 millions de dollars, réservée au saut-de-mouton (élimination des passages à niveau) de Barrhaven, à Ottawa, a été placée dans une affectation bloquée et est maintenant périmée.

Programme du budget fédéral de 2016

Le budget fédéral de 2016 prévoyait 37,9 millions de dollars pour l'amélioration des centres de maintenance et des gares de VIA Rail, notamment par des mises à niveau des systèmes électriques et mécaniques et des toits et par le renforcement de la sécurité des passages à niveau sur les voies appartenant à la Société ainsi que dans ses gares.

Ce programme s'est terminé durant l'exercice 2018-2019.

Programme du budget fédéral de 2017

Le budget fédéral prévoyait aussi 324,4 millions de dollars pour les projets d'immobilisation et de matériel roulant en cours. VIA Rail a estimé qu'elle aura dépensé 88 % de cette enveloppe à la fin de l'exercice 2019-2020, ce qui lui laissera 37,3 millions de dollars pour l'exercice 2020-2021.

Programme du budget fédéral de 2018

Le 19 mars 2018, le gouvernement du Canada a annoncé le remplacement de la flotte du corridor Québec – Windsor par 32 nouveaux trains modernes qui seront plus sécuritaires, plus accessibles et plus fiables. Ces trains offriront aussi de meilleures commodités et seront plus écologiques.

Le financement de cette initiative s'élève à 1,5 milliard de dollars. À la fin de l'exercice 2018-2019, VIA Rail avait dépensé 104,9 millions de dollars pour ce projet de haute importance.

Régime de vérification

VIA Rail est soumise à trois types de vérifications : vérifications internes, audits externes annuels des états financiers et examens spéciaux périodiques. Un cabinet indépendant, actuellement PricewaterhouseCoopers (PwC), effectue régulièrement des vérifications et transmet ses conclusions et ses recommandations au Comité de vérification et de placement des régimes de retraite du Conseil d'administration de la Société. Pour sa part, non seulement le Bureau du vérificateur général du Canada peut consulter librement les résultats des vérifications, mais il est aussi chargé des audits externes annuels des états financiers et des examens spéciaux effectués à intervalle de quelques années. Le dernier examen spécial date de 2016.

Au titre de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, ces vérifications visent à garantir qu'au sein de VIA Rail :

- les transactions sont conformes à la réglementation en vigueur, à la charte et aux règlements de la Société ainsi qu'à toutes les directives qui lui sont données;
- les activités sont menées efficacement;
- les ressources financières, humaines et matérielles sont gérées de façon économique et efficiente;
- les actifs sont protégés et contrôlés.

ANNEXE 1. LETTRE DE MANDAT DU MINISTRE

VIA Rail se laisse guider par les attentes formulées par le premier ministre dans sa lettre de mandat du ministre des Transports datée du 13 décembre 2019 et remise à la présidente et chef de la direction par l'honorable Marc Garneau, ministre des Transports.

<https://pm.gc.ca/fr/lettres-de-mandat/2019/12/13/lettre-de-mandat-du-ministre-des-transports>

Le mandat comprend la directive suivante :

« En votre qualité de ministre responsable de VIA Rail, collaborer avec la ministre de l'Infrastructure et des Collectivités pour réaliser le projet de train à grande fréquence dans le corridor Québec-Toronto. »

ANNEXE 2. STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE VIA RAIL

Conseil d'administration

Comme toutes les sociétés d'État, VIA Rail a été structurée de façon à pouvoir agir indépendamment de son unique actionnaire, le gouvernement du Canada. En tant que société d'État non-mandatée, elle est dotée d'un Conseil d'administration qui chapeaute i) l'orientation stratégique et la gestion de la Société, ii) l'examen des analyses de rentabilité et des niveaux de service, iii) les décaissements des fonds d'exploitation et d'immobilisations accordés par le gouvernement, et iv) l'approbation des stratégies, initiatives, investissements, budgets, plans d'entreprise et contrats de valeur élevée. Le Conseil doit également rendre compte des activités de VIA Rail au gouvernement du Canada. Pour accomplir son mandat le plus efficacement possible, il doit être composé de membres qui possèdent une combinaison équilibrée et pertinente de compétences, de connaissances et d'expérience s'inscrivant dans la vision et les objectifs stratégiques de VIA Rail.

Le président du Conseil d'administration et le président et chef de la direction sont tous deux nommés par le gouverneur en conseil, sur recommandation du ministre des Transports, tandis que les administratrices et administrateurs sont nommés par le ministre des Transports, avec l'approbation du gouverneur en conseil.

En avril 2017, M^{me} Françoise Bertrand a été nommée présidente du Conseil d'administration pour un mandat de cinq ans. Pour chapeauter l'orientation stratégique et la gestion de la Société et de ses six comités, le Conseil se réunit au moins quatre fois par année (chaque trimestre), et d'autres réunions sont planifiées au besoin. En 2020, le Conseil prévoit se réunir les 24 et 25 février, les 23 et 24 mars, les 25 et 26 mai, les 24 et 25 août et les 19 et 20 novembre.

M^{me} Cynthia Garneau a été nommée présidente et chef de la direction en mai 2019 pour un mandat de cinq ans. Avec l'équipe de direction de VIA Rail, elle dirige les activités de la Société.

Composé de sa présidente, de la présidente et chef de la direction ainsi que de 11 administratrices et administrateurs, le Conseil d'administration rend des comptes au ministre des Transports. Tous ses membres doivent signer un code d'éthique reflétant l'esprit et l'intention de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, L.C. 2006, ch. 9, qui établit les normes de transparence et de responsabilisation des dirigeants et des administrateurs des sociétés d'État. Le Conseil se réunit tous les trimestres et au besoin.

VIA Rail Canada – Conseil d'administration

<p>FRANÇOISE BERTRAND – PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION CYNTHIA GARNEAU – PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION KATHY BAIG, Laval (Québec) GRANT CHRISTOFF, Vancouver (Colombie-Britannique) DANIEL GALLIVAN, Halifax (Nouvelle-Écosse) JONATHAN GOLDBLOOM, Montréal (Québec) MIRANDA KEATING ERICKSON, Calgary (Alberta) JANE MOWAT, Toronto (Ontario) GLENN RAINBIRD, Belleville (Ontario) GAIL STEPHENS, Victoria (Colombie-Britannique) KENNETH TAN, Richmond (Colombie-Britannique) GENEVIÈVE TANGUAY, Montréal (Québec) VIANNE TIMMONS, Regina (Saskatchewan)</p>

Voici les dates de nomination et de fin de mandat des membres :

- Françoise Bertrand – 12 avril 2017 au 11 avril 2022 (cinq ans)
- Cynthia Garneau – 9 mai 2019 au 8 mai 2024 (cinq ans)
- Kathy Baig – 21 juin 2017 au 20 juin 2021 (quatre ans)

- Grant Christoff – 29 mars 2019 au 28 mars 2023 (quatre ans)
- Daniel Gallivan – 21 juin 2017 au 20 juin 2020 (trois ans)
- Jonathan Goldbloom – 21 juin 2017 au 20 juin 2021 (quatre ans)
- Miranda Keating Erickson – 29 mars 2019 au 28 mars 2023 (quatre ans)
- Jane Mowat – 21 juin 2017 au 20 juin 2020 (trois ans, deuxième mandat)
- Glenn Rainbird – 21 juin 2017 au 20 juin 2021 (quatre ans)
- Gail Stephens – 21 juin 2017 au 20 juin 2021 (quatre ans)
- Kenneth Tan – 21 juin 2017 au 20 juin 2020 (trois ans)
- Geneviève Tanguay – 15 août 2017 au 14 août 2021 (quatre ans)
- Vianne Timmons – 29 mars 2019 au 28 mars 2023 (quatre ans)

Les biographies des membres du Conseil d'administration se trouvent à l'adresse suivante :

<https://www.viarail.ca/fr/a-propos-de-via/gouvernance-et-rapports/conseil-d-administration>.

Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est épaulé dans ses activités de surveillance par six comités : i) le Comité des ressources humaines, ii) le Comité des affaires commerciales et relations avec les parties prenantes, iii) le Comité des projets majeurs, iv) le Comité de vérification et de placement des régimes de retraite, v) le Comité sur le train à grande fréquence et vi) le Comité sur la modernisation de la flotte.

(i) Le Comité des ressources humaines chapeaute et contrôle ce qui suit :

1. L'évaluation du rendement et la rémunération du président et chef de la direction.
2. L'évaluation du rendement et la rémunération des cadres supérieurs.
3. L'élaboration et la mise en œuvre des programmes de rémunération, d'encouragement et d'avantages sociaux ainsi que des régimes de retraite.
4. L'efficacité de la structure organisationnelle.
5. L'élaboration et la mise en œuvre des plans de perfectionnement et de relève de la direction.
6. La gestion des relations avec les employés et des relations de travail en général, y compris les mandats de négociation avec le personnel syndiqué.
7. Le cadre de sécurité et santé au travail.
8. L'élaboration et la mise en œuvre du plan stratégique de ressources humaines.
9. La détermination, l'évaluation et l'atténuation des risques liés aux points qui précèdent.

Membres :

- Gail Stephens, présidente
- Jonathan Goldbloom
- Glen Rainbird
- Vianne Timmons

(ii) Le Comité des affaires commerciales et relations avec les parties prenantes chapeaute et contrôle ce qui suit :

1. La stratégie de communication de la Société, laquelle doit concourir à ses objectifs stratégiques et commerciaux tout en lui permettant de maintenir des relations positives et fructueuses avec toutes les parties prenantes.
2. L'énoncé de proposition de valeur commerciale et socioéconomique de la Société, qui vient appuyer ses objectifs stratégiques.
3. Les normes d'intégrité et de conduite adoptées par la Société.

4. Toute modification importante de l'offre de services qui pourrait avoir des répercussions notables sur la proposition de valeur de la Société.
5. Les principaux rapports d'entreprise, dont les rapports annuels et trimestriels ainsi que sur la mobilité durable.
6. La détermination, l'évaluation et l'atténuation des risques liés aux points qui précèdent.

Membres :

- Daniel Gallivan, président
- Grant Christoff
- Jonathan Goldbloom
- Glenn Rainbird
- Geneviève Tanguay

(iii) Le Comité des projets majeurs chapeaute et contrôle ce qui suit :

1. Les projets et programmes qu'il définit comme majeurs.
2. Les analyses de rentabilité des projets et programmes majeurs nécessitant des dépenses en immobilisations ou ne s'inscrivant pas dans le « cours normal des activités » de la Société et totalisant plus de 10 millions de dollars, ou 5 millions si le risque est jugé élevé, sauf ceux se rapportant au Programme de modernisation de la flotte ou au projet de train à grande fréquence, le tout conformément à la matrice de délégation des pouvoirs de la Société.
3. Les politiques, pratiques et procédures de gestion des projets et programmes majeurs.
4. Le suivi des dépenses en immobilisations.
5. La gestion des immobilisations.
6. La détermination, l'évaluation et l'atténuation des risques liés aux points qui précèdent.

Membres :

- Kenneth Tan, président
- Kathy Baig
- Daniel Gallivan
- Jane Mowat
- Vianne Timmons

(iv) Le Comité de vérification et de placement des régimes de retraite chapeaute et contrôle ce qui suit :

1. La communication et la divulgation des renseignements financiers de la Société, par exemple dans les rapports trimestriels et annuels, les états financiers, les commentaires et l'analyse de la direction, et les communiqués de presse connexes.
2. Les aspects financiers des plans d'entreprise quinquennaux et les budgets d'exploitation et d'immobilisation annuels ainsi que leur conformité aux orientations stratégiques approuvées par le Conseil d'administration.
3. Les pratiques de contrôle interne de la Société, y compris le processus de vérification interne.
4. Le processus d'audit externe de la Société, y compris tout examen spécial entrepris par ses vérificateurs externes.
5. Le cadre de conformité aux lois et aux règlements qui s'applique à la Société.
6. Le rendement des placements des régimes de retraite et des régimes supplémentaires de retraite ainsi que les politiques et autres questions liées.
7. La détermination, l'évaluation et l'atténuation des risques liés aux points qui précèdent.

Membres :

- Jane Mowat, présidente
- Miranda Keating Erickson
- Kenneth Tan
- Geneviève Tanguay
- Gail Stephens

(v) Le Comité sur le train à grande fréquence chapeaute et contrôle ce qui suit :

1. L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie pratique et réalisable visant à transformer les services ferroviaires voyageurs pour la population canadienne dans le corridor Québec – Windsor en reliant plus de municipalités, en ajoutant des départs, en améliorant les horaires et la ponctualité des trains, en réduisant le temps de déplacement et en mettant en service de nouveaux trains (le « projet de train à grande fréquence [TGF] »).
2. La stratégie de communication de la Société pour le projet de TGF, laquelle doit concourir à ses objectifs stratégiques et commerciaux tout en lui permettant de maintenir des relations positives et fructueuses avec toutes les parties prenantes.
3. La détermination, l'évaluation et l'atténuation des risques liés aux points qui précèdent.

Membres :

- Johnathan Goldbloom, président
- Kathy Baig
- Miranda Keating Erickson
- Daniel Gallivan
- Gail Stephens

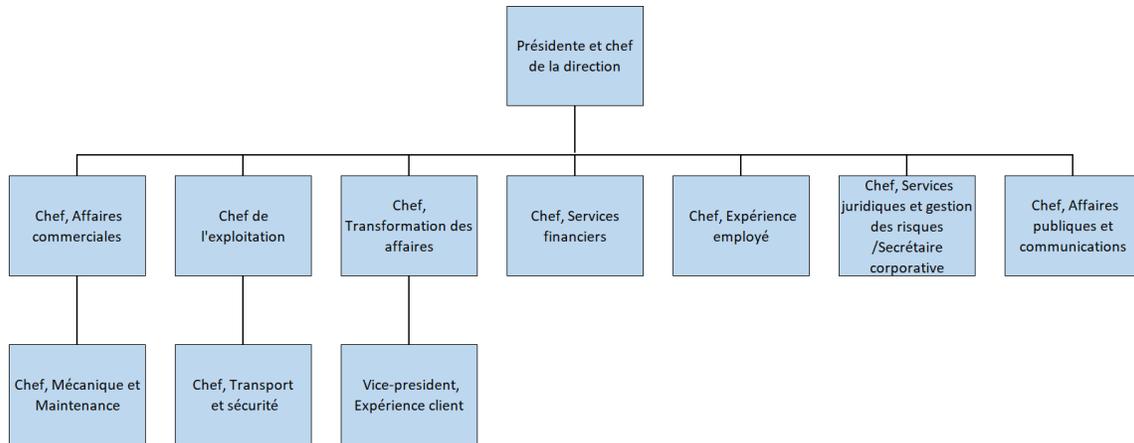
(vi) Le Comité sur la modernisation de la flotte chapeaute et contrôle ce qui suit :

1. L'acquisition et le conditionnement de la nouvelle flotte de trains du corridor Québec – Windsor conformément aux processus d'approvisionnement et de gestion de projets établis par la Société (« le Programme de remplacement de la flotte du Corridor »), de même que la mise à niveau des centres de maintenance de Montréal et de Toronto afin d'assurer la mise en service, l'entretien et la maintenance de la flotte Héritage, de la nouvelle flotte et du matériel roulant sans compromettre les activités de maintenance de la Société.
2. La remise à neuf de la flotte Héritage (le « Programme de modernisation de la flotte », qui englobe le Programme de modernisation de la flotte Héritage, le Programme de remplacement de la flotte du Corridor et le Programme de mise à niveau des installations de maintenance).
3. La détermination, l'évaluation et l'atténuation des risques liés au Programme de modernisation de la flotte.

