

# RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2019-2023 ET BUDGETS D'EXPLOITATION ET D'IMMOBILISATIONS DE 2019

26 juillet 2019

SON	ИМАIF	l able	des matières 4
1.		UMÉ	
1.	.1	Mandat et rôle d'intérêt public	
1.	.2	Vision et mission	6
1.	.3	Activités et situation financière	6
1.	.4	Marchés et services de VIA Rail	7
	1.4.1	Centre du Canada : les liaisons dans le Corridor	7
	1.4.2	Liaisons longs parcours	7
	1.4.3	Liaisons régionales	7
2.	ENV	IRONNEMENT D'EXPLOITATION	8
2	.1	Contexte externe	8
	2.1.1	Concurrence dans le Corridor	8
	2.1.2	Accès aux gares	9
	2.1.3	Accès aux voies ferrées et relation avec les sociétés ferroviaires hôtes	9
	2.1.4	Le Canadien et la société ferroviaire hôte	9
	2.1.5	L' <i>Océan</i> et la boucle à Halifax	9
	2.1.6	Examens spéciaux du Bureau du vérificateur général	9
2	.2	Contexte à l'interne	10
3.	OBJI	ECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEME	ENT11
3	.1	Train à grande fréquence	11
3	.2	Renouvellement de la flotte du Corridor	12
3	.3	Modernisation de la flotte Héritage	13
3	.4	Accès aux gares	13
3	.5	Société ferroviaire hôte	15
3	.6	Relation entre le Canadien et la société ferroviaire hôte	15
3	.7	Restructuration des services longs parcours	15
	3.7.1	Liaison intervilles dans l'Est	16
3	.8	Amélioration des services destinés aux marchés régionaux	16
3	.9	Municipalité régionale d'Halifax	16
3	.10	Infrastructure de maintenance	16
3	.11	Mises à niveau de gares	17
3	.12	Projets liés aux TI	17
3	.13	Désinvestissement et mise en valeur de propriétés	17
3	.14	Cannabis	17
3	.15	Résultats escomptés – Fin de l'exercice 2019.	18
4.	APE	RÇU FINANCIER	19
4	.1	Aperçu du Plan d'exploitation 2019-2023	19
	4.1.1	Revenus	19
	4.1.2	Charges d'exploitation	19
	4.1.3	Dépenses en immobilisations et besoins en immobilisations courants	20



4.1.4	Initiatives en infrastructures du gouvernement fédéral	20
4.1.5	Investissements dans les infrastructures	20
4.1.6	Financement du projet de train à grande fréquence	20
4.2 Re	ndement financier de 2017 à 2018	2 <sup>-</sup>
4.2.1	Corridor	2 <sup>-</sup>
4.2.2	Le Canadien	2 <sup>-</sup>
4.2.3	L'Océan	2 <sup>-</sup>
4.2.4	Liaisons régionales	2 <sup>-</sup>
4.3 Po	litique concernant les voyages et reddition de comptes	22
4.4 Ré	gime de vérification	22
ANNEXE 1. L	ETTRE DE MANDAT DU MINISTRE	23
ANNEXE 2. S	TRUCTURE DE GOUVERNANCE DE VIA RAIL	24
ANNEXE 3. É	TATS FINANCIERS ET BUDGETS	28
ANNEXE 4. R	ISQUES ET RÉACTIONS AUX RISQUES	29
ANNEXE 5. C	ONFORMITÉ AUX EXIGENCES LÉGISLATIVES ET POLITIQUES	32
ANNEXE 6. P	RIORITÉS ET DIRECTIVES DU GOUVERNEMENT	35



### **SOMMAIRE**

En 2018, VIA Rail a enregistré des recettes de 392,6 millions de dollars et a transporté 4,7 millions de passagers, ce qui représente son plus fort achalandage depuis 1990. Les coûts de VIA Rail par voyageur-mille ont diminué de 11 cents par mille, passant de 39 cents, en 2014, à 27 cents, soit une réduction de 30,8 % du coût des services de transport offerts à la population canadienne.

Au vu de ces résultats, il est évident que les Canadiens sont très attachés aux services ferroviaires voyageurs et que VIA Rail sait tirer profit des conditions changeantes à l'externe et à l'interne. La valeur réelle et la survaleur de la Société se sont aussi traduites par un classement au premier rang parmi les transporteurs (trois terrestres et trois aériens) dans l'étude sur l'acceptabilité sociale de l'Université Dalhousie.

Ces exploits sont d'autant plus remarquables que les obstacles étaient nombreux : manque de commodité (nombre de départs insuffisant) et de fiabilité (dégradation de la ponctualité); augmentation des temps de déplacement; déficits d'exploitation systématiquement plus élevés que le niveau de référence du financement public à cause des trains de passagers vieillissants dont certains approchent de leur fin de vie utile; et infrastructure congestionnée par les trains de marchandises.

Les différentes stratégies mises en avant par la Société visent notamment à faire 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 donc, VIA Rail continue de tabler sur la stratégie d'augmentation de l'achalandage centrée sur les clients, adoptée récemment, dans le cadre des initiatives suivantes :

- Le renouvellement de la flotte du Corridor.
- Le Programme de modernisation de la flotte Héritage.
- Le projet de train à grande fréquence (TGF), qui sera potentiellement approuvé.
- La restructuration des liaisons long parcours (dont l'approbation ne devrait pas se faire en 2019).

### Objectifs stratégiques

 Améliorer le service, la sécurité, le confort, l'accessibilité et l'empreinte écologique dans le corridor Québec – Windsor et les liaisons longs parcours.

### Stratégie: Renouvellement de la flotte du corridor Québec - Windsor.

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

Les livraisons débuteront en 2022 et se poursuivront 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 et une accessibilité universelle améliorées, et respecteront les normes d'émission de niveau 4 de l'Environmental Protection Agency.

### Stratégie : Projet de train à grande fréquence.

VIA Rail a bon espoir que le gouvernement du Canada accueillera favorablement son projet de TGF. Elle continuera de collaborer avec Transports Canada dans le cadre de l'analyse du projet et tentera d'achever tous les préparatifs afin que le démarrage du projet se fasse rapidement.

### Stratégie : Modernisation de la flotte Héritage.

Après l'acquisition de la flotte du Corridor, le plus important projet de VIA Rail touchant le matériel roulant est la remise à neuf de la flotte Héritage. Le but du « Programme de modernisation de la flotte Héritage » est de rénover la flotte vieillissante de voitures AES tout en conservant le même nombre de sièges dans le Corridor d'ici à la mise en service des nouveaux trains susmentionnés. VIA Rail modernisera aussi l'intérieur, les systèmes critiques et les cuisines de ses voitures-restaurants, de ses voitures Château et de ses voitures Skyline.

### 2. Assurer un accès à long terme aux gares

Stratégie : Assurer une coexistence et une interopérabilité avec le Réseau express métropolitain (REM); maintenir l'accès aux liaisons existantes et futures.

VIA Rail est convaincue que l'interopérabilité est possible aujourd'hui et qu'elle peut travailler avec CDPQ Infra (une filiale d'infrastructure de la Caisse de dépôt et placement du Québec) pour mettre en place des solutions technologiques qui lui permettront de conserver son accès aux entrées nord et sud de la Gare Centrale. La solution de transport en commun de CDPQ Infra propose des hauteurs de quais, une signalisation, des systèmes de repérage et des normes de résistance aux chocs qui diffèrent de ce qui est utilisé pour les trains de VIA Rail à l'heure actuelle. Le



travail nécessaire à l'instauration d'une solution opérationnelle convenant aux deux parties se poursuit et s'inspire d'exemples existants et similaires d'utilisation partagée de l'infrastructure dans d'autres pays.

### Stratégie : Création d'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 cette gare. 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.

### 3. Améliorer l'accès au réseau de voies ferrées et la relation avec les sociétés ferroviaires hôtes

Stratégie: S'inspirer des meilleures pratiques de l'industrie ferroviaire européenne.

Chercher des méthodes collaboratives de résolution des différends qui font appel à la société ferroviaire hôte, à VIA Rail et au gouvernement fédéral.

VIA Rail croit qu'à l'avenir, les contrats de service devraient s'inspirer des meilleures pratiques de l'industrie ferroviaire européenne en ce qui a trait à la ponctualité et à la gestion de la capacité. Les préjudices causés par les retards sont bien connus et continuent de susciter des inquiétudes pour toutes les liaisons de VIA Rail.

La Société possède environ 2,5 % des voies ferrées qu'elle utilise. La majeure partie des voies sont la propriété du CN, et leur utilisation est régie par des contrats de service. Dans l'attente d'une décision concernant le projet de TGF, qui changerait considérablement le contexte d'exploitation, VIA Rail a négocié une prolongation de trois ans du contrat de service conclu avec le Canadien National (CN).

Mis à part la prolongation, le contrat actuel avec le CN est à peu près le même que celui conclu par le gouvernement avant la privatisation du CN en 1995. Le CN a montré que sa priorité stratégique consiste à optimiser ses activités de transport de marchandises, et non ses infrastructures. Qui plus est, les failles du contrat de service ont des conséquences sur le plan financier – car moins de passagers signifie moins de revenus et plus de subventions gouvernementales – et sur celui de la réputation et de l'image du Canada.

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

Stratégie : Négocier les modalités de mise en œuvre et le calendrier des améliorations des passages à niveau avec le CN.

VIA Rail et le CN continuent de discuter des coûts de mise en œuvre. VIA Rail a exécuté les travaux de mise en conformité nécessaires sur son infrastructure (186 milles).

4. Restructurer et optimiser le service du train Océan

#### Stratégie: Planifier une restructuration des liaisons longs parcours pour réoptimiser le service du train Océan.

VIA Rail poursuit l'élaboration d'un plan de configuration et de rotation des trains qui continuera de répondre aux besoins des touristes et des voyageurs régionaux et intervilles au-delà du 1<sup>er</sup> novembre 2020, date à laquelle la Société n'aura plus accès à la boucle de Halterm.

