

# Notes d'allocution

Ottawa, 14 juin 2011

MARC LALIBERTÉ, PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION, VIA RAIL CANADA  
LIVRÉ À L'ASSEMBLÉE PUBLIQUE ANNUELLE DE VIA RAIL  
PRIORITÉ AU DISCOURS PRONONCÉ

## La transformation : notre stratégie

Paul a décrit une vision pour la transformation de VIA et du rail voyageurs au Canada. C'est une vision réaliste; comme Paul l'a dit, la transformation a déjà commencé. Mais elle représente un très grand défi. Je vais décrire la stratégie de base que nous avons élaborée en 2010 pour relever le défi.

Il y a trois principaux défis d'ordre opérationnel à relever.

- **Nous devons joindre plus de Canadiens**, ce qui signifie accueillir plus de gens à bord de nos trains en offrant des services plus fréquents, plus rapides et plus fiables.
- **Nous devons limiter le financement de l'État** afin de nous rapprocher du recouvrement complet des coûts pour rendre nos services commercialement viables.
- **Nous devons améliorer l'efficacité de nos services**, c'est-à-dire offrir le mode de transport collectif non seulement le plus sûr, mais aussi le plus efficace au Canada sur le plan de l'exploitation.

## Joindre plus de Canadiens : investissement en immobilisations

Pour servir plus de Canadiens, nous devons offrir de plus nombreuses et meilleures options de voyage. Cela signifie augmenter la fréquence des trains, offrir des trajets plus rapides et de meilleurs horaires, ainsi qu'un rendement plus fiable. Et pour ce faire, nous avons besoin de choses concrètes, c'est-à-dire des voies et du matériel roulant en meilleures conditions.

La clé pour cela est l'investissement en immobilisations.

Le gouvernement du Canada a lancé un programme d'investissements en immobilisations de 516 millions de dollars en 2007, et ajouté un autre investissement de 407 millions de dollars en 2009 sous la forme d'un fonds de relance, dans le cadre du Plan d'action économique. Nous avons investi dans les activités qui comptent : l'augmentation de la capacité de la voie, la création de systèmes perfectionnés de contrôle de la circulation, la modernisation des gares et des installations destinées aux voyageurs, et la remise à neuf des locomotives et des voitures ferroviaires.

Dans le corridor Québec - Ontario seulement, nous investissons un montant de 474 millions de dollars pour développer et améliorer l'infrastructure là où la demande pour des services ferroviaires voyageurs est la plus grande. Grâce à ces améliorations à l'infrastructure, VIA pourra servir environ *650 000 voyageurs additionnels par année.*

Nous investissons aussi dans notre matériel roulant : nous remettons à neuf nos locomotives, nos autorails et la plus grande partie de notre parc de voitures voyageurs utilisées dans l'ensemble du Canada. Le matériel roulant remis à neuf sera plus efficace, satisfera aux normes environnementales les plus élevées et permettra une plus grande ponctualité. Il offrira également un service plus attrayant et davantage de confort aux clients.

Nous améliorons et modernisons aussi des gares voyageurs clés pour servir les clients plus efficacement, et pour répondre aux besoins en matière d'exploitation et de sécurité.

Ces projets ont tous bien progressé en 2010, et nous devrions pouvoir ajouter de nouvelles fréquences en 2012 dans les délais prévus.

### **Joindre plus de Canadiens : intégration modale**

Joindre plus de Canadiens signifie aussi fournir de meilleures correspondances avec d'autres services, c'est-à-dire les avions, trains de banlieue, autobus et automobiles. Nous travaillons afin que le rail fasse partie intégrante d'une solution de transport à la fois intégrée et homogène.

Par exemple, en 2010, nous avons établi un partenariat avec deux entreprises de partage de voitures. À l'aide d'un seul billet, les membres peuvent maintenant voyager en train entre Montréal et Ottawa, prendre une voiture à la gare pour se déplacer dans la région, et retourner la voiture à la gare lorsqu'ils effectuent le voyage de retour pour rentrer à la maison.

Et nous avons maintenant un partenariat avec GO Transit dans la région du Grand Toronto, ce qui permet d'intégrer les trains intervilles et de banlieue. Les voyageurs de VIA peuvent acheter leur billet de train GO Transit avec leur billet de train de VIA en une seule transaction en ligne, ce qui rend les correspondances entre nos services pratiquement transparentes.