Membres :

- Glenn Rainbird, président
- Grant Christoff
- Jane Mowat
- Geneviève Tanguay

Structure de la haute direction de VIA Rail



Rémunération des hauts dirigeants

Divulgence des échelles de rémunération des hauts dirigeants en 2018¹

Rémunération en argent ²	Président et chef de la direction	Hauts dirigeants
Échelle salariale de base	257 900 \$ à 303 400 \$	\$189 805 à 304 500 \$
Échelle de rémunération au rendement	13 % à 26 %	35 % à 50 %
Échelle de rémunération totale par année civile	291 427 \$ à 382 284 \$	256 237 \$ à 456 750 \$

Programme d'avantages indirects

Allocation de véhicule		
Adhésion à des clubs sociaux et sportifs		
Plan de remboursement des frais médicaux	45 000 \$	24 000 \$
Bilan de santé annuel		
Services de planification financière		

- 1 Au 31 décembre 2018, l'équipe de la haute direction était composée de : président et chef de la direction ; chef, Communications ; chef, Affaires commerciales ; chef, Transport et sécurité ; chef, Gestion des actifs ; chef, Services financiers ; chef, Mécanique et maintenance ; chef, Transformation des affaires ; chef, Ressources humaines ; chef, Services juridiques, gestion des risques et secrétaire corporatif.
- 2 La rémunération en argent ne représente pas le salaire et les primes réellement versés aux hauts dirigeants, mais bien l'échelle de leur poste respectif.

En 2018, le Conseil a tenu 11 réunions, et ses comités se sont réunis à 32 reprises. Le taux d'assiduité moyen des membres à l'ensemble de ces réunions a atteint 95 %. Au cours de cette période, les honoraires qui leur ont été versés se sont chiffrés à 300 891 \$.

ANNEXE 3. RISQUES ET RÉACTIONS AUX RISQUES

VIA Rail s'est dotée d'une fonction spéciale pour la gestion des risques de l'entreprise (GRE), par laquelle elle évalue régulièrement les risques associés à ses stratégies, opérations et projets et surveille les plus majeurs d'entre eux pour mieux faire connaître à la direction et au Conseil d'administration les variables, leurs effets sur les objectifs de la Société et les stratégies d'atténuation. VIA Rail emploie aussi des méthodes de plus en plus rigoureuses, comme les simulations Monte-Carlo et les analyses de données, pour mieux gérer ces risques et éclairer ses décisions.

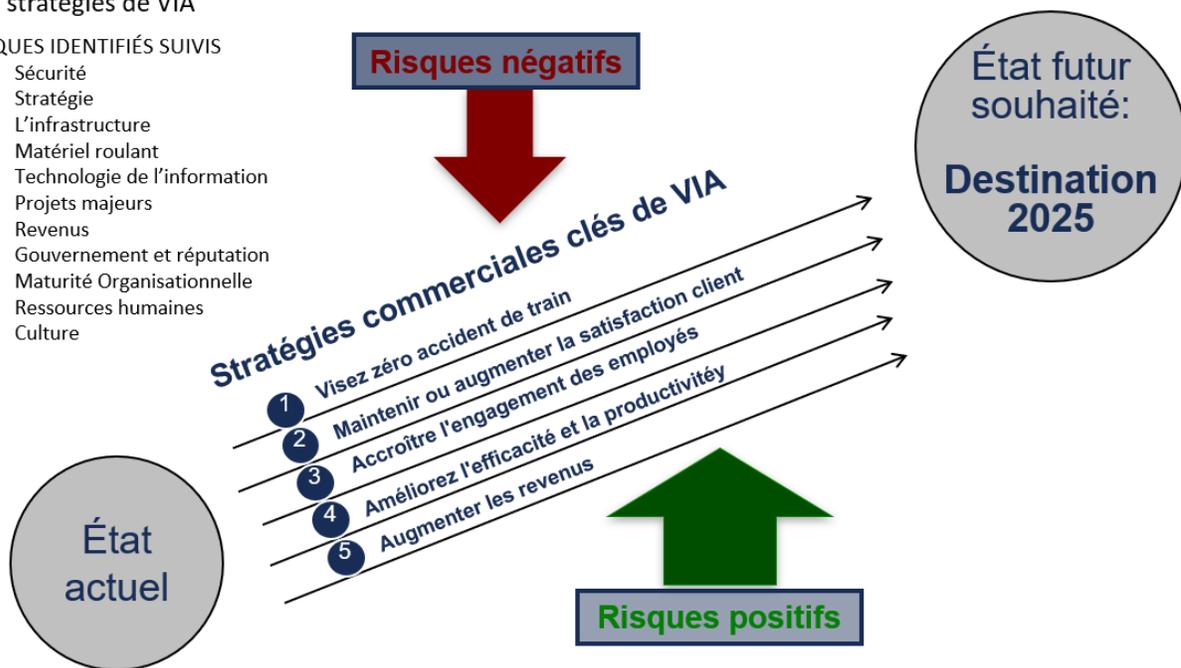
Comme l'illustre la figure ci-dessous, les différentes catégories de risques peuvent influencer sur les principales stratégies d'affaires de VIA Rail. Pour assurer l'atteinte de ses objectifs, VIA Rail surveille donc ces risques, à court et à long terme, et en tient compte dans ses décisions.

HAUTE DIRECTION À PERFORMER / CONSEIL À SURVEILLER

Évaluation de TOUS les risques identifiés qui peuvent avoir une incidence sur la réalisation des objectifs et des stratégies de VIA

RISQUES IDENTIFIÉS SUIVIS

- Sécurité
- Stratégie
- L'infrastructure
- Matériel roulant
- Technologie de l'information
- Projets majeurs
- Revenus
- Gouvernement et réputation
- Maturité Organisationnelle
- Ressources humaines
- Culture



Tous les risques et leurs composantes sont gérés et consignés en détail dans le registre des risques de VIA Rail, mais la présente section du Plan d'entreprise porte plus particulièrement sur la sécurité, l'infrastructure et le matériel roulant, ainsi que sur la capacité des ressources stratégique et les perturbateurs de marché. Ces points de mire qui ont été choisis en fonction de la stratégie actuelle.

Sécurité de la clientèle, du personnel et du public

La sécurité et la sûreté de la clientèle, du personnel et du public constituent la priorité absolue de VIA Rail. Les incidents qui surviennent dans le cours des activités ferroviaires, comme les collisions et les déraillements, ont de graves conséquences sur les plans humain et financier de même que sur la réputation de la Société. Comme le transport ferroviaire est un secteur relativement non automatisé, l'erreur humaine reste parmi les causes primaires d'incidents potentiels. Pour contrer ce risque, VIA Rail bonifie continuellement son Programme d'apprentissage de mécanicien de locomotive en y intégrant les toutes dernières méthodes d'enseignement, de recrutement ainsi que de mentorat et d'examen par simulation. Ce programme sert également à réduire les risques d'attrition chez les mécaniciennes et mécaniciens de locomotive. En effet, comme le processus complet de formation est assez long, la Société doit prévoir ses effectifs longtemps à l'avance. Le Plan de gestion de la fatigue contribue également à réduire les risques pour la sécurité. De plus, l'équipe Exploitation de VIA Rail participe activement au groupe de travail sur la commande des

trains améliorée, pour que l'on tienne compte des services ferroviaires voyageurs intervilles dans cette importante initiative de sécurité ferroviaire. La Société dispose aussi de programmes d'inspection de son matériel roulant vieillissant pour s'assurer qu'il respecte les règlements de sécurité. L'esprit d'initiative dont fait preuve VIA Rail dans ses inspections ainsi que ses programmes d'entretien régulier sont autant de moyens de réduire les risques en assurant le bon fonctionnement des actifs vieillissants dans des conditions d'exploitation normales.