5. Améliorer la satisfaction de la clientèle et l'expérience de réservation

### Stratégie : Modernisation du système de réservation.

Le système modernisé de réservation permettra aux clients de choisir leurs sièges, fera appel aux médias sociaux, comportera du contenu personnalisé, pourra être utilisé sans difficulté sur les quais et avec des téléphones intelligents, et pourra supporter une augmentation du trafic Internet si le projet de TGF est approuvé. Le système actuel date de 1998, époque où l'Internet vivait ses premières heures et où les téléphones intelligents n'existaient pas.

#### Conclusion

Même si VIA Rail continue de rencontrer des difficultés importantes en ce qui a trait à l'exploitation de trains de passagers sur des chemins de fer hôtes, elle s'appuie sur des assises solides qui lui garantissent un avenir prometteur, tout particulièrement grâce au renouvellement de la flotte du Corridor et à des stratégies axées sur la clientèle. Elle tiendra compte de ces stratégies, en plus de la nécessité de conserver le statu quo, dans ses demandes budgétaires pour les quatre ans suivant la période de financement qui prend fin en 2019.



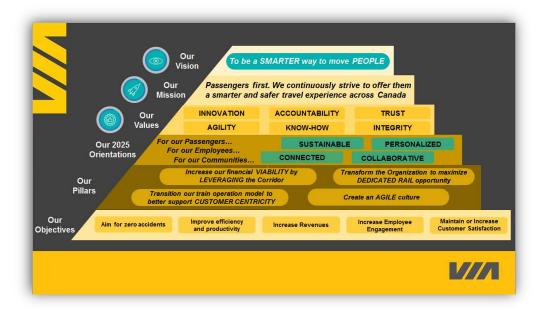
### 1. RÉSUMÉ

### 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, longs parcours et régionaux ainsi qu'un transport ferroviaire essentiel en zones éloignées. Les objectifs de la Société sont de gérer et de fournir un service ferroviaire voyageurs sécuritaire, accessible, efficace, fiable et écoresponsable qui répond aux besoins des voyageurs au Canada. C'est le gouvernement du Canada qui détermine le rôle de VIA Rail au sein de sa structure globale et de son offre de services, et qui subventionne les services ferroviaires voyageurs en accordant des crédits à la Société.

#### 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. Au terme de plusieurs séances de planification et ateliers ayant rassemblé des cadres, des directeurs et des chefs, la Société a créé sa feuille de route pour l'avenir : Destination 2025. Celle-ci se décompose en quatre orientations stratégiques, qui guideront la Société dans les prochaines années et l'aideront à concrétiser sa vision – être une voie sensée pour les voyageurs – tout en plaçant les passagers au cœur de tout. Destination 2025 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

VIA Rail fait rouler plus de 500 trains chaque semaine sur environ 12 500 km d'infrastructure ferroviaire 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.

Au cours des cinq dernières années, 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.

Le rapport annuel 2017 de VIA Rail montre des résultats sur ce plan : les recettes, à la hausse chaque année depuis 2013, s'élèvent maintenant à 365,7 millions de dollars. Cette croissance devrait atteindre un nouveau sommet en 2018,



avec un chiffre de 396,6 millions de dollars. Par ailleurs, de 2016 à 2017, le déficit d'exploitation par voyageur-mille a diminué de 11 %, 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 passagers et de marchandises qui soit viable ou fiable. Les liaisons longs parcours, régionales et en zones éloignées de VIA Rail desservent 192 réserves de Premières Nations du Canada.

### 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 canadiens 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

#### 1.4.2.1 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.

### 1.4.2.2 L'Océan

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



### 1.4.3 Liaisons régionales

Les liaisons régionales répondent aux besoins de transport de localités 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 tous les Canadiens et à toutes les localités, 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 (canadiens et étrangers) 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 2017, le PIB réel du Canada a connu une hausse de 2,4 % par année, pour un total de 12,4 %. 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 14,9 % du PIB (nominal) pour le tourisme canadien et de 25,6 % pour le tourisme étranger.

En toile de fond de ce bilan positif, soulignons une hausse continue de la congestion des routes d'accès et des lignes aériennes, 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 d'adolescents et de jeunes adultes voyageant en train (comme l'indique la croissance des ventes de billets aux étudiants). Pris dans leur ensemble, ces facteurs représentent une occasion de faire prospérer les services ferroviaires voyageurs.

### 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 intervilles

	Rail Share	Frequency	Avg. Speed	Equipment	Total Pop.	Distance	Infrastructure
Toronto-Ottawa-Montreal	5%	11 / day	98 km/h	Conventional	12 M	573 km	Shared
New York City - Washington DC	14% (in 2003)	40 / day	127 km/h	Conventional	29 M	361 km	Mostly Dedicated
Rome - Milan	69%	40 / day	200 km/h	High Speed	9 M	574 km	Dedicated

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 intervilles.

Voici une comparaison concurrentielle de VIA Rail vis-à-vis l'automobile dans le Corridor.

Facteur essentiel de succès	<u>Voiture</u>	Offre actuelle de VIA Rail	Projet de TGF de VIA Rail	
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 sous-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 devraient rehausser 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'allégement de la congestion.



### 2.1.2 Accès aux gares

VIA Rail compte sur un accès continu à la gare Union et à la Gare Centrale, où plus de 90 % des 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 essentielles au succès du service ferroviaire voyageurs intervilles. Ainsi, les résultats de VIA Rail dépendent en bonne partie de ces deux grandes plaques tournantes. Mais cet accès est influencé par les exploitants de trains de banlieue des régions de Toronto et de Montréal, qui sont en rapide expansion, qui commencent à acquérir leurs propres voies ferrées auprès de sociétés de transport de marchandises et qui mènent des projets de développement de plusieurs milliards de dollars.

### 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, Canadien Pacifique, ou 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. Les effets de la concurrence sur la capacité des voies ferrées sont détaillés dans les conclusions du Bureau du vérificateur général du Canada (voir la section 2.1.6).

Bien qu'il soit possible pour VIA Rail d'intenter des poursuites concernant les déséquilibres susmentionnés, les litiges de ce genre nuisent à sa relation avec les sociétés ferroviaires hôtes.

### 2.1.4 Le Canadien et la société ferroviaire hôte

Le Canadien continue de connaître des problèmes de fonctionnement à la suite de l'annulation de deux départs et de l'allongement des horaires en 2018, conséquences de retards répétés, dont certains allaient jusqu'à 43 heures, et de problèmes persistants de ponctualité remontant à 2009 (voire avant). En 2009, en réponse à ces problèmes, VIA Rail a ajouté une nuit au trajet afin de se donner plus de marge de manœuvre pour les correspondances. Force est de constater, toutefois, que la marge de manœuvre s'est effritée depuis. La ponctualité du Canadien est en déclin et cela est fortement lié aux trains de marchandises du CN, ce qui empêche VIA Rail de fournir un service de transport efficace et viable aux usagers régionaux et aux touristes entre Toronto et Vancouver.

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Rendement sur le plan de la ponctualité	84 %	84 %	74 %	70 %	60 %	33 %	38 %	54 %	8 %	30 %

### 2.1.5 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 accès à la boucle. Sans cet accès, elle ne peut pas utiliser l'*Océan* sur l'infrastructure actuelle, car ce train ne se prête pas au mode bidirectionnel.

Comme il est mentionné aux sections 3.7 et 3.7.1, VIA Rail étudie des options qui lui permettraient d'optimiser les activités de l'*Océan* et de répondre aux besoins des voyageurs intervilles et régionaux des Maritimes.

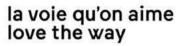
Les problèmes touchant le *Canadien* et l'*Océan*, tels que décrits dans la présente section et celle qui précède, témoignent de failles inhérentes aux contrats de service et aux relations avec les fournisseurs d'infrastructure.

### 2.1.6 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. Voici les raisons invoquées :

• Dans la plupart des cas, VIA Rail n'est pas propriétaire des voies ferrées qu'elle utilise tous les jours. Elle doit donc négocier avec les propriétaires des réseaux ferroviaires lorsqu'elle souhaite les utiliser davantage.





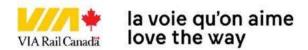
- Le réseau ferroviaire devient de plus en plus engorgé, et la situation risque de s'aggraver, vu les pressions économiques et environnementales actuelles.
- Depuis plusieurs années, le plan d'entreprise quinquennal et le financement de VIA Rail ne sont approuvés qu'à court terme, et souvent tard dans l'exercice financier. Dans ce contexte, impossible pour la Société de remplir son mandat de manière aussi économique, efficace et efficiente qu'elle le voudrait. Ce défaut grave pourrait également compromettre sa viabilité à moyen et à long terme.
- En vertu des ententes de services ferroviaires conclues avec les principaux propriétaires de voies ferrées, les trains de VIA Rail n'avaient pas la priorité de passage sur les voies. Pour cette raison, et à cause de l'engorgement des voies, la ponctualité s'est considérablement détériorée après 2010 : en fait, le taux global de ponctualité de VIA Rail oscille entre 84 % et 63 % depuis.
- À la suite des améliorations apportées à l'infrastructure ferroviaire de la subdivision Kingston (voies ferrées appartenant au CN), VIA Rail n'a pas pu obtenir les départs additionnels attendus ni réduire les temps de déplacement, et ce, malgré une augmentation des coûts.

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

Les contraintes relevées dans les activités de VIA Rail par le Bureau du vérificateur général du Canada demeurent aujourd'hui essentiellement les mêmes qu'en 2008 et 2016.