Nous croyons que ce genre de service devrait être la règle et non l'exception. Par exemple, nous espérons bien conclure un partenariat fructueux dans l'avenir avec l'AMT dans la grande région de Montréal, et nous avons récemment amorcé un partenariat avec la société d'autocars Red Arrow, en Alberta, pour les correspondances entre Edmonton et Calgary. Nous entretenons aussi des discussions semblables avec des transporteurs aériens internationaux.

## Limiter le financement de l'État

Pour rendre le rail voyageurs au Canada financièrement durable dans l'avenir, nous changeons notre façon de gérer nos différents types de services. Nous croyons que le financement d'exploitation gouvernemental devrait être limité aux liaisons qui ne sont pas commercialement viables. Notre but est donc de nous rapprocher du recouvrement total des coûts pour toutes les autres liaisons, lorsque cela est possible.

VIA exploite trois différents types de services voyageurs. Dans le corridor Québec - Ontario, nous assurons un service de transport interville rapide entre les principaux centres urbains. C'est là que se trouve la plus grande part de notre marché, et là où il existe le meilleur potentiel de rendre les liaisons plus commercialement viables. Pour limiter le financement de l'État, nous travaillerons de façon à augmenter les recettes et à recouvrer davantage nos frais d'exploitation. À long terme, cela exigera de trouver des solutions, comme un éventuel investissement en immobilisations, afin de réduire encore davantage la durée des trajets et d'augmenter considérablement la fréquence des trains après 2012.

Dans l'Ouest et dans l'Est du Canada, nos trains ont le potentiel d'être commercialement viables en tant que services touristiques, puisqu'ils attirent des touristes de partout au Canada et d'ailleurs dans le monde. Nous améliorons le marketing et nous apportons des ajustements à nos produits destinés aux touristes pour augmenter l'achalandage et les recettes. Mais le principal défi est que la demande du marché est saisonnière et qu'elle varie toute l'année. Nous n'avons actuellement pas la souplesse qui nous permettrait d'ajuster les fréquences ou les niveaux de service d'après les variations saisonnières de la demande, car nous exploitons essentiellement les mêmes trains, aux mêmes fréquences, toute l'année. Sans cette souplesse, les occasions de réduire considérablement nos besoins en financement seront limitées.

Le troisième type de service que nous exploitons est le transport de base en régions éloignées, où les autres modes de transport sont limités ou ne sont pas offerts. C'est en fait un mandat distinct du gouvernement qui nous demande de fournir des services considérés essentiels pour le public. Notre but est d'exploiter ces trains le plus efficacement possible, et de réduire les frais d'exploitation là où on peut le faire. Mais, comme ce ne sont pas des liaisons commercialement viables, elles exigeront toujours du financement d'exploitation gouvernemental.

Pour atteindre nos buts financiers, nous devons accroître les recettes. En 2010, nous avons augmenté les recettes obtenues des liaisons intervilles et touristiques.

- Pour y arriver, nous avons amélioré la gestion des recettes pour nous assurer de tirer le meilleur prix possible de chaque billet, selon la demande du marché. Cette approche nous permet de bien mieux contrôler les types de tarifs et de réductions qui sont offerts à un moment donné. Nous prévoyons que la gestion des recettes pourra engendrer, à elle seule, 40 millions de dollars de plus en recettes au cours des cinq prochaines années.

- Nous avons également modifié les horaires pour tenir compte des marchés. Par exemple, dans le cas des liaisons entre Québec, Montréal et Ottawa, nous avons réduit la durée des trajets et changé les horaires de façon à ce que les gens puissent arriver à destination avant le début d'une journée de travail normale – et repartir après le travail.
- De plus, nous avons développé du matériel de marketing et des promotions efficaces qui tiennent compte des variations liées aux saisons et aux marchés.
- Finalement, nous avons offert des produits et services nouveaux ou améliorés, tels que des produits touristiques améliorés à bord des trains dans l'ouest et dans l'est, ainsi que l'accès Internet Wi-Fi pendant les trajets.

### **Efficacité opérationnelle**

Pour réaliser nos objectifs financiers à long terme et notre vision pour le rail voyageurs, nous devons offrir davantage de valeur en joignant plus de Canadiens. Nous devons limiter le financement de l'État et viser le recouvrement complet des coûts partout où c'est possible. Et pour accomplir tout cela, nous devons contrôler les coûts en retirant plus de valeur des ressources à notre disposition.

C'est critique, et c'est une question d'efficacité. Mon but est que VIA évolue pour devenir le service voyageurs le plus efficace au Canada sur le plan de l'exploitation.