Disponibilité, fiabilité et qualité de l'infrastructure

Les problèmes de disponibilité, de fiabilité et de qualité des infrastructures ferroviaires utilisées par VIA Rail ont un effet négatif sur la ponctualité des trains, les temps de déplacement et la capacité à ajouter des départs ou à changer les horaires pour répondre efficacement à la demande du marché. À leur tour, ces facteurs influencent la satisfaction de la clientèle, la popularité du train comme moyen de transport et, au bout du compte, le nombre de passagers servis par VIA Rail, donc le chiffre d'affaires. Pour contrer ce risque dans le Corridor, VIA Rail mise avant tout sur le projet de train à grande fréquence, qui promet de révolutionner le transport intervilles. VIA Rail appuiera pleinement le Bureau de projet conjoint, chargé de présenter des options au gouvernement du Canada pour que celui-ci prenne une décision finale quant au financement du projet. Grâce aux crédits en capital triennaux, VIA Rail a pu améliorer la gestion de ses actifs. Elle travaille aussi à la mise sur pied d'un programme de gestion des actifs pour mieux administrer à long terme son matériel roulant, ses bâtiments et ses infrastructures ferroviaires.

Dans les prochaines années, VIA Rail aura à affronter, en tant que propriétaire de bâtiments et d'infrastructures ferroviaires, les effets progressifs des changements climatiques, par exemple : une fluctuation des précipitations pouvant influencer sur l'intégrité des ponts; des vagues de chaleur pouvant affecter les voies ferrées et le bien-être des passagers dans les bâtiments; et une hausse des anomalies météorologiques pouvant nuire aux opérations. Bien que ses divers programmes d'entretien et d'inspection offrent aux infrastructures une certaine protection contre ces changements à court terme, une stratégie plus globale s'imposait. C'est pourquoi VIA Rail a lancé une initiative de résilience contre les changements climatiques en vue de mieux prévoir et évaluer les problèmes liés à ce phénomène. Le but : produire un plan réaliste pour préparer davantage la Société au réchauffement de la planète. La segmentation croissante de la propriété des chemins de fer complique également l'accès aux rails (p. ex. acquisitions de Metrolinx près de la gare Union à Toronto et le projet du REM de la Caisse de dépôt et placement du Québec à la Gare Centrale), ce qui laisse croire qu'une voie dédiée aux services ferroviaires voyageurs serait la solution idéale à long terme. S'il venait à se concrétiser, ce projet éliminerait presque totalement les risques résiduels pour cette catégorie dans le Corridor.

Disponibilité, fiabilité et qualité du matériel roulant

La qualité, la disponibilité et la fiabilité du matériel roulant de VIA Rail peuvent avoir un effet positif ou négatif sur la satisfaction de la clientèle, leur propension à prendre le train et, au bout du compte, le nombre de passagers servis par VIA Rail, et le chiffre d'affaires. Comme l'âge moyen de la flotte s'en va grandissant, les coûts de maintenance ainsi que les problèmes liés au matériel pourraient augmenter eux aussi, et même entraîner une interruption de service. Puisque ce type de problème est particulièrement courant en hiver, VIA Rail a déployé, l'année dernière, un plan de préparation à l'hiver qui prévoyait différents niveaux d'intervention pour différents types d'intempérie et degrés de température. Ce plan contribue à réduire le risque d'incident, surtout dans le contexte des changements climatiques à moyen et à long terme. De plus, le fait que la flotte qui dessert actuellement le Corridor est hétérogène pose d'importants défis quant aux produits et services, puisque les catégories de flotte actuelles de VIA Rail (voitures AES et Renaissance) ne permettent pas de répondre aux attentes de la clientèle. VIA Rail risque donc, entre autres, de prendre du retard dans l'exécution du Programme de modernisation de la flotte Héritage ou du Programme de remplacement de la flotte, en plus de devoir composer avec une mise hors service anticipée des voitures Renaissance, LRC ou AES. La capacité de prestation de VIA Rail pourrait ainsi en être affectée. Ce risque est atténué par un programme d'inspections approfondies, ainsi que par un modèle de gestion rigoureux pour les diverses initiatives, comme le Programme de modernisation de la flotte Héritage et le Programme de remplacement de la flotte.

Réputation

VIA Rail bénéficie d'une grande visibilité auprès du public. Ses décisions et initiatives stratégiques peuvent avoir un effet positif ou négatif sur la perception de la population et des collectivités canadiennes, leur propension à prendre le train et, au bout du compte, le nombre de passagers servis et le chiffre d'affaires. La réaction du public au projet de TGF de VIA Rail représente donc une grande part de risque. Voilà pourquoi VIA Rail a mené des consultations exhaustives auprès des principales parties intéressées des administrations fédérales, provinciales et municipales pour les informer des avantages de son projet de TGF et recueillir leurs avis et commentaires.

Capacité des ressources stratégique et perturbateurs de marché

VIA Rail est consciente qu'elle devra planifier ses ressources avec vigilance et prudence pour pouvoir à la fois poursuivre ses activités actuelles et concrétiser plusieurs stratégies majeures et plans de modernisation visant à redéfinir la Société et les services qu'elle offre à la population canadienne. Afin d'éviter de ne pas avoir la capacité d'exécution nécessaire pour y arriver, VIA Rail compte avant tout définir clairement ses priorités et les faire connaître, puis transformer sa culture organisationnelle par la promotion d'un esprit de collaboration et l'augmentation de son capital humain. Pour appuyer son personnel dans la réalisation de ses objectifs, VIA Rail prévoit aussi revampier ses programmes d'intégration et de leadership, déployer le programme Coaching en action, utiliser de meilleurs outils de collaboration pour accroître la productivité et mieux appliquer ses méthodes (de veille stratégique ou d'analyse avancée, par exemple).

VIA Rail doit aussi affronter plusieurs perturbateurs de marché potentiels pouvant influencer sur la pertinence de ses services pour la clientèle. À l'heure actuelle le perturbateur le plus probable est la popularisation des véhicules autonomes. Bien que ces technologies ne seraient pleinement utilisables que dans 5 à 20 ans, la Société gardera un œil sur leur évolution et évaluera la possibilité d'en faire des alliés dans l'écosystème des services de transport porte à porte. VIA Rail prend aussi les mesures nécessaires pour accroître sa proposition de valeur actuelle. La modernisation du matériel roulant ainsi que les initiatives d'amélioration des services (par exemple le nouveau système de réservation et la nouvelle offre d'aliments et de boissons) contribueront aussi à la vision de la Société : être une voie sensée pour les voyageurs.

Financement d'exploitation insuffisant

Sans un financement suffisant et rapide, VIA Rail serait obligée d'effectuer des réductions budgétaires importantes, ce qui constituerait un risque pour ses affaires et sa réputation; cette situation serait exacerbée par des mises à pied (nuisibles à la contribution des employés et causant des pertes de compétences cruciales), des coûts de restructuration importants, notamment des paiements pour la sécurité d'emploi et des indemnités de départ, et des frais de mise en marche lors de la reprise du service.

Financement insuffisant du passif au titre des régimes de retraite

Malgré les augmentations récentes, la longue période de bas taux d'intérêt utilisée pour actualiser le passif au titre des régimes de retraite continue d'exercer une pression sur ces derniers, ce qui force l'employeur à maintenir ses contributions et menace continuellement la durabilité des régimes. Le niveau de réserves nécessaire pour couvrir les versements prévus est déterminé à l'issue de vérifications réalisées par le Bureau du surintendant des institutions financières et à la lumière de la législation fédérale, plus précisément la *Loi sur les normes de prestation de pension*. VIA Rail est tenue par la loi de se conformer aux résultats de la vérification. À mesure que les taux d'intérêt augmenteront, des mesures de lissage obligatoires sur trois ans freineront l'amélioration du déficit de solvabilité. La situation actuelle présente toujours un risque que VIA Rail tente d'atténuer par une série de mesures.

Financement en capital

Dans le budget de 2017, VIA Rail s'est vu accorder un financement pluriannuel pour les exercices 2017-2018 à 2019-2020. Ce financement suffit uniquement à garder les actifs de la Société en bon état, et non à entreprendre un programme majeur de remplacement ou d'acquisition de matériel ou d'infrastructure. Après avril 2020, les besoins en capital ne sont pas financés.