### 2.2 Contexte à l'interne

- Le 31 décembre 2018, VIA Rail comptait 3 115 employés appartenant à deux syndicats.
  - La Conférence ferroviaire de Teamsters Canada 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 expire en 2019.
- VIA Rail doit concilier les efforts de contrôle des coûts avec une rémunération raisonnable et concurrentielle afin d'attirer et de conserver des employés qualifiés, surtout ceux dont le travail est identique ou très semblable à d'autres emplois dans l'industrie ferroviaire, comme les mécaniciens de locomotive du CN et du CP.
- Les pratiques de rémunération de VIA Rail sont entièrement conformes aux exigences énoncées dans le décret sur le travail décrit à l'annexe 5.
- VIA Rail est ravie de signaler que ses résultats en matière de mobilisation indiquent une tendance haussière à long terme, malgré la diminution vécue récemment. De 2017 à 2018, le taux de mobilisation est passé de 62 % à 58 %, et le taux de démobilisation, de 18 % à 21 %. La Société demeure toutefois en bien meilleure posture qu'en 2011, année où le taux de mobilisation atteignait 46 %, et le taux de démobilisation, 33 %. 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.



## 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 le client 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

VIA Rail a proposé un plan de 4 milliards de dollars pour instaurer un train à grande fréquence (TGF) dont le service se concentrerait dans le corridor Québec – Windsor, surtout entre Toronto, Ottawa, Montréal et Québec. Comme l'a indiqué le gouvernement du Canada dans son budget de 2016, *Assurer la croissance de la classe moyenne*: « VIA Rail a élaboré un projet de service ferroviaire à fréquence élevée et utilisant des voies dédiées dans le corridor Québec – Windsor. Ce projet permettrait d'accroître la fréquence du service, d'assurer un plus grand respect des horaires et de réduire le temps de déplacement. » L'analyse de rentabilité du projet de TGF a été soumise au gouvernement fédéral en décembre 2016, et la version complète est annexée aux plans d'entreprise précédents.

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.

Ce projet repose sur de nombreuses formes de consultation des parties intéressées et de multiples études techniques externes. La nouvelle infrastructure, dont la mise en place s'étendrait sur quatre ans, mettrait à profit l'investissement dans la nouvelle flotte du Corridor.

En complément de l'analyse de Transports Canada, et en prévision de la mise en œuvre du projet de TGF, VIA Rail a déjà bien entamé les préparatifs et commandé des études à diverses sociétés d'ingénierie et d'experts-conseils.

VIA Rail a également 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. Voici les parties intéressées consultées et mobilisées :

- Gouvernement fédéral et membres de l'opposition du Parlement.
- Élus, dirigeants d'entreprise et autres intervenants clés de Kingston, Belleville, Ottawa, Smiths Falls, Perth, Peterborough et Tweed, et élus de Québec, Drummondville et Trois-Rivières.
- Autres municipalités, associations de sentiers, groupes communautaires et groupes de résidents engagés vivant le long de l'emprise projetée du TGF.
- Groupes de réflexion et différentes chambres de commerce.

Par ailleurs, VIA Rail estime que si l'on ajoutait 15 nouveaux allers-retours par jour sur les voies servant au transport de marchandises dans le Corridor, on 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 ». Ce genre d'interopérabilité entre des services distincts est la norme dans de nombreux pays où les infrastructures ferroviaires sont optimisées pour la population. C'est ainsi que l'on pourra maximiser le nombre d'usagers et les avantages économiques, sociaux et environnementaux du transport en commun.

### Prochaines étapes du projet de TGF

Le budget de 2016 prévoyait l'octroi à Transports Canada de 3,3 millions de dollars sur trois ans pour l'examen approfondi du projet de TGF de VIA Rail. En outre, le budget de 2018 allouait à ce ministère 8 millions de dollars additionnels, répartis sur les trois exercices financiers suivants, pour la réalisation d'une analyse détaillée et la vérification des études de VIA Rail.

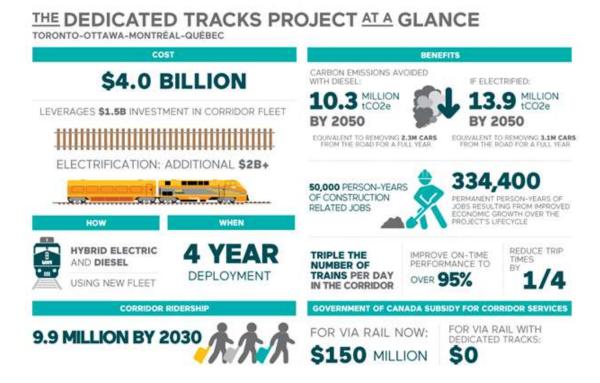


Sous réserve de l'approbation du projet, VIA Rail procédera aux activités préliminaires suivantes :

- Créer un bureau de projet et mettre sur pied une équipe technique.
- Choisir un fournisseur privilégié.
- Discuter des impacts environnementaux potentiels avec Environnement et Changement climatique Canada.
- Commencer à acquérir des terrains.
- S'entretenir avec les localités et les Premières Nations.
- Satisfaire à d'autres exigences relatives à la délivrance de permis.

Enfin, si le gouvernement en fait la demande, VIA Rail proposera des options de financement pour la réalisation du projet, en collaboration avec les représentants du gouvernement du Canada.

Les avantages du projet de TGF de VIA Rail sont synthétisés dans le graphique ci-dessous.



#### 3.2 Renouvellement de la flotte du Corridor

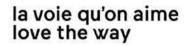
Le 12 décembre 2018, VIA Rail a annoncé avoir retenu le fabricant Siemens Canada pour remplacer la flotte actuellement utilisée dans le corridor Québec – Windsor. Fruit d'un processus d'approvisionnement transparent et très rigoureux qui était ouvert à tous les fournisseurs intéressés, ce choix est on ne peut plus heureux pour les Canadiens.

Quand la livraison des trains débutera en 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 accompagnateurs, bouton d'appel d'urgence près de chaque siège, toilettes plus grandes et entièrement accessibles, et élévateur intégré pour aides à la mobilité.





- Caractéristiques de sécurité améliorées surpassant les normes les plus récentes.
- Moteurs de locomotives améliorés respectant les normes d'émission de niveau 4 de l'Environmental Protection Agency.
- Fonctionnement bidirectionnel réduisant les coûts d'exploitation et augmentant la capacité de transport.

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 employés qualifiés des centres de maintenance de Montréal et de Toronto de VIA Rail. Ces activités feront l'objet d'un contrat de fourniture de pièces de rechange et d'assistance technique de 15 ans.

### 3.3 Modernisation de la flotte Héritage

La modernisation de la flotte Héritage est le deuxième projet de VIA Rail en importance en ce qui a trait à l'équipement. Le « Programme de modernisation de la flotte Héritage » a pour but de rénover la flotte vieillissante de voitures AES, tout en conservant le même nombre de sièges dans le Corridor d'ici à la mise en service des nouveaux trains. Le manque de sièges sera bien moindre que si le statu quo avait été maintenu, car la majeure partie de la nouvelle flotte sera livrée à temps.

L'intérieur de 17 voitures AES sera remis à neuf et reconfiguré pour répondre aux besoins en sièges et en accessibilité que satisfaisaient auparavant les voitures LRC. Ces voitures seront appelées « AES 3 ». Le contrat de travaux, en cours d'exécution, a été attribué à Bombardier Transport le 3 avril 2018.

De plus, l'intérieur de 25 autres voitures AES sera restauré, sans reconfiguration, et leurs systèmes seront aussi complètement repensés pour assurer la protection secondaire des capacités en cas d'imprévu. Le contrat a été attribué le 10 avril 2018 au fournisseur retenu, CAD Industries Ferroviaires. Le cycle de vie des 42 voitures (25 + 17) s'étendra bien au-delà de la portée du Plan de protection des capacités, et elles demeureront un atout pour les liaisons longs parcours une fois ce plan arrivé à terme.

Par ailleurs, VIA Rail effectue – ou planifie – la modernisation de l'intérieur, des systèmes essentiels et des cuisines de ses voitures-restaurants, de ses voitures Château et de ses voitures Skyline. Ce processus a été mis en branle par l'octroi d'un contrat à Rail GD, qui remettra à neuf et transformera quatre des voitures-restaurants.

Le Centre de maintenance de Montréal (CMM) modernise 33 voitures AES 2 de classes Économie et Affaires, notamment en actualisant ou en modifiant des systèmes, et en réaménageant ou en améliorant l'intérieur.

Les locomotives P42 bénéficieront d'améliorations de la fiabilité qui en accroîtront la disponibilité, réduiront les coûts de maintenance et amélioreront le milieu de travail des équipages à bord. De plus, certains composants des locomotives F40 seront modifiés pour que ces dernières puissent être utilisées en mode bidirectionnel. Les deux projets seront réalisés au CMM.

### 3.4 Accès aux gares

### **Gare Union**

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 à 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.

### Gare Centrale de Montréal et accès par son côté sud

Après la gare Union, la Gare Centrale de Montréal est le deuxième centre névralgique du réseau de services ferroviaires voyageurs au Canada. En 2017, plus de 1,4 million de Canadiens sont montés dans le train ou en sont descendus à cet endroit, dans le cadre de plus de 6 300 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 pays. Par ailleurs, la gare est désignée bâtiment patrimonial, et visait à illustrer l'optimisme canadien en 1943.