En 2010, nous avons mis en place une nouvelle stratégie de gestion axée sur l'amélioration continue de l'efficacité opérationnelle. Cette approche, fondée sur les principes éprouvés de la méthode de gestion LEAN, simplifie les procédures et les activités d'exploitation quotidiennes, et est axée sur les activités qui apportent une valeur ajoutée pour nos clients, et ce, tout en éliminant le gaspillage, c'est-à-dire les activités et les procédures qui n'ajoutent aucune valeur.

Nous évoluons de deux façons à titre d'entreprise LEAN : en lançant des initiatives LEAN ciblées, et en mettant en place un cadre d'indicateurs de performance clés pour mesurer nos progrès.

Les initiatives LEAN concernent des processus de travail spécifiques, et consistent à trouver des manières d'améliorer la productivité et d'éliminer le gaspillage. Par exemple, l'an passé, notre Centre de maintenance de Montréal s'est penché sur le déroulement du travail dans l'Atelier des roues, et a trouvé des façons de réduire le mouvement des matériaux de 50 pour cent, ce qui a accéléré l'entretien des roues et rendu l'exploitation à la fois plus sûre et plus efficace.

Un autre exemple est notre nouvelle approche de gestion de la longueur des trains, qui a permis de considérablement réduire les coûts en 2010. Nous ajustons habituellement la longueur de chaque train sur demande, en ajoutant ou en retirant des voitures selon les circonstances. Cette méthode entraînait souvent beaucoup de gaspillage de temps et de travail. Notre nouvelle approche nous permet de planifier la composition des trains d'après les données historiques et les tendances. Le matériel roulant et les autres ressources sont affectés d'avance, ce qui réduit considérablement le nombre de ressources consacrées à un train, avant et après le départ.

En 2011, nous avons lancé 14 nouvelles initiatives LEAN liées à l'Exploitation, à la Technologie de l'information, à la Finance, au Capital humain, à l'Expérience-client ainsi qu'au Marketing et aux Ventes. Au total, 21 initiatives sont en cours dans l'ensemble de la Société; elles visent à améliorer l'efficacité, à accroître la valeur et à réduire les coûts.

Le deuxième aspect de la gestion LEAN à VIA est lié à notre cadre de gestion du rendement. Nous avons lancé en 2010 des indicateurs de performance clés, qui mesurent la productivité des employés, les produits, les coûts, la satisfaction de la clientèle et la sécurité. Ces indicateurs sont partagés chaque mois avec tous les employés, et des séances d'information régulières ont lieu entre les gestionnaires et les employés pour discuter du rendement de VIA. Par conséquent, les employés sont au courant des mesures clés et de la manière dont leurs actions individuelles contribuent au succès de VIA.

Nous incluons également ces indicateurs de performance dans nos rapports trimestriels, qui seront accessibles à partir de notre site Web.

Pour conclure, je voudrais parler de la sécurité, qui va de pair avec l'efficacité. Le rail voyageurs est déjà le mode de transport collectif le plus sûr qui existe aujourd'hui. Alors que nous évoluons pour devenir le mode de transport collectif le plus efficace, la sécurité demeure notre plus grande priorité. Notre engagement et notre orientation dans ce domaine, et l'exploitation sûre de nos trains demeurent fondamentaux à VIA Rail.

### **Regard vers l'avenir**

Des occasions extraordinaires se présenteront à nous à mesure que nous continuerons de transformer les services ferroviaires voyageurs du Canada. Nous avons réalisé de grands progrès en 2010, et le meilleur est encore à venir, puisque nous joindrons plus de Canadiens, améliorerons les produits et atteindrons de nouveaux niveaux d'excellence opérationnelle.

Il est certain que nous devons relever des défis de taille pendant que nous travaillerons à atteindre nos buts à long terme. L'année 2011 sera une année charnière, puisque des projets d'investissement clés progresseront et se termineront. Parallèlement, nous faisons face à de nouveaux défis d'ordre concurrentiel posés par d'autres services, surtout dans le corridor Québec - Ontario.

Mais nous avons des raisons d'être optimistes.

Au premier trimestre de 2011, nos recettes et l'achalandage ont déjà augmenté de façon encourageante dans l'ensemble du Canada. Pendant que nous continuerons de nous concentrer sur le défi immédiat, qui est de maintenir au cours des prochains mois cette croissance lente, mais constante, j'ai confiance que cette année charnière constituera une étape importante vers notre vision de l'avenir.

Merci.