Renouvellement de la flotte du Corridor – Gestion des risques

VIA Rail s'est dotée de fonctions de gestion des risques distinctes, spécialement conçues pour ce programme, pour lesquelles elle a nommé une personne responsable dès le départ.

Cette personne désignée veille sur la gestion des risques et joue un rôle de premier plan dans l'orientation et le bon déroulement du processus, l'évaluation et l'analyse des risques, la reddition de comptes sur le sujet et l'introduction d'une culture de gestion des risques dans le programme. Elle est en outre chargée de cerner activement les risques à l'échelle de la Société et du programme et de bien les communiquer au sein de ce dernier.

Le suivi des risques comprendra les domaines de :

- Plan directeur
- Dotation en personnel
- Échéances interdépendantes et événements critiques (Projet d'acquisition de matériel roulant)
- Gouvernance et mesures de contrôle internes et externes

- Projet d'intégration des systèmes d'information
- Projet de mise à niveau des installations de maintenance

ANNEXE 4. CONFORMITÉ AUX EXIGENCES LÉGISLATIVES ET POLITIQUES

Nouveaux changements législatifs

(1) Accès à l'information

C-58 – Loi modifiant la Loi sur l'accès à l'information, la Loi sur la protection des renseignements personnels et d'autres lois en conséquence

La Loi sur l'accès à l'information a été modifiée en deux parties :

- Partie 1 – Nouveaux processus pour les demandes et les plaintes :
 - La ou le commissaire à l'information est habilité à rendre des ordonnances.
 - Les institutions peuvent demander à la ou au commissaire d'approuver le refus d'une demande pour certains motifs.
 - Les rapports visés par la Loi sur l'accès à l'information doivent être déposés dans les 15 premiers jours de séance de la Chambre des communes à l'automne.
- Partie 2 – Nouvelles exigences sur la publication proactive pour assurer l'accessibilité des renseignements clés en temps voulu, même sans demande.

VIA Rail se conformera entièrement aux nouvelles règles et :

- divulguera activement les dépenses afférentes aux déplacements et aux frais d'accueil de sa haute direction dans les 30 jours suivant le mois du remboursement (plutôt qu'à tous les trimestres), sur son site ou à l'adresse <https://open.canada.ca/fr>;
- publiera le rapport annuel visé par la Loi sur l'accès à l'information sur son site ou à l'adresse <https://open.canada.ca/fr> dans les 30 jours suivant son dépôt au Parlement.

Depuis 2007, VIA Rail possède une unité spécialement chargée d'assurer le respect des exigences relatives à l'accès à l'information et à la protection de la vie privée. L'unité relève de la ou du chef des services juridiques depuis 2010.

(2) Accessibilité

C-81 – Accessibilité : Loi visant à faire du Canada un pays exempt d'obstacles

- Ce projet de loi décrit comment repérer, éliminer et prévenir les obstacles à l'accessibilité, notamment dans les domaines suivants : environnement bâti (bâtiments et espaces publics); marché du travail (offres d'emploi et politiques et pratiques de travail); technologiques de l'information et des communications (contenu numérique et logiciels pour y accéder); approvisionnement en biens et services; prestation des programmes et services; transport (provincial ou international, par train, avion, traversier et autobus).
- Le projet a reçu la sanction royale le 21 juin 2019, et la réglementation qui en découle doit entrer en vigueur dans les deux ans suivant cette date, soit au plus tard le 11 juillet 2021.
- Les consultations sur cette réglementation détermineront si les volets de planification et de reddition de comptes seront intégrés au cycle du Plan d'entreprise annuel ou feront l'objet d'un cycle distinct, comme pour la Loi sur l'accès à l'information et la Loi sur la protection des renseignements personnels.
- Conformément à la Loi canadienne sur l'accessibilité, VIA Rail s'engage à :
 - publier un plan d'accessibilité tous les trois ans, produire des rapports d'étape annuels entre-temps et se créer un processus de rétroaction sur les obstacles à l'accessibilité pour le personnel et la clientèle;
 - faire participer et consulter directement un groupe diversifié de personnes handicapées.

De plus, les entités réglementées comme VIA Rail sont tenues de former un comité consultatif sur l'accessibilité et de transmettre chaque plan à la ou au commissaire à l'accessibilité du gouvernement.

VIA Rail s'apprête aussi à se conformer au Règlement sur les transports accessibles aux personnes handicapées, y compris aux règles applicables de la section 2 – Exigences applicables aux transporteurs ferroviaires 86 à 133.

La majorité des dispositions doivent être respectées dans l'année suivant l'adoption du Règlement, c'est-à-dire au plus tard le 25 juin 2019, sauf pour les cas suivants.

Les règles suivantes doivent être respectées dans les deux ans suivant l'adoption :

- Disponibilité dans les terminus de fauteuils roulants conformes au *Règlement*;
- Disponibilité à bord des trains de fauteuils roulants conformes au *Règlement*.

Les règles suivantes doivent être respectées dans les trois ans suivant l'adoption :

- Critères sur les élévateurs pour embarquement, les rampes et les escaliers;
- Accessibilité des guichets libre-service.

Il y a lieu de noter qu'à l'heure actuelle, tous les trains de VIA Rail sont accessibles aux personnes handicapées. Puisque la population canadienne continuera de grandir et de vieillir rapidement, la proportion et le nombre réel de personnes handicapées augmenteront aussi considérablement. Les trains de VIA Rail sont plus accessibles que les voitures, les autobus ou les avions; d'ailleurs, la Société entend continuer de les améliorer, en particulier par le renouvellement de la flotte et la mise à niveau continue des gares, et respectera toutes les règles d'accessibilité.

La nouvelle flotte de VIA Rail sera conforme, voire supérieure, à certaines règles qui étaient en vigueur pendant la période d'approvisionnement et d'attribution du contrat. Grâce au processus de consultation, elle sera conçue pour répondre aux besoins d'accessibilité de la clientèle concernée, que nous continuerons de consulter tout au long de la conception. Jusqu'ici, ces personnes sont très satisfaites et impressionnées des résultats. Ainsi, nous ne ferons pas que respecter les exigences du *Règlement*, mais nous répondrons aussi aux besoins réels de notre clientèle.

VIA Rail vient tout juste de terminer son projet d'accessibilité à la gare d'Ottawa. Des améliorations ont également été apportées aux gares de Halifax et de Winnipeg, et d'autres initiatives, comme les guichets accessibles, sont encore à venir. D'autres renseignements suivront dans les prochains plans d'entreprise.

Procédure actuelle pour les plaintes :

Quand une plainte en matière d'accessibilité est déposée, elle est acheminée aux Relations avec la clientèle de VIA Rail, qui la traite et en assure le suivi. Elle est codée Accessibilité avant de passer par les étapes requises.

Voici les étapes du processus de réponse :

- Étudier la plainte;
- Recueillir les renseignements pertinents à l'interne;
- Veiller à l'encadrement du personnel par les chefs, s'il y a lieu;
- Demander l'aide des Services juridiques, au besoin;
- Répondre à la personne par courriel ou téléphone et l'informer des mesures prises, s'il y a lieu;
- Mettre à jour les politiques et procédures au besoin et les faire connaître à l'interne.

Nombre de plaintes traitées en 2018 : 132

Nombre de plaintes traitées en 2019, jusqu'au 31 août : 70

(3) Code canadien du travail

C-86 – Loi d'exécution du budget de 2018

Le projet de loi C-86 propose certains changements à la réglementation fédérale sur les relations de travail. Ces changements entreront en vigueur progressivement en 2019.

Ils touchent entre autres :

- les pauses et les périodes de repos;
- l'âge minimum;
- les congés;
- la rémunération des vacances et des jours fériés;
- les préavis sur les horaires de travail;
- les licenciements collectifs;
- les périodes de préavis;
- les congédiements injustifiés;
- l'équité salariale;
- les questions de conformité et d'application.