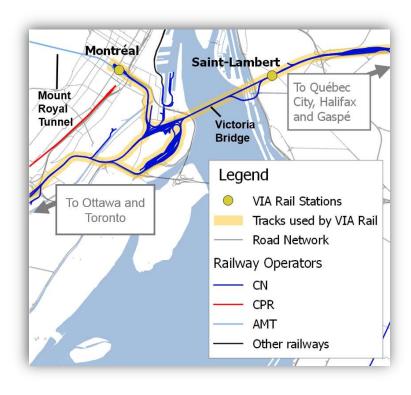
Le 24 août 2016, dans le cadre du projet du Réseau électrique métropolitain (REM), maintenant appelé Réseau express métropolitain, CDPQ Infra a acquis la structure aérienne menant à la Gare Centrale (Viaduc du Sud) et des infrastructures et terrains adjacents, et a conclu une entente à long terme permettant au REM d'utiliser cette gare. Le 8 février 2018, la Caisse de dépôt et placement du Québec a annoncé que trois infrastructures existantes à utilisation partagée, soit le tunnel sous le mont Royal, la Gare Centrale (infrastructure ferroviaire) et le Viaduc du Sud, avaient été ou seraient acquises et regroupées sous une nouvelle filiale de la Caisse (InfraMtl.co). Le même jour, la Caisse a annoncé la modification du tracé du REM dans les quartiers Pointe-Saint-Charles et Griffintown, lequel comprenait à l'origine un tunnel commençant à la rue Fernand-Séguin et passant sous le bassin Peel. La station souterraine qui devait y être construite aurait comporté deux entrées afin de desservir le secteur Griffintown au nord et le secteur Pointe-Saint-Charles au sud. Le nouveau tracé proposé par les consortiums longe plutôt le corridor ferroviaire actuel du CN, qui est indispensable aux activités de VIA Rail, surtout pour son accès au Centre de maintenance de Montréal. Le profil du tracé sera aérien dans l'ensemble du secteur. Par ailleurs, la Caisse a annoncé au même moment qu'elle avait acquis l'emprise sous-jacente du CN.

VIA Rail exploite actuellement plusieurs des infrastructures susmentionnées pour les trains en provenance et à destination de la Gare Centrale assurant la liaison avec Québec et Halifax à l'est (l'*Océan*), et avec Ottawa et Toronto à l'ouest. Il s'agit donc de la grande majorité des trains de VIA Rail circulant dans la partie est du Corridor. De surcroît, VIA Rail fait circuler sur ces infrastructures ses trains à destination du CMM, où ont lieu ses activités d'entretien.

Outre la voie ferrée, le reste de la Gare Centrale de Montréal (le grand hall) – qui appartient à FPI Cominar – n'est pas touché pour le moment.

## Interopérabilité avec le Réseau express métropolitain

S'étendant sur 67 kilomètres et comptant 24 stations, le projet du REM consiste en un métro léger électrique entièrement automatisé reliant le centre-ville de Montréal, la Rive-Sud (à Brossard), l'ouest de l'île (Sainte-Anne-de-Bellevue), la Rive-Nord (Deux-



Montagnes) et l'aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau (à Dorval). La direction de VIA Rail appuie ce projet et estime qu'il devrait être mis en œuvre sans tarder, à condition que les problèmes d'interopérabilité soient réglés dès le départ.

VIA Rail est convaincue que l'interopérabilité est possible aujourd'hui, et qu'elle peut travailler avec CDPQ Infra (une filiale d'infrastructure de la Caisse) pour mettre en place des solutions technologiques afin de conserver son accès aux entrées nord et sud de la Gare Centrale. La solution de transport en commun proposée par CDPQ Infra comporte des hauteurs de quais, une signalisation, des systèmes de repérage et des normes de résistance aux chocs qui diffèrent de ceux des trains actuels de VIA Rail. Le travail nécessaire à l'instauration d'une solution opérationnelle convenant aux deux parties se poursuit et s'inspire d'exemples existants et similaires d'utilisation partagée de l'infrastructure dans d'autres pays.

En novembre 2017, les parties ont convenu qu'il n'y avait aucun obstacle technique, opérationnel ou réglementaire à l'interopérabilité. VIA Rail considère que l'accès aux gares des centres-villes par l'interopérabilité fait partie intégrante de tout système de transport moderne qui vise à maximiser l'utilisation des transports collectifs par les Canadiens et à limiter l'utilisation des automobiles, le but étant d'améliorer les retombées environnementales et économiques en réduisant les émissions de GES et en atténuant les conséquences de la congestion sur l'économie.



#### 3.5 Société ferroviaire hôte

VIA Rail croit qu'à l'avenir, les contrats de service devraient s'inspirer des pratiques exemplaires de l'industrie ferroviaire européenne en ce qui a trait à la ponctualité et à la gestion de la capacité. Les préjudices causés par les retards sont bien connus et continuent de susciter des inquiétudes pour toutes les liaisons de VIA Rail. Le CN bénéficie d'un avantage dans les négociations, mais avec le soutien du gouvernement, les modèles de gouvernance internationaux pourraient servir de point de départ pour trouver des solutions à ce déséquilibre.

### 3.6 Relation entre le Canadien et la société ferroviaire hôte

En 2019, un voyage du *Canadien* en haute saison sera partiellement suspendu entre Toronto et Edmonton. La prestation de services ferroviaires voyageurs est une responsabilité conjointe de VIA Rail et du CN, en tant que propriétaire d'infrastructure. C'est pourquoi la Société ne peut remplir son mandat qu'en collaborant étroitement avec le CN. La décision de suspendre partiellement le service s'est faite de concert avec le CN, à la lumière du manque actuel de capacités de l'infrastructure dans l'Ouest du Canada, de l'augmentation de l'engorgement des voies (accroissement des cargaisons de céréales et de pétrole) et des programmes de grands travaux d'infrastructure que le CN souhaite mettre en place, principalement entre Winnipeg et Edmonton, pour accroître la capacité de circulation ferroviaire.

### 3.7 Restructuration des services longs parcours

L'Océan et le Canadien ne représentent pas une proportion importante des départs de VIA Rail, mais ils représentent cependant des portions considérables des coûts d'exploitation, de la flotte, du besoin en personnel et du déficit de la Société.

L'achalandage du *Canadien*, qui avait atteint un sommet de 112 000 passagers en 2012, a toutefois décliné graduellement pour atteindre 93 000 passagers en 2016. Cette diminution est attribuable à l'élimination de certains départs et à la détérioration de la ponctualité des trains. Malgré la ponctualité de plus en plus déficiente (passage du taux de ponctualité de 54 % en 2016 à 8 % en 2017), l'achalandage a recommencé à augmenter en 2017, atteignant 105 145 passagers, en particulier grâce à la popularité de la carte Canada 150 pour les jeunes. Le manque de ponctualité est un problème persistant qui remonte à avant 2010.

VIA Rail continue également d'envisager des parcours utilisant les meilleurs itinéraires du CN et du CP du point de vue des clients, comme celui du CP qui longe la rive nord pittoresque du lac Supérieur.

Dans le cas de l'*Océan*, étant donné la perte de la boucle à Halifax, il ne sera plus possible d'utiliser les voitures Renaissance, qui ne se prêtent pas au mode bidirectionnel. C'est pourquoi VIA Rail entend apporter les changements stratégiques suivants :

- Mettre en place des liaisons intervilles dans l'Est, plus précisément dans les Maritimes entre Campbellton et Moncton et entre Moncton et Halifax, pour mieux servir le marché local.
- Reconfigurer les rames et optimiser la rotation des trains et l'affectation du matériel roulant de VIA Rail pour les longs parcours.

En adaptant ces services adéquatement pour mieux répondre à la demande de ces marchés de touristes et de voyageurs régionaux et intervilles, tout en misant sur l'attrait particulier du caractère iconique et du matériel roulant du *Canadien*, VIA Rail pourrait offrir un produit plus pertinent et mieux servir les Canadiens. Aucune demande d'approbation n'est prévue en 2019.



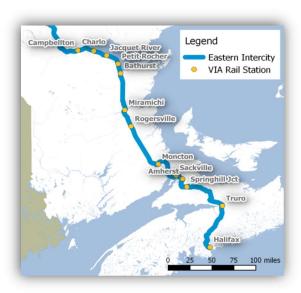
### 3.7.1 Liaison intervilles dans l'Est

VIA Rail examine actuellement la possibilité d'établir une liaison intervilles dans le corridor de l'Est, d'Halifax à

Campbellton, ce qui comblerait le manque à gagner provoqué par la réduction du nombre de départs de l'*Océan*, qui est passé de six à trois par semaine, et profiterait aux voyageurs locaux. Cette liaison serait également adaptée aux habitudes de déplacement des passagers régionaux qui demeurent dans les Maritimes (Campbellton – Moncton ↔ Halifax).

Rappelons que le service ferroviaire voyageurs est important pour les localités de Nouvelle-Écosse et du Nouveau-Brunswick, comme l'illustre cet extrait de l'Examen de la *Loi sur les transports au Canada* (LTC) :

« Les services ferroviaires voyageurs peuvent être la seule option de transport viable pour bon nombre de résidents vivant dans des collectivités en Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick. La nécessité de ce service ferroviaire voyageurs est de plus en plus sérieuse en raison de la population vieillissante dans le Canada atlantique qui dépend grandement des services de transport en commun. Nous recommandons que la LTC comprenne une disposition appropriée qui engagerait le gouvernement



fédéral à garantir le niveau de service existant comme un minimum et fournirait les ressources appropriées à VIA Rail pour continuer de poursuivre et de mettre en œuvre de nouvelles initiatives pour remettre le service à neuf. » – Ministres des Transports de l'Atlantique. Mémoire dans le cadre de l'Examen de la LTC, le 23 janvier 2015.

Selon une étude d'infrastructure, les coûts de mise à niveau préliminaires sont estimés à 6,3 millions de dollars. Par ailleurs, les résultats finaux des mises à l'essai des autorails diesel (RDC) effectuées sur la subdivision Newcastle sont concluants : tous les systèmes d'avertissement des passages à niveau se sont déclenchés comme prévu. Au début de février 2018, le CN a répondu que les RDC seraient autorisés à circuler à la vitesse des trains de passagers sur les subdivisions Springhill et Bedford. La Société est en attente d'information sur la modernisation de l'infrastructure.

### 3.8 Amélioration des services destinés aux marchés régionaux

Dans le cadre de son mandat, VIA Rail assure le service aux régions difficilement accessibles par d'autres modes de transport. Ainsi, les marchés potentiels et le contexte concurrentiel sont restreints et ne représentent que 1,2 % des revenus. Toutefois, la Société s'est efforcée, et continue de s'efforcer, de rencontrer des représentants clés des localités afin de comprendre les besoins des usagers actuels et potentiels. Ces localités apprécient grandement le service offert, et grâce à des améliorations et initiatives proactives, les revenus ont augmenté respectivement de 9,5 % et 20 % au cours des deux années précédant la suspension de la liaison avec Churchill. (Le service a repris en décembre 2018.)

### 3.9 Municipalité régionale d'Halifax

À la demande de la municipalité, VIA Rail a rencontré la Municipalité régionale d'Halifax (MRH) pour évaluer un programme pilote de trois ans qui établirait un service entre la gare d'Halifax de VIA Rail et Windsor Junction. Des frais d'accord de service ferroviaire seraient imposés par passage. Mais il faudrait d'abord que VIA Rail s'entende avec le CN pour que la fréquence des trains soit adéquate.

C'est la MRH qui serait la propriétaire et la bailleuse de fonds du service. VIA Rail exploiterait le service en vertu d'un contrat, à titre de fournisseur de la MRH.

### 3.10 Infrastructure de maintenance

Les projets majeurs d'entretien consistent principalement à mettre à niveau l'infrastructure de maintenance, par exemple : amélioration des terrains de stationnement et des routes d'accès, et remplacement de génératrices d'urgence, de toitures et d'infrastructure de mise à l'épreuve d'amortisseurs et de ressorts de matériel roulant.



### 3.11 Mises à niveau de gares

Le présent Plan d'entreprise prévoit des investissements réguliers qui suffiront à protéger l'intégrité des actifs et leur bon état, et il propose aussi des investissements stratégiques qui contribueront à favoriser la croissance de la Société et à améliorer les activités et l'expérience client, tout en favorisant la concrétisation de l'engagement de VIA Rail en matière de mobilité durable. VIA Rail a effectué un examen détaillé de l'état de ses gares et de ses centres de maintenance.

Les projets concernés visent notamment la mise à niveau des gares de Vancouver et de Brockville, ainsi que diverses mises à niveau mécaniques, électriques, architecturales ou relatives aux bâtiments, la peinture de signalisation et d'autres réparations et améliorations.

### 3.12 Projets liés aux TI

Les projets majeurs en matière de technologie de l'information comprennent des solutions de planification de réseaux, un logiciel de gestion des effectifs, un logiciel intégré de production de rapports financiers et prévisionnels, des mises à niveau de iVIA, la modernisation du système de réservations (ReserVIA), une nouvelle application mobile, des mises à jour en continu et des mises à jour du matériel informatique, ainsi que l'ajout d'écrans dans les gares.

Particulièrement stratégique, le projet de modernisation de ReserVIA 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, il sera intégré à d'autres systèmes et il facilitera les partenariats et les relations d'affaires, de sorte que les passagers auront plus de choix, plus de commodité et une meilleure expérience.

Le principal avantage stratégique et tactique de ce projet est qu'il entraînera une augmentation des recettes par le biais de l'expérience client (comme il est expliqué ci-dessus), de l'intégration avec le système de gestion des relations avec les clients et de la simplification de la gestion des paiements et des transactions à bord. La modernisation ouvrira de nouvelles possibilités pour la clientèle, comme la sélection des sièges, l'intégration des médias sociaux, la personnalisation du contenu et une utilisation sans difficulté sur les quais et avec des téléphones intelligents. Le remplacement du système actuel favorisera en outre la croissance à long terme, puisqu'il sera désormais possible de gérer la hausse du trafic Internet qui pourrait découler du service de TGF et de la vision de transformation Destination 2025.

### 3.13 Désinvestissement et mise en valeur de propriétés

VIA Rail étudie la possibilité de se défaire de certaines propriétés, si cette option s'avère la plus économique. S'il est possible et avantageux de le faire, elle transférera la propriété de certaines gares aux municipalités et y louera des locaux. Les localités tireront avantage d'une gare pouvant être mieux adaptée à leurs besoins.

VIA Rail poursuivra également la mise en valeur et le désinvestissement de parties sous-utilisées des terrains qu'elle possède, par l'intermédiaire de partenariats ou de coentreprises, dans le but d'offrir des installations et des services additionnels aux clients ou d'améliorer sa propre situation financière ou stratégique.

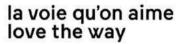
### 3.14 Cannabis

VIA Rail offre à ses passagers un environnement sans fumée dans tous ses trains et toutes ses gares, et continuera de le faire après la légalisation du cannabis.

Les passagers peuvent avoir avec eux la quantité de cannabis autorisée selon les nouvelles lois applicables. C'est à eux qu'il revient de connaître et de respecter la réglementation locale, provinciale et fédérale applicable encadrant la consommation, le transport et la possession de cannabis. Les comportements dangereux ou irrespectueux pouvant résulter de l'abus de cannabis ou d'autres substances ne seront aucunement tolérés dans les gares et les trains. Une campagne de communication multidimensionnelle est actuellement déployée pour rappeler aux passagers des trajets transfrontaliers en provenance du Canada qu'ils n'ont pas le droit d'entrer aux États-Unis avec du cannabis. Elle comprend ce qui suit :

- Rappels de la part des employés de VIA Rail, ainsi que sur viarail.ca et sur les cartes d'embarquement.
- Affichage fourni par Transports Canada, dans des endroits bien en vue des gares de VIA Rail où se fait l'embarquement des trains d'Amtrak.



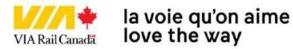


Désireuse d'assurer la sécurité, la santé et le bien-être physique de sa clientèle et de son personnel, VIA Rail fournit un milieu de travail sécuritaire et exempt des méfaits de l'alcool, de la drogue et des médicaments. Vu la légalisation du cannabis, la Société appliquera une politique de tolérance zéro en ce qui concerne les facultés affaiblies ou la consommation de cannabis au travail. comme pour l'alcool, les médicaments et les autres drogues.

### 3.15 Résultats escomptés - Fin de l'exercice 2019

En plus des prévisions des résultats indiquées dans les tableaux financiers en annexe, VIA Rail s'est aussi fixé des objectifs concernant les indicateurs de rendement clés ci-dessous. Voir à ce sujet le tableau indicateurs de performances clés en annexe.

- Achalandage
- Capacité déployée (sièges-milles disponibles)
- Recettes par siège-mille disponible (RSMD)
- Coûts par siège-mille disponible (CSMD), charges de retraite pour services passés exclues
- RSMD/CSMD
- Pourcentage des dépenses d'exploitation
- Ponctualité
- Ponctualité Infrastructure de VIA Rail
- Incidents de train
- Réalisation de l'examen des plans de conception pour la modernisation de la flotte au T4 de 2019



### 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 d'exploitation 2019-2023

#### 4.1.1 Revenus

**Produits voyageurs totaux**: On prévoit une augmentation des produits voyageurs de 15,2 %, soit un passage de 367,9 à 423,7 millions de dollars de 2018 à 2023.

Recettes totales du Corridor: Les recettes devraient augmenter de 19,2 %, le chiffre d'affaires annuel passant de 294,0 à 350,4 millions de dollars de 2018 à 2023, soit un taux de croissance annuel composé de 3,6 %. Il sera donc possible de protéger la capacité, et donc 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.

**Le Canadien :** Une croissance des revenus de 2,3 % est prévue (de 60,2 à 61,6 millions de dollars) sur l'ensemble de la période du Plan. Le taux de croissance annuel composé s'élèvera alors à 0,5 %. Cette prévision tient compte de la détérioration de la ponctualité, des temps de déplacement de plus en plus longs, des heures d'arrivée incertaines et de la suspension partielle d'un départ en haute saison à compter de 2019.

**L'Océan**: On prévoit une diminution des revenus de 22,4 %, le chiffre d'affaires passant de 10,8 à 8,4 millions de dollars de 2018 à 2023, principalement à cause d'une diminution de la capacité due à la perte de la boucle de Halifax. Le taux de croissance annuel composé tombera alors à -4,9 %.

**Liaisons régionales :** Les recettes provenant de ces liaisons devraient augmenter de 15,5 % (de 2,9 à 3,4 millions de dollars) sur l'ensemble de la période du Plan, en raison de la croissance du PIB et de l'inflation, mais aussi d'une reconfiguration de la prestation des services en fonction des besoins des clients.

Revenus semi-variables et fixes: Les revenus semi-variables et fixes appartiennent à la catégorie des revenus non directement liés aux produits voyageurs, par exemple les revenus liés à l'exploitation des gares, au marketing, aux ventes, aux opérations d'entretien ou aux activités générales. Ils devraient connaître une croissance de 11,1 % (de 24.8 à 27.5 millions de dollars) sur l'ensemble de la période du Plan.

### 4.1.2 Charges d'exploitation

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.

**Charges variables :** Les charges variables devraient passer de 328,8 à 368,5 millions de dollars de 2018 à 2023, soit une hausse de 12,1 % sur l'ensemble de cette période.

**Corridor**: Les charges variables devraient passer de 217,0 à 252,1 millions de dollars de 2018 à 2023, soit une hausse de 16,2 % sur l'ensemble de la période, principalement en raison de l'augmentation de la capacité, de la hausse des salaires et de l'inflation.

**Le** *Canadien*: Les charges variables devraient passer de 66,7 à 65,3 millions de dollars de 2018 à 2023, soit une baisse de 2,1 % sur l'ensemble de la période, principalement en raison de la suspension partielle d'un départ en haute saison à compter de 2019.

**L'** *Océan*: Les charges variables devraient passer de 22,1 à 23,8 millions de dollars de 2018 à 2023, soit une hausse de 7,4 % sur l'ensemble de la période, principalement en raison de l'augmentation des salaires et de l'inflation.

**Liaisons régionales :** Les charges devraient passer de 23,0 à 27,3 millions de dollars de 2018 à 2023, soit une hausse de 18,9 % sur l'ensemble de la période, principalement en raison de l'augmentation des salaires et de l'inflation.