Le plus important des changements à l'environnement d'exploitation de VIA Rail consiste à donner aux employées et employés cinq jours de congé personnel en cas de maladie, de certaines responsabilités familiales, d'urgence ou de participation à une cérémonie de citoyenneté.

- Trois de ces jours seront rémunérés après trois mois consécutifs d'emploi.

- Dix jours seront accordés aux victimes de violence familiale (dont cinq rémunérés).
- Cinq jours non rémunérés seront accordés pour les pratiques autochtones.

Les cinq jours de congé personnel sont entrés en vigueur le 1^{er} septembre 2019 et pouvaient tous être utilisés cette année-là.

Bien qu'il s'applique à tout le personnel, ce changement touchera, sur le plan opérationnel ou financier, environ deux tiers des effectifs de VIA Rail. Ces postes relèvent principalement du domaine de l'exploitation, et bon nombre comprennent un volet de service à la clientèle, que ce soit à bord des trains ou dans les gares. Si ces personnes s'absentent, il faudra, pour assurer la continuité du service, les remplacer par des employés ou employées du tableau de remplacement, possiblement aux taux majorés, ce qui entraînera des coûts supplémentaires. Avant ce changement, la plupart des effectifs syndiqués de VIA Rail n'avaient pas de jours de congé personnel ou de maladie rémunérés.

Voici d'autres changements législatifs à venir :

(4) **Équité salariale**

C-86 – Loi d'exécution du budget de 2018

La nouvelle *Loi sur l'équité salariale* a vu le jour, entraînant la modification de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Le but : corriger le courant de discrimination systémique fondée sur le genre qui existe dans les pratiques et systèmes de rémunération des employeurs. Plus précisément, la *Loi sur l'équité salariale* se concentre sur la discrimination observée dans les catégories d'emploi en majorité occupées par des femmes, en vue d'assurer aux employées et employés le même salaire pour un travail de valeur égale, tout en tenant compte des besoins des employeurs.

(5) **Sécurité sur les lieux de travail et dispositions relatives aux congés**

C-65 – Loi modifiant le Code canadien du travail (harcèlement et violence)

Parmi les nombreux changements apportés récemment au *Code canadien du travail*, on compte le renforcement du cadre de prévention et de signalement des actes de harcèlement et de violence. Ce projet de loi vise à modifier la législation ainsi qu'à permettre la consolidation des règlements pour la prévention du harcèlement et de la violence. Il prévoit : l'obligation pour les lieux de travail de se doter de politiques exhaustives sur le sujet; l'offre de cours et de formations; la création de comités efficaces en milieu de travail; la définition claire des termes; et un processus de résolution par le personnel, doté d'échéances. À la partie II du Code, on a aussi intégré les responsabilités précises qui incombent à l'employeur quant au harcèlement et à la violence, et accru ses responsabilités quant à l'accès à l'information. Le projet de loi élargit également la définition de harcèlement et de violence en milieu de travail pour y inclure les actes de nature sexuelle.

(6) **Modification des Règles relatives au temps de travail et de repos des mécaniciennes et mécaniciens de locomotive**

<https://www.tc.gc.ca/fra/securiteferroviaire/ministre-transport-modification-arrete-vertu-article-19-loi-securite-ferroviaire.html>

Le 20 décembre 2018, un ordre ministériel a été rendu pour la révision des *Règles relatives au temps de travail et de repos*. L'Association des chemins de fer du Canada (ACFC) a donc proposé une nouvelle version de ces règles en mai 2019. Le 8 juillet 2019, l'honorable Marc Garneau a écrit au CN et au CP ainsi qu'à l'ACFC pour les informer qu'il n'approuverait pas les révisions des *Règles relatives au temps de travail et de repos du personnel d'exploitation ferroviaire* (les « Règles ») proposées en leur nom par l'ACFC.

VIA Rail se dévoue entièrement à la sécurité et a déployé de nombreuses mesures contre la fatigue depuis la refonte de son programme d'atténuation de la fatigue en 2017, y compris bon nombre de nouvelles initiatives comme :

- une évaluation complète des risques liés à la fatigue;
- la rédaction d'une politique sur les siestes à bord des trains;
- la participation du personnel au processus d'approvisionnement auprès des hôtels;
- la définition de critères pour l'établissement des horaires de travail, avec la participation du personnel;
- la conception d'une application Web permettant au personnel de suivre un train et d'ajuster leur sommeil en fonction des retards.

Toutes ces initiatives ont été réalisées en grande partie avec l'aide de la Conférence ferroviaire de Teamsters Canada. Avec elle, VIA Rail a pu intégrer de nombreuses nouvelles mesures dans la convention collective pour atténuer certains facteurs qui peuvent contribuer à la fatigue, comme le temps de préparation et de vérification finale. Nous sommes tout à fait pour la création d'un milieu de travail sain et sécuritaire qui tient compte des dernières découvertes scientifiques sur la fatigue. VIA Rail prendra toutes les mesures possibles pour respecter les nouvelles *Règles*.

À l'annexe A de sa lettre du 8 juillet 2019, le ministre Garneau présente les attentes de Transports Canada quant aux règles et restrictions. En raison des retards réguliers causés par la société ferroviaire hôte, principalement sur les liaisons long parcours et en région éloignée, les *Règles* nécessiteront un examen et une relocalisation des terminaux des employés, ce qui nécessitera plus d'employés.

VIA Rail est convaincue qu'elle serait entièrement à même de respecter les *Règles relatives au temps de travail et de repos*, sans interruption de service ou presque, si elle dispose de suffisamment de temps et que les exigences sont adaptées aux services voyageurs.

Au moment de la rédaction du présent Plan d'entreprise, l'Association des chemins de fer du Canada travaille activement avec Transports Canada et les parties prenantes du secteur pour concevoir de nouvelles règles. La sécurité et la sûreté de la clientèle, du personnel et du public sont toujours la priorité absolue de VIA, et nous sommes fiers de participer à ce processus consultatif. VIA Rail fournira d'autres renseignements à ce sujet dans ses prochains plans d'entreprises.

Frais de déplacement, d'accueil et de conférences

La Politique concernant les voyages de la Société est conforme à la directive du Conseil du Trésor du 16 juillet 2015 portant sur les directives et les pratiques des sociétés d'État en matière de dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événement pour les administratrices et administrateurs et les chefs de direction.

Loi sur l'équité en matière d'emploi

VIA Rail doit veiller à ce que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence. En outre, elle s'engage à traiter tout le monde équitablement et à prendre des mesures spéciales pour corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les membres des quatre groupes désignés dans la *Loi*, soit les autochtones, les personnes handicapées, les femmes et les personnes qui, en raison de leur race ou de la couleur de leur peau, font partie de minorités visibles au Canada.

À ce titre, elle doit veiller à ce que le nombre de membres de ces groupes dans chaque catégorie professionnelle de son effectif reflète leur représentation au sein de la population apte au travail. C'est pourquoi VIA Rail s'est dotée de plans d'action et de programmes assortis d'objectifs d'embauche précis, de même que de moyens adéquats pour atteindre ces objectifs. Par exemple :

- elle reconnaît que les aptitudes professionnelles sont l'unique motif d'embauche ou de promotion;
- elle s'efforce de prévenir la discrimination envers les membres des groupes désignés dans le cadre du recrutement, de la sélection, de l'octroi de promotions, de la formation ou de la rémunération;
- elle prône l'utilisation de méthodes pour faciliter le recrutement de membres de ces groupes et pour accroître progressivement leur nombre dans toutes les catégories professionnelles.

Autrement dit, la Société entend offrir des possibilités d'emploi et d'avancement équitables à tous, y compris aux membres des groupes désignés.

Comme elle relie les villes et les gens d'un océan à l'autre, il est tout naturel qu'elle souhaite proposer un milieu de travail productif et accueillant qui soit à l'image de la société canadienne. Elle s'est donc engagée :

- à reconnaître la valeur d'une main-d'œuvre diversifiée et représentative de la population, à favoriser la participation et à protéger la dignité et le respect du personnel;
- à élaborer et à mettre en œuvre des programmes, des systèmes, des politiques et des pratiques dont l'objectif est de réduire toute forme de discrimination et de favoriser l'égalité d'accès à l'emploi, et à contribuer à la représentativité de la main-d'œuvre;
- à prôner l'inclusion et la diversité, tout en se conformant à ses obligations légales entourant l'équité en matière d'emploi et le multiculturalisme et aux autres obligations relatives aux droits de la personne.