Charges semi-variables et fixes: 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 activités de maintenance ou aux activités générales. Elles devraient augmenter de 16,2 % (de 309,8 à 360,0 millions de dollars) sur l'ensemble de la période du Plan.

### 4.1.3 Dépenses en immobilisations et besoins en immobilisations courants

L'actionnaire a approuvé une somme annuelle de 60 millions de dollars à affecter aux besoins en immobilisations des exercices financiers 2014-2015 à 2016-2017. Ces fonds ont servi à l'entretien et au maintien en bon état des immobilisations de VIA Rail. Dans le budget de 2017, VIA Rail s'est vu accorder 424,3 millions de dollars pour les exercices 2017-2018 à 2019-2020. Ce financement suffit à garder les immobilisations de la Société en bon état, mais pas à faire fonctionner un programme de remplacement ou d'acquisition majeur. Cela dit, dans le budget de 2018, des fonds sont prévus pour l'initiative de renouvellement de la flotte du Corridor.

Les besoins courants en immobilisations établis pour les quatre dernières années du présent Plan d'entreprise ne sont toujours pas financés. Il est nécessaire d'investir dans ces besoins courants pour maintenir la fiabilité, l'efficience et la rentabilité des diverses initiatives d'optimisation des revenus et d'amélioration de la productivité. Faute de fonds, VIA Rail serait incapable de maintenir son matériel en bon état, ce qui signifie qu'elle ne serait pas en mesure de remplir son mandat.

### 4.1.4 Initiatives en infrastructures du gouvernement fédéral

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. Ce financement vise l'amélioration de l'infrastructure, de la sécurité et des temps de déplacement dans le corridor Ottawa – Montréal.

Le budget de 2016 prévoyait également l'octroi à Transports Canada de 3,3 millions de dollars sur trois ans pour l'examen approfondi de la proposition de train à grande fréquence sur une voie dédiée dans le corridor Windsor – Québec de VIA Rail. Dans le budget de 2018, 8 millions de dollars additionnels y sont affectés.

Le budget fédéral de 2016 prévoyait également 37,9 millions de dollars pour l'amélioration des centres de maintenance et des gares de la Société, notamment par la mise à niveau des systèmes électriques et mécaniques et des toits et par le renforcement de la sécurité, notamment dans les gares de VIA Rail.

#### 4.1.5 Investissements dans les infrastructures

Les négociations n'ont pas été concluantes concernant la construction d'une voie ferrée reliant les voies du CN et du CP et d'une voie de déviation entre Montréal et Ottawa.

VIA Rail envisagera d'investir dans les infrastructures du RTM et de Metrolinx, au prorata de son utilisation, si cela s'avère nécessaire et s'il y a une garantie contractuelle de bénéfices clairs.

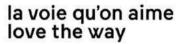
### 4.1.6 Financement du projet de train à grande fréquence

VIA Rail est consciente qu'il existe de nombreuses façons de financer ce projet d'infrastructure essentiel et générateur de profits. Elle propose d'ailleurs de l'entamer le plus tôt possible. Dans l'énoncé économique de l'automne 2016, *Un plan pour faire progresser la classe moyenne*, l'honorable Bill Morneau, ministre des Finances, a annoncé la mise sur pied de la Banque de l'infrastructure du Canada. Le projet d'infrastructure de TGF est prêt à être lancé et pourrait représenter un modèle viable d'investissement dans l'infrastructure pour les parties intéressées par la Banque de l'infrastructure du Canada. Des investisseurs institutionnels du Canada et d'ailleurs investissent déjà dans les services ferroviaires voyageurs aux quatre coins du monde.

Comme il est indiqué dans cet énoncé économique, « les investisseurs institutionnels, y compris les investisseurs canadiens, cherchent à investir leur capital dans des actifs qui offrent un rendement stable et prévisible à long terme, et aucune possibilité d'investissement ne correspond mieux à cette description que l'infrastructure ».

À titre d'exemple, la Caisse de dépôt et placement du Québec, qui gère le Régime de rentes du Québec, a investi 850 millions de dollars américains dans l'acquisition auprès du gouvernement britannique d'une participation de 30 % dans Eurostar, le transporteur ferroviaire qui fait la liaison Londres – Paris par le tunnel sous la Manche. Le 14 novembre 2017, le premier ministre a passé la journée à Toronto pour rencontrer des investisseurs institutionnels





et privés qu'avait réunis BlackRock Inc., la plus importante société de gestion d'actifs au monde. Cette situation montre bien l'intérêt du marché à financer des projets d'infrastructure comme le TGF.

### 4.2 Rendement financier de 2017 à 2018

### 4.2.1 Corridor

a) Revenus: En 2018, 4,5 millions de passagers ont voyagé dans le Corridor, ce qui représentait 94 % de l'achalandage de VIA Rail et 80 % de ses produits voyageurs. Comme l'achalandage a augmenté – il était de l'ordre de 4,1 millions en 2017 –, les revenus sont passés de 263,4 à 294,0 millions de dollars.

En dépit d'améliorations considérables résultant de choix tactiques, si aucun changement structurel stratégique n'est fait, 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'apprêtent à plafonner de nouveau.

- b) Charges d'exploitation : Pour la période de 2017 à 2018, les charges variables sont passées à 18,9 millions de dollars (augmentation de 9,5 %), vu la hausse des coûts d'indemnisation (due principalement à la piètre ponctualité des trains), les coûts d'accès aux voies et les coûts de maintenance.
- c) Marge sur coût variable et efficacité: De 2017 à 2018, le ratio d'exploitation variable du Corridor (revenus variables par rapport aux charges variables) est passé de 133 % à 135 %.

De 2017 à 2018, la marge sur coût variable du Corridor a connu une hausse de 18 %, passant de 65,3 millions à 77 millions de dollars.

#### 4.2.2 Le Canadien

- a) **Revenus**: Les recettes provenant du *Canadien* ont diminué de 5,6 % de 2017 à 2018, principalement à cause de la piètre ponctualité du train. En 2018, le *Canadien* a généré 60,2 millions de dollars de produits voyageurs.
- b) **Charges variables :** De 2017 à 2018, les charges variables liées au *Canadien* ont augmenté de 5,9 % vu la hausse des coûts d'indemnisation (due principalement à la piètre ponctualité du train) et l'inflation.
- c) Marge sur coût variable et efficacité: De 2017 à 2018, la marge sur coût variable du Canadien s'est réduite, passant de 0,8 à -6,5 millions de dollars. Le ratio d'exploitation a chuté de 101 % à 90 % au cours de la même période.

### 4.2.3 L'*Océan*

- a) **Revenus :** L'achalandage de l'*Océan* a diminué de 1,9 % entre 2017 et 2018, mais les revenus ont augmenté de 3,8 %. L'*Océan* a généré 10,8 millions de dollars de revenus variables.
- b) Charges variables: De 2017 à 2018, les charges variables liées à l'Océan ont diminué de 1,3 % malgré la hausse des coûts d'indemnisation et l'inflation.
- c) Marge sur coût variable et efficacité: La marge sur coût variable négative de l'Océan s'est modérément améliorée durant cette période, passant de 12,0 millions à 11,3 millions de dollars (-5,8 %).

### 4.2.4 Liaisons régionales

- a) Revenus: Les recettes provenant des liaisons régionales ont diminué de 0,9 million de dollars (23,7 %) de 2017 à 2018. Avant cela, l'adaptation des liaisons régionales aux besoins des clients avait entraîné une hausse respective des produits voyageurs de 0,8 million de dollars (19,8 %) en 2015 et de 0,4 million de dollars (9,6 %) en 2016, alors qu'aucune hausse n'avait été enregistrée depuis 2010. Malheureusement, les problèmes de ponctualité ont renversé la tendance.
- b) Charges variables: Pour la période de 2017 à 2018, les charges ont diminué de 2 millions de dollars (8 %), principalement en raison de l'interruption de la liaison vers Churchill.



c) Marge sur coût variable et efficacité: Comme les diminutions des produits et des charges se sont contrebalancées, la marge sur coût variable négative des liaisons régionales s'est légèrement améliorée, passant de 21,1 millions en 2017 à 20,0 millions en 2018 (-5,2 %).

### 4.3 Politique concernant les voyages et reddition de comptes

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 conférence et d'événement pour les administrateurs et le chef de la direction.

### 4.4 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 :

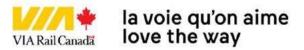
- les transactions sont conformes à la réglementation en vigueur, à la charte et aux règlements de la Société ainsi qu'à toutes les directives qui lui sont données;
- les activités sont menées efficacement;
- les ressources financières, humaines et matérielles sont gérées de façon économique et efficiente;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



### **ANNEXE 1. LETTRE DE MANDAT DU MINISTRE**

VIA Rail se laisse guider par les attentes qu'a formulées le premier ministre dans la lettre de mandat du ministre des Transports datée du 12 novembre 2015 et remise au président et chef de la direction par l'honorable Marc Garneau, ministre des Transports.

https://pm.gc.ca/fra/lettre-de-mandat-du-ministre-des-transports



### 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 mandataire, 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 ce faire 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 administrateurs sont nommés par le ministre des Transports, avec l'approbation du gouverneur en conseil.

En avril 2017, M<sup>me</sup> 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 quatre comités, le Conseil se réunit au moins quatre fois par année (chaque trimestre), et d'autres réunions sont planifiées au besoin.

M. Yves Desjardins-Siciliano est entré au service de VIA Rail en 2010 et a été nommé président et chef de la direction en mai 2014 pour un mandat de cinq ans. Avec l'équipe de direction de VIA Rail, il dirige les activités de la Société.

Le Conseil d'administration met également en place un plan de relève lorsqu'il faut reconduire le mandat du président et chef de la direction ou lui trouver un remplaçant.

Composé à l'heure actuelle du président et chef de la direction ainsi que de neuf administrateurs, le Conseil d'administration rend des comptes au ministre des Transports. Tous les membres du Conseil 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.

### VIA Rail Canada – Conseil d'administration

FRANÇOISE BERTRAND – CHAIR

YVES DESJARDINS-SICILIANO – PRESIDENT AND CEO

KATHY BAIG, Laval (Quebec)

DANIEL GALLIVAN, Halifax (Nova Scotia)

JONATHAN GOLDBLOOM, Montreal (Quebec)

RAMONA MATERI, Vancouver (British Columbia)

JANE MOWAT, Toronto (Ontario)

GLENN RAINBIRD, Belleville (Ontario)

GAIL STEPHENS, Victoria (British Columbia)

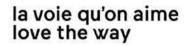
KENNETH TAN, Richmond (British Columbia)

GENEVIÈVE TANGUAY, Montreal (Quebec)

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

- Françoise Bertrand 12 avril 2017 au 11 avril 2022 (cinq ans)
- Yves Desjardins-Siciliano 9 mai 2014 au 8 mai 2019 (cinq ans)
- Kathy Baig 21 juin 2017 au 20 juin 2021 (quatre ans)
- Daniel Gallivan 21 juin 2017 au 20 juin 2020 (trois ans)
- Jonathan Goldbloom 21 juin 2017 au 20 juin 2021 (quatre ans)
- Ramona Materi 4 octobre 2015 au 3 octobre 2018 (trois ans, deuxième mandat)





- Janet 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)

Les biographies des membres du Conseil d'administration se trouvent à l'adresse suivante : https://corpo.viarail.ca/fr/entreprise/conseil-administration.

### Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est épaulé dans ses activités de surveillance par quatre comités : i) le Comité des ressources humaines, ii) le Comité de vérification et de placement des régimes de retraite, iii) le Comité des communications et relations avec les parties prenantes et iv) le Comité des projets majeurs.

### Le Comité des ressources humaines supervise 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. L'élaboration et la mise en œuvre du plan stratégique des ressources humaines.
- 8. Le cadre de santé et de sécurité au travail.
- 9. La détermination, l'évaluation et l'atténuation des risques liés aux points qui précèdent.

### Membres:

- Gail Stephens, présidente
- Ramona Materi
- Kenneth Tan
- Geneviève Tanguay

### Le Comité de vérification et de placement des régimes de retraite supervise et contrôle ce qui suit :

- 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 plans d'entreprise quinquennaux et les budgets d'exploitation et d'immobilisations annuels.
- 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. Les normes d'intégrité et de conduite adoptées par la Société.
- 7. Le rendement des placements des régimes de retraite et des régimes supplémentaires de retraite ainsi que les politiques et autres questions liées.
- 8. La détermination, l'évaluation et l'atténuation des risques liés aux points qui précèdent.



### Membres:

- Jane Mowat, présidente
- Daniel Gallivan
- Jonathan Goldbloom
- Glenn Rainbird
- Gail Stephens
- Geneviève Tanguay

### Le Comité des communications et relations avec les parties prenantes supervise 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 de la Société, qui vient appuyer ses objectifs stratégiques.
- 3. Toute modification de l'offre de services qui pourrait avoir des répercussions notables sur la proposition de valeur de la Société.
- 4. La détermination, l'évaluation et l'atténuation des risques liés aux points qui précèdent.

### Membres:

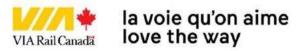
- Daniel Gallivan, président
- Kathy Baig
- Jonathan Goldbloom
- Glenn Rainbird

### Le Comité des projets majeurs supervise 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 5 millions de dollars, 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
- Ramona Materi
- Jane Mowat

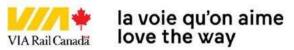


## **Executive Compensation**

President and CEO	Officers
\$257,900 – \$303,400	\$189,805 – \$304,500
13% – 26%	35% - 50%
\$291,427 – \$382,284	\$256,237 - \$456,750
	\$257,900 - \$303,400 13% - 26%

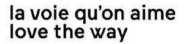
Perquisites Program		
Car Allowance		
Social, Sport Club Memberships		
Health Care Spending Account	\$45,000	\$24,000
Comprehensive Medical Exams		
Financial Planning Services		

On December 31<sup>st</sup>, 2018, Executives were: President and Chief Executive Officer, Chief Communications
Officer, Chief Commercial Officer, Chief Transportation and Safety Officer, Chief Asset Management Officer,
Chief Financial Officer, Chief Mechanical and Maintenance Officer, Chief Business Transformation
Officer, Chief Human Resources, and Chief Legal & Risk Officer.
 The Cash Compensation does not report the actual salary and incentives paid to Executives but merely
the range for their respective positions.



### **ANNEXE 3. ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS**





### **ANNEXE 4. RISQUES ET RÉACTIONS AUX RISQUES**

Le service de gestion des risques de l'entreprise (GRE) évalue régulièrement les risques et surveille les plus majeurs, de sorte que la direction puisse tenir à jour les risques qu'elle soumet périodiquement à l'examen du Conseil d'administration et de ses comités.

VIA Rail a reçu deux prix pour son approche exhaustive en GRE : en 2015, le prix de l'Association des chemins de fer du Canada, et en 2016, le prix de l'Institute of Risk Management de Londres, en Angleterre.

Les sections suivantes contiennent des cartes thermiques des principaux facteurs de risque à long terme, par catégorie, en fonction de leur probabilité et de leurs effets potentiels. Ces cartes sont accompagnées d'une description des principales stratégies d'atténuation adoptées par VIA Rail. Certaines montrent quels pourraient être les risques projetés ou résiduels pour un facteur de risque donné une fois la stratégie mise en œuvre. La direction évalue actuellement les niveaux de risque résiduels qui pourraient subsister pour chacun des facteurs lorsque les stratégies décrites auront été appliquées.

### Sécurité des voyageurs, des employés et du public

La sécurité et la sûreté des passagers, des employés et du public constituent la priorité absolue de VIA Rail. Une collision, un déraillement ou un accident mettant en cause un passage à niveau ou un piéton aurait de graves conséquences sur le plan humain. De même, la vente de nourriture ou de boissons contaminées à bord des trains pourrait compromettre la sécurité des passagers. Et de nos jours, la vulnérabilité des services ferroviaires voyageurs aux actes terroristes ou aux actes malveillants commis par des tiers est l'une des principales failles du transport collectif. Outre les conséquences sur le plan humain, ces incidents peuvent avoir d'importantes répercussions financières et environnementales ou entacher la réputation de la Société.

### Contribution des employés

La contribution des employés est indispensable au succès durable de VIA Rail dans le secteur hautement concurrentiel des voyages et du tourisme. La Société est consciente que son succès et sa viabilité dépendent de sa capacité à recruter et à conserver des employés ayant les bonnes compétences. Or l'apport et la motivation des employés reposent en grande partie sur la création et la mise en œuvre de programmes concurrentiels de développement des talents, de gestion de la relève, de rémunération, d'incitatifs et d'avantages sociaux.

Bien que la Société ait obtenu de bons résultats dans les sondages sur le service à la clientèle, elle tient à protéger et à renforcer l'important avantage concurrentiel que constitue la forte mobilisation de ses employés.

Les employés, par leurs compétences, leurs connaissances, leur expérience et leur motivation, peuvent faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques de VIA Rail ou y nuire, notamment en ce qui touche la sécurité et la satisfaction des passagers.

### Technologie de l'information

La disponibilité, la fiabilité et la réactivité des technologies de l'information (TI) existantes et nouvelles sont des facteurs importants dans l'atteinte des objectifs stratégiques de VIA Rail et la gestion d'autres grands risques. Loin de souhaiter compromettre la disponibilité, la fiabilité et la capacité de réponse de ses plateformes de technologie de l'information, VIA Rail cherche plutôt à mettre sur pied des plateformes de TI rentables, intégrées, intéressantes ou profitables qui l'aideront à atteindre ses objectifs stratégiques.

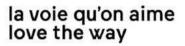
Si la Société n'investit pas assez dans les TI pour répondre aux normes du secteur, elle risque de se retrouver avec du matériel désuet et des logiciels qui ne sont plus mis à jour. Elle manquerait alors de personnel de soutien pour les nouvelles applications et le nouveau matériel et de personnel de supervision pour bien encadrer le travail des fournisseurs de services de TI et gérer les risques connexes.

La cybersécurité est régulièrement compromise partout dans le monde, par exemple lorsque surviennent des tentatives de piratage. Ce genre de risque touche les institutions financières et les grands commerces de détail en particulier. Consciente qu'aucune entreprise ne peut se permettre de les négliger, VIA Rail entend continuer à les gérer et à améliorer ses stratégies d'atténuation.

### **Production de revenus**

La production de revenus représente un risque majeur qui a un effet direct sur l'insuffisance du financement.





Les facteurs de risque concernent :

- les revenus provenant de la vente de billets aux passagers;
- les revenus générés à bord des trains;
- les autres revenus.

### 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 pour répondre efficacement à la demande du marché. À leur tour, ces facteurs influencent la satisfaction des passagers, 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.

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), ce qui nous laisse croire qu'une voie dédiée 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 des passagers, leur propension à prendre le train et, au bout du compte, le nombre de passagers servis par VIA Rail, donc les revenus enregistrés.

### Gouvernement et stratégie

La capacité de VIA est limitée par son statut actuel de société d'État, ce qui compromet la prestation efficace de ses services ainsi que la planification et la mise en œuvre de sa stratégie à moyen et long terme.

Les facteurs de risque sont :

- le manque de clarté du mandat, partiellement attribuable à l'absence de lois habilitantes comme celles qui régissent la majorité des sociétés d'État;
- l'incertitude quant au financement pluriannuel garanti;
- la nouvelle réglementation:
- le passif au titre des régimes de retraite.

### Capacité des ressources stratégique et perturbateurs de marché

VIA Rail est consciente qu'elle devra planifier ses ressources avec vigilance et prudence pour i) pouvoir poursuivre ses activités actuelles et concrétiser plusieurs stratégies majeures et plans de modernisation simultanément et ii) les adapter en fonction des perturbateurs de marché.