Loi sur les langues officielles

Conformément à la *Loi sur les langues officielles*, VIA Rail s'est dotée d'une politique pour :

- reconnaître le droit du public, et en particulier des passagers, de se faire servir dans la langue officielle de son choix;
- promouvoir l'utilisation des deux langues officielles au sein du personnel;
- veiller à ce que la composition de son effectif reflète la cohabitation des deux communautés de langue officielle dans chaque groupe de travail, à tous les échelons et quel que soit le lieu de travail;
- coopérer pleinement avec le gouvernement et les autres organisations afin de mettre de l'avant les deux langues officielles.

Par conséquent, VIA Rail s'est engagée :

- à prendre les mesures nécessaires pour fournir des services dans les deux langues officielles au grand public et aux passagers;
- à engager des employées et employés au siège social capables de communiquer avec le public et le personnel dans les deux langues officielles;
- à éliminer les obstacles administratifs empêchant l'utilisation des deux langues officielles au travail;
- à faire en sorte que les communications internes et externes se fassent dans les deux langues officielles;
- à garantir aux membres des deux communautés de langue officielle des possibilités d'emploi et d'avancement équitables.

Par son Énoncé sur les langues officielles, VIA Rail Canada reconnaît le statut de langues officielles du français et de l'anglais. Elle s'engage à prendre des mesures positives pour servir le public et sa clientèle dans la langue de son choix.

Directives sur la réforme du régime de retraite

VIA Rail se conforme à la directive du gouvernement du Canada selon laquelle la fonction publique fédérale est tenue de rééquilibrer le taux de cotisation de l'employée ou l'employé et de l'employeur à 50/50, comme il a été annoncé dans le budget de 2012.

Décret – Emploi

La *Loi n° 1 sur le plan d'action économique de 2013* a introduit les articles 89.8 à 89.92 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui ont établi des mécanismes de surveillance relatifs à la rémunération du personnel des sociétés d'État pouvant être déclenchés par un décret du gouverneur en conseil. Le 9 décembre 2013, un décret a été rendu (C.P. 2013-1354) pour ordonner à VIA Rail de faire approuver par le Conseil du Trésor ses mandats de négociation des conventions collectives qui expiraient en 2014 ou après. Il lui ordonnait également d'obtenir l'approbation du Conseil du Trésor avant de fixer les conditions d'emploi de son personnel non syndiqué.

Le 3 juin 2016, un autre décret a été rendu (C.P. 2016-0443) pour soustraire VIA Rail à l'obligation de faire approuver par le Conseil du Trésor ses mandats de négociation des conventions collectives. Toutefois, ce décret n'abrogeait pas son obligation d'obtenir l'approbation du Conseil du Trésor avant d'établir les conditions d'emploi de son personnel non syndiqué.

Obligations réglementaires

VIA Rail se conforme aux lois suivantes qui régissent diverses facettes de ses opérations :

Lois pour les sociétés

- Loi canadienne anti-pourriel
- *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, L.C.R. (1985), ch. C-44
- *Loi sur la concurrence*
- *Loi sur le droit d'auteur*
- *Code criminel*
- *Loi sur la gestion des finances publiques*, L.C.R. (1985), ch. F-11
- *Loi n° 1 sur le plan d'action économique de 2013*, L.C. 2013, ch. 33
- *Loi n° 1 sur le plan d'action économique de 2014*, L.C. 2014, ch. 20
- *Loi sur les marques de commerce*

Institutions gouvernementales

- *Loi sur le vérificateur général*, L.R.C. (1985), ch. A-17
- *Loi sur les conflits d'intérêts*, L.C. 2006, ch. 9, art. 2

- *Loi sur l'arbitrage commercial*, L.R.C. (1985), ch. 17 (2^e suppl.)
- *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada*, L.C. 2004, ch. 11
- *Loi sur le lobbying*, L.R.C. (1985), ch. 44 (4^e suppl.)
- *Loi sur la protection des renseignements personnels*, L.R.C. (1985), ch. P-21
- *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, L.C. 2005, ch. 46

Lois réglementaires

- *Loi sur les transports au Canada*, L.C. 1996, ch. 10
- *Loi sur la sécurité ferroviaire*
- *Loi sur le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports*
- *Loi sur la protection des gares ferroviaires patrimoniales*
- Protocole d'entente sur la sûreté ferroviaire
- *Code canadien du travail*, L.R.C. (1985), ch. L-2
- *Loi sur l'évaluation d'impact*, L.C. 2019, ch. 28, art. 1

- *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* (1999), L.C. 1999, ch. 33
- *Loi canadienne sur les droits de la personne*, L.R.C. (1985), ch. H-6

Accords commerciaux

VIA Rail est assujettie aux accords commerciaux suivants et s'y conforme :

- Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) et Accord États-Unis–Mexique–Canada (AEUMC) après sa ratification;
- Accord économique et commercial global (AECG), un accord de libre-échange entre le Canada, l'Union européenne et ses États membres.

ANNEXE 5. PRIORITÉS ET DIRECTIVES DU GOUVERNEMENT

Transparence et gouvernement ouvert

VIA Rail publie ouvertement ses rapports publics en temps voulu, notamment ses rapports annuels et trimestriels, les aperçus de ses plans d'entreprise, les avis de divulgation proactive, et les demandes de renseignements en lien avec la *Loi sur l'accès à l'information*. Elle entend répondre rapidement aux demandes et trouver des solutions raisonnables aux problèmes soulevés, lorsqu'il est possible de le faire.

Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+), diversité et équité en matière d'emploi

Pour améliorer le rapport des femmes, des hommes et des personnes de diverses identités de genre avec ses politiques, programmes et initiatives, VIA Rail a mis en place plusieurs stratégies fondées sur l'ACS+.

Favoriser la diversité à l'interne

VIA Rail est dotée d'un réseau régional d'inclusion et de diversité, formé d'employées et employés de différentes cultures dont le mandat consiste à promouvoir la diversité au travail. Ce réseau organise plusieurs événements spéciaux durant l'année et a pris part à l'élaboration des plans sur l'équité en matière d'emploi et de diversité.

Le programme d'ambassadeurs VIAMieux-être a été mis sur pied pour favoriser la santé mentale dans tous les aspects du travail. On compte actuellement 33 ambassadrices et ambassadeurs VIAMieux-être formés pour offrir du soutien, combattre les préjugés sur la maladie mentale et mobiliser le personnel autour de cette question.

Dans le cadre de sa promesse de parité, d'équité, de diversité et d'inclusion, la direction a mis en œuvre un programme pour augmenter la représentation des femmes à tous les échelons de la Société et dans les métiers non traditionnels. Le 11 septembre 2018, VIA Rail a obtenu la Certification Parité de niveau argent de La Gouvernance au Féminin en reconnaissance de ces efforts.

La mission de La Gouvernance au Féminin est de soutenir les femmes dans le développement de leur leadership, leur avancement professionnel et l'accèsion à des sièges dans des conseils d'administration. Le Certificat Parité est remis à une organisation pour souligner ses efforts de promotion de la parité hommes-femmes dans ses stratégies, ses mesures et ses gestes. VIA Rail a atteint la parité dans son Conseil d'administration, qui est composé de huit femmes et de cinq hommes et ne s'en tire pas mal non plus du côté de la direction, qui compte quatre femmes et cinq hommes. Le reste de la Société est aussi sur la bonne voie : 31 % des chefs et 34 % du personnel opérationnel sont des femmes.

Partenariats pour la diversité

En 2017, VIA Rail a noué ou entamé divers partenariats pour promouvoir publiquement la diversité et échanger avec des groupes de manière à transcender les genres biologiques et socioculturels.