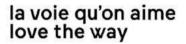
### **Financement d'exploitation**

Sans le financement qu'il faut au bon moment, VIA Rail serait obligée d'effectuer des réductions budgétaires, ce qui constituerait un risque pour ses affaires et sa réputation; cette situation serait exacerbée par des mises à pied (qui nuiraient à la contribution des employés et causeraient 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 liés à la reprise du service.

### Financement 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 immobilisations

Le budget de 2017 alloue à VIA Rail 424 millions de dollars pour les exercices de 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 immobilisations ne sont pas financés.

### Risques liés à la culture

VIA Rail est en train d'évaluer sa culture actuelle et sa culture voulue, pour ensuite mieux atteindre chacun de ses objectifs stratégiques. Les risques liés à la culture ont été définis, mais n'ont pas encore été évalués.

- Acceptation du changement
- Culture d'investissement
- Culture d'innovation

### Capacité des ressources des projets

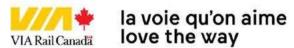
VIA Rail est consciente qu'elle devra faire preuve de vigilance et de prudence dans la planification des ressources nécessaires à tous ses projets majeurs. Elle a ciblé les facteurs de risques suivants pour cette catégorie.

- Gestion de projet
- Disponibilité des ressources
- Consultants
- Priorités

### Stratégie de l'entreprise reliée à la sûreté

La vulnérabilité des services ferroviaires voyageurs face aux actes terroristes et violents est très préoccupante dans le secteur du transport en commun. En Amérique du Nord, plusieurs attaques planifiées ont été évitées dans les réseaux ferroviaires, notamment un complot terroriste visant à faire dérailler un train de VIA Rail en 2013. Transports Canada et le Centre intégré d'évaluation du terrorisme ont conjointement estimé que la menace terroriste qui pèse sur les réseaux de services ferroviaires voyageurs intervilles et de trains de banlieue est modérée, ce qui signifie que des personnes ou groupes situés au Canada et à l'étranger ont l'intention et la capacité de mener un attentat terroriste.

Comme les menaces s'intensifient, VIA Rail a élaboré et mis sur pied avec les experts du secteur une stratégie visant à répondre aux besoins spécifiques des services ferroviaires voyageurs intervilles en matière de sécurité.



## ANNEXE 5. CONFORMITÉ AUX EXIGENCES LÉGISLATIVES ET POLITIQUES

#### 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 conférence et d'événement pour les administrateurs et le chef de la direction.

#### Loi sur l'accès à l'information

Depuis 2007, VIA Rail dispose d'une unité chargée de veiller au respect des exigences sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, laquelle relève du secrétaire corporatif depuis 2010.

### 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, la Société fait en sorte 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 elle s'est dotée de plans d'action et de programmes assortis d'objectifs d'embauche spécifiques, de même que des moyens nécessaires pour atteindre ces objectifs. Par exemple :

- elle reconnaît que les aptitudes professionnelles sont l'unique motif d'embauche ou de promotion;
- elle prévient la discrimination envers les membres des groupes désignés dans le cadre du recrutement, de la sélection des candidats, de l'octroi de promotion, de la formation ou de la rémunération;
- elle prône l'utilisation de méthodes qui facilitent le recrutement de membres des groupes désignés et en augmentent progressivement le nombre dans toutes les catégories professionnelles.

Autrement dit, la Société est déterminée à offrir des possibilités d'emploi et d'avancement équitables pour tous, y compris les 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, et c'est pourquoi elle s'est 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 des employés;
- 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, tout en contribuant 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 ainsi que les droits de la personne.

### Loi sur les langues officielles

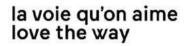
Conformément à la Loi sur les langues officielles, VIA Rail s'est dotée d'une politique pour :

- reconnaître le droit du public, et en particulier des passagers, de se faire servir dans la langue officielle de leur choix;
- promouvoir l'utilisation des deux langues officielles par le personnel;
- faire en sorte que l'effectif soit représentatif de 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 en avant les deux langues officielles.

### Parallèlement, 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 embaucher au siège social des employés capables de communiquer avec le public et les employés 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 se donne la mission de prendre des mesures positives pour servir les membres du public et les clients dans la langue de leur 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'employé et de l'employeur à 50/50, comme il a été annoncé dans le budget de 2012.

#### Décret - Emploi

La Loi nº 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 des employés des sociétés d'État pouvant être déclenchés par un décret du gouverneur en conseil. Le 9 décembre 2013, un décret (C.P. 2013-1354) a ordonné 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 ses employés non syndiqués.

Le 3 juin 2016, un autre décret (C.P. 2016-0443) a supprimé l'obligation pour VIA Rail de faire approuver par le Conseil du Trésor ses mandats de négociation des conventions collectives. Toutefois, son obligation d'obtenir l'approbation du Conseil du Trésor avant d'établir les conditions d'emploi de ses employés non syndiqués demeure.

### **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 nº 1 sur le plan d'action économique de 2013,
   L.C. 2013, ch. 33
- Loi nº 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 (2e 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<sup>e</sup> 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

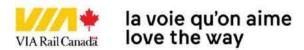
- Loi sur les transports au Canada, L.C. 1996, ch. 10
- Loi sur la sécurité ferroviaire
- Loi sur le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports
- Loi sur la protection des gares ferroviaires patrimoniales
- Protocole d'entente sur la sûreté ferroviaire
- Code canadien du travail, L.R.C. (1985), ch. L-2
- Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (2012), L.C. 2012, ch. 19, art. 52
- 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 6. PRIORITÉS ET DIRECTIVES DU GOUVERNEMENT

### Transparence et gouvernement ouvert

En temps voulu, VIA Rail rend disponibles et accessibles ses rapports publics, 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 s'efforce de répondre rapidement aux demandes et de trouver des solutions raisonnables aux problèmes soulevés, lorsque possible.

### 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'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 ambassadeurs VIAMieux-être formés pour offrir du soutien, combattre les préjugés sur la maladie mentale et mobiliser les employés 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 ainsi que 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'accession à des sièges dans des conseils d'administration. La Certification Parité est décernée 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 six femmes et de cinq hommes, et ne s'en tire pas mal non plus du côté de la direction, qui compte cinq femmes et six 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 entretenir de bonnes relations avec les communautés autochtones et démontrer qu'elle fait preuve de leadership, qu'elle a des programmes d'équité d'emploi et qu'elle crée des liens d'affaires avec des entreprises appartenant à des Autochtones.
- VIA Rail est fière d'avoir commandité les Jeux Invictus 2017, une grande compétition parasportive internationale où plus de 550 athlètes (militaires ou anciens combattants blessés, handicapés ou malades) s'affrontent dans diverses disciplines.
- Elle a remis 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 de réservistes

En 2017, le Conseil de liaison des Forces canadiennes a souligné à deux reprises les pratiques d'emploi inclusives de VIA Rail, et le président et chef de la direction, Yves Desjardins-Siciliano, a été nommé lieutenant-colonel honoraire du Régiment de Maisonneuve.

VIA Rail vise une proportion de 10 % d'anciens combattants et de réservistes parmi ses nouvelles recrues. À cette fin, elle travaille avec le ministère des Anciens Combattants, 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 à des candidats potentiels qui sont des membres des Forces armées canadiennes et d'anciens combattants.

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

VIA Rail reconnaît que les membres des Forces armées canadiennes, les anciens combattants et les réservistes partagent des valeurs comme la discipline, le patriotisme et le service à ses concitoyens. Les militaires et les anciens combattants sont des personnes hautement qualifiées, investies d'un savoir-faire et d'un leadership acquis au fil du temps, qui peuvent aider VIA Rail à prospérer.

#### ACS+ - Statistiques de 2017

GRI / VIA	RAIL INDICATOR	2017	2016	2015
EMPLOYEE	s			
102-7	Number of active employees at the end of the calendar year	2,899	2,731	2,577
405-1	Number of active male employees	1,913	1,865	1,701
405-1	% of active male employees	66%	68%	66%
405-1	Number of active female employees	986	866	876
405-1	% of active female employees	34%	32%	34%
102-41	Unionized employees (%)	81%	81%	81%
401-1	New hires	545	566	393
VIA Rail	New hires from Canadian Armed Forces	22	25	5
401-1	Employee turnover rate (%)	11%	10%	11%
VIA Rail	Attendance rate (%)	94%	95%	93%
405-1	Number of active Indigenous employees	54	52	n/a
405-1	% of active Indigenous employees	2%	2%	n/a
405-1	Number of active visible minority employees	350	278	n/a
405-1	% of active visible minority employees	11%	10%	n/a
405-1	Number of active people with disabilities employees	67	49	n/a
405-1	% of active people with disabilities employees	2%	2%	n/a
405-1	Number of active veteran employees	50	38	n/a
405-1	% of active veteran employees	2%	1%	n/a
405-1	Age group over 50 (%)	35%	39%	43%
405-1	Age group between 30-50 (%)	50%	44%	42%
405-1	Age group below 30 (%)	15%	17%	15%
102-22	Female board directors (%)	50%	50%	50%

### Développement durable et écologisation des opérations gouvernementales

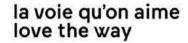
### Écologisation

En tant que fournisseur national de services ferroviaires voyageurs, VIA Rail Canada s'emploie à combler les besoins actuels et futurs de ses clients de manière écologiquement durable et responsable. En un mot, VIA Rail s'efforce constamment d'améliorer l'environnement pour tous les Canadiens.

### FONDEMENTS DE NOTRE PROMESSE

- Tenir compte de l'environnement dans toutes nos décisions opérationnelles.
- Continuer d'améliorer notre bilan environnemental et d'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

- Limiter au maximum 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 limiter la consommation de ressources et la production de déchets.

### <u>Sécurité</u>

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, des employés tiennent des kiosques et animent 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.