- VIA Rail poursuit ses efforts en vue d'obtenir la certification Relations autochtones progressives du Conseil canadien pour le commerce autochtone (CCCA). Pour que sa candidature soit prise en compte, elle doit démontrer qu'elle fait preuve de leadership, qu'elle a des programmes d'équité d'emploi, qu'elle crée des liens d'affaires avec des entreprises appartenant à des Autochtones et qu'elle établit et maintient de bonnes relations communautaires.
- VIA Rail est fière d'avoir commandité les Jeux Invictus 2017, une grande compétition parasportive internationale où plus de 550 athlètes (militaires ou anciennes combattantes ou anciens combattants blessés, handicapés ou malades) s'affrontent dans diverses disciplines.
- Elle a offert des billets à plus de 1 510 groupes communautaires, pour une valeur de deux millions de dollars, par exemple au Salon de l'immigration et de l'intégration au Québec d'Immigrant Québec, au *Black Girl's Magazine*, au Black African Museum et au Women Engineering Forum.
- Elle s'est associée à la Fierté de Montréal et de Toronto pour souligner la diversité et la communauté, et elle a commandité la conférence sur la diversité et l'inclusion à Toronto.
- Elle a organisé une cérémonie de citoyenneté à Québec pour souligner cet événement avec les nouveaux citoyens, et elle appuie également différents programmes de rétention des étudiants internationaux, en partenariat avec Montréal International et Québec International.
- Enfin, elle a participé à plusieurs salons de l'emploi destinés aux groupes désignés, dont celui du YWCA WorkBC et le Salon de l'immigration et de l'intégration au Québec.

Emploi d'anciens combattants et combattantes et de réservistes

En 2017, VIA Rail s'est vue honorée à deux reprises par le Conseil de liaison des Forces canadiennes pour ses pratiques d'emploi positives.

VIA Rail vise une proportion de 10 % d'anciens combattants et combattantes et de réservistes parmi ses nouvelles recrues. À cette fin, elle travaille avec le ministère des Anciens Combattants du Canada, La Compagnie Canada (dans le cadre de son Programme d'aide à la transition de carrière) et Mission Emploi pour faire connaître ses possibilités d'emploi aux membres des Forces armées canadiennes et aux anciens combattants ou combattantes.

La Société a également adopté une politique sur l'emploi de réservistes afin que ces membres de son effectif soient en mesure de prendre un congé autorisé pour leur entraînement et leur service militaires sans conséquence sur leur paie, leurs avantages sociaux et leur cheminement professionnel.

VIA Rail reconnaît que les membres des Forces armées canadiennes, les anciens combattants et combattantes et les réservistes partagent des valeurs comme la discipline, le dévouement envers leur pays et le service pour leurs compatriotes. Les militaires et les anciens combattants et combattantes sont des personnes hautement qualifiées qui ont un savoir-faire et un leadership acquis au fil du temps qui aideront VIA Rail à prospérer.

ACS+ – Statistiques de 2018

INDICATEUR GRI / VIA RAIL		2018	2017	2016	2015
EMPLOYÉS					
102-7	Nombre d'employés actifs à la fin de l'année civile	3,115	2,899	2,731	2,577
405-1	Nombre d'employés actifs de sexe masculin	2,074	1,913	1,865	1,701
405-1	% d'employés actifs de sexe masculin	67%	66%	68%	66%
405-1	Nombre d'employés actifs de sexe féminin	1,041	986	866	876
405-1	% d'employés actifs de sexe féminin	33%	34%	32%	34%
102-41	Employés syndiqués (%)	78%	81%	81%	81%
401-1	Nouveaux employés	697	545	566	393
VIA Rail	Nouveaux employés des Forces armées canadiennes	31	22	25	5
401-1	Taux de roulement du personnel (%)	11%	11%	10%	11%
VIA Rail	Taux d'assiduité (%)	94%	94%	95%	93%
405-1	Nombre d'employés actifs issus des peuples autochtones	54%	54%	52%	n/a
405-1	% d'employés actifs issus des peuples autochtones	2%	2%	2%	n/a
405-1	Nombre d'employés actifs issus des minorités visibles	376	350	278	n/a
405-1	% d'employés actifs issus des minorités visibles	12%	11%	10%	n/a
405-1	Nombre d'employés actifs ayant un handicap	60	67	49	n/a
405-1	% d'employés actifs ayant un handicap	2%	2%	2%	n/a
405-1	Nombre d'employés actifs étant des anciens combattants	79	50	38	n/a
405-1	% d'employés actifs étant des anciens combattants	3%	2%	1%	n/a
405-1	Employés de plus de 50 ans (%)	32%	35%	39%	43%
405-1	Employés entre 30 et 50 ans (%)	53%	50%	44%	42%
405-1	Employés de moins de 30 ans (%)	16%	15%	17%	15%
102-22	Membres du conseil d'administration de sexe féminin (%)	60%	50%	50%	50%

Développement durable et écologisation des opérations gouvernementales

Écologisation

En tant que fournisseur national de services ferroviaires voyageurs, VIA Rail Canada s'emploie à combler les besoins actuels et futurs de sa clientèle de manière écologiquement durable et responsable. VIA Rail vise continuellement à améliorer l'environnement pour toute la population canadienne. Depuis 2009, ce sont 271 888 tonnes de gaz à effet de serre (tonnes d'éq. CO₂) qui ont été évitées car des gens ont choisi de prendre les trains de VIA Rail plutôt que leur automobile. Nos trains ont également réduit de 30 % la concentration de ces gaz et de 21 % celle des principaux contaminants atmosphériques. L'arrivée de 32 nouveaux trains bidirectionnels plus efficaces et écologiques permettra de produire de quatre à cinq fois moins de pollution que les automobiles et autres modes de transport. Ces trains consommeront 5 % moins de carburant.

FONDEMENTS DE NOTRE PROMESSE

- Prendre nos décisions opérationnelles en tenant compte de l'environnement.
- Continuer d'améliorer notre bilan environnemental et atteindre nos objectifs et nos buts environnementaux.
- Respecter les lois et règlements applicables, et même aller plus loin que ce qui est exigé.

- En faire le plus possible, tout en tenant compte des réalités économiques et techniques.

OBJECTIFS POUR LA RÉDUCTION DE NOTRE EMPREINTE ÉCOLOGIQUE

- Garder au minimum les conséquences de nos activités sur l'environnement.
- Créer et mettre en place des programmes de conservation d'énergie.
- Réduire l'utilisation de produits et de matériaux nocifs pour l'environnement.
- Appliquer le principe Réduire, Réutiliser, Recycler (3R) pour garder au minimum la consommation de ressources et la production de déchets.

Pour en savoir plus sur les nombreuses initiatives de développement durable voir le rapport :
https://media.viarail.ca/sites/default/files/publications/rapport_mobilite_durable_2018.pdf.

Sécurité

Chaque année, VIA Rail participe à la Semaine de la sécurité ferroviaire d'Opération Gareautrain, qu'elle juge particulièrement importante. Dans plus de 25 villes au pays, le personnel tient des kiosques et anime des séances d'information dans les gares, à bord des trains, à proximité des passages à niveau et dans les écoles pour sensibiliser la population aux dangers des chemins de fer et leur enseigner les précautions à prendre à l'approche d'une voie ferrée.

Parcs nationaux

En accord avec le mandat qu'a le Ministère de « travailler en collaboration avec VIA Rail pour rendre les voyages dans les parcs nationaux du Canada plus accessibles et plus abordables », VIA Rail et l'Agence Parcs Canada ont commencé à discuter des plans préliminaires et du jumelage possible de divers modes de transport desservant les parcs nationaux. Les premières phases de la planification comptent déjà des excursions potentielles dans des parcs comme le parc national de la Pointe-Pelée, le parc national des Mille-Îles et le parc national de la Mauricie.

VIA Rail fera le point sur ces initiatives dans ses prochains plans d'entreprise.

ANNEXE 6. ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS
