VIA Rail Canada

Protégé B

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2017-2021

Table des matières

SOMMAIRE 5
1. MANDAT 16
2. MISSION, OBJECTIFS, PROFIL ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 16
2.1 Objectifs et profil de la Société 16
2.2 Gouvernance et responsabilité 16
2.2.1 Conseil d'administration 16
2.2.2 Changements apportés au réseau des services ferroviaires 19
2.2.3 Politique concernant les voyages et reddition de comptes 19
2.2.4 Régime de vérification 19
2.2.5 Bureau du vérificateur général : Résultats de l'examen spécial 20
2.2.6 Examen de la *Loi sur les transports au Canada* 20
2.3 Aperçu de l'activité de VIA Rail 23
2.3.1 Services de VIA Rail 24
2.3.2 Le 150e anniversaire du Canada 26
2.3.3 Centième anniversaire de la bataille de la crête de Vimy 28
2.3.4 Actifs utilisés pour soutenir les services 28
3. LE CONTEXTE OPÉRATIONNEL, L'ORIENTATION STRATÉGIQUE ET LES RÉSULTATS : SURVOL 35
3.1 Généralités 35
3.2 Exemples de services ferroviaires voyageurs et contexte canadien 36
3.2.1 Derniers développements 37
3.2.2 Le contexte canadien : Services ferroviaires voyageurs spécialisés à fréquence élevée 38
3.3 Corridor 39
3.3.1 Rendement financier : de 2012 à 2016 39
3.3.2 Environnement d'affaires, menaces, occasions et stratégie 40
3.3.3 Stratégie du corridor 43
3.4 Long parcours et régional 50
3.4.1 Le Canadien 51
3.4.2 L'Océan 53
3.4.3 Services régionaux 54
3.4.4 Orientation stratégique 55

3.5 Autres dépenses 59
3.5.1 Dépenses non allouées nettes des autres revenus 59
3.5.2 Dépenses en immobilisations 59
3.6 Vision 2020 et Destination 2025 61
4. APERÇU DU PLAN D'EXPLOITATION 2017-2021 64
4.1 Revenus 64
4.2 Charges opérationnelles 65
4.3 Dépenses en immobilisations 65
4.4 Nouveaux investissements du gouvernement fédéral en infrastructures 66
4.5 Nouvelles réglementations en matière de passages à niveau 66
4.6 Exigences additionnelles de 2017 à 2021 66
4.6.1 Besoins en immobilisations courants 67
4.6.2 Renouvellement de la flotte 67
4.6.3 Renouvellement des gares 67
4.6.4 Investissements dans les infrastructures 67
5. RESSOURCES HUMAINES 69
5.1 Main-d'œuvre 69
5.1.1 Palmarès des 250 meilleurs employeurs selon Forbes 69
5.1.2 Emploi d'anciens combattants et de réservistes 70
5.1.3 Réservistes 70
5.1.4 Programme d'apprentissage 70
5.2 Relations de travail et conventions collectives 70
5.2.1 Unifor (anciennement TCA) 71
5.2.2 Conférence ferroviaire de Teamsters Canada (CFTC) 71
5.3 Rémunération 71
5.4 Alignement avec les régimes de retraite du gouvernement du Canada 71
5.5 Engagement des employés 71
5.6 Planification de la relève 72
6. ÉTAT DE LA FLOTTE 73
6.1 État des actifs 73
6.1.1 Voitures 73
6.1.2 Locomotives 74

7. STRATÉGIE DE SÉCURITÉ GÉNÉRALE 76
8. GESTION DES RISQUES DE L'ENTREPRISE 77
8.1 Sécurité des passagers, des employés et du public 77
8.2 Contribution des employés 77
8.3 Gouvernement et stratégie 78
8.4 Financement opérationnel 78
8.5 Financement du passif du régime de retraite 78
8.6 Financement en capital 79
8.7 Génération de revenus 79
8.8 Disponibilité, fiabilité et qualité de l'infrastructure 79
8.9 Disponibilité, fiabilité et qualité de l'équipement 80
8.10 Technologies de l'information 80
ANNEXE 1 – TABLEAUX FINANCIERS CLÉS 81
ANNEXE 2 – FRÉQUENCE D'AMTRAK PAR RAPPORT AU NOMBRE D'USAGERS ET AUX REVENUS 87
ANNEXE 3 – PDT SUR LES SEGMENTS DE VIA RAIL 88
ANNEXE 4 – PROFIL DE LA FLOTTE DE VIA RAIL 89
ANNEXE 5 – CINQ DERNIÈRES ANNÉES : CORRIDOR 90

SOMMAIRE

Le Plan d'entreprise 2017-2021 de VIA Rail comprend de l'information, du contexte et deux principales stratégies. Il sera soumis à l'examen du gouvernement du Canada à une date choisie. Le Plan vise à régler les problèmes critiques suivants :

(1) un parc désuet dans le corridor Québec-Windsor;

(2) un parc désuet, une offre peu pratique (basse fréquence), un manque de fiabilité (du à la détérioration de la ponctualité), des trajets plus longs et des déficits de fonctionnement systématiquement plus élevés que le niveau de référence de financement du gouvernement.

Réaliser le potentiel des services ferroviaires voyageurs

Les services de VIA Rail améliorent la mobilité et l'accessibilité pour tous les Canadiens.

La Société offre des services élargis aux collectivités autochtones partout au Canada, dont de nombreuses pour lesquelles le train est le seul mode de transport viable ou fiable, dans de nombreux cas, pour le transport des personnes et des marchandises. En fait, les services long parcours et les services régionaux et en régions éloignées de VIA Rail servent 192 réserves de Premières Nations partout au Canada.

Chaque train de VIA Rail offre un niveau élevé de transport accessible aux personnes handicapées. Un Canadien sur sept (14 % en 2012) âgé de 15 ans ou plus souffre d'un handicap. Cette proportion augmente à 43 % après 75 ans. Puisque la population canadienne continue de grandir et de vieillir rapidement, le rapport et le nombre réel de personnes handicapées augmenteront considérablement. Les trains de VIA Rail offrent un service plus accessible que les voitures, les autobus ou les avions. VIA Rail tient à continuer d'apporter des améliorations, plus précisément grâce au renouvellement de la flotte et des mises à niveau continues aux gares.

VIA Rail opère dans un milieu où le service ferroviaire voyageurs interurbain devrait prendre de l'expansion et connaître une croissance importante. Les facteurs suivants devraient avoir eu des effets favorables sur le volume du service ferroviaire voyageurs canadien :

1. Croissance soutenue de la population et de l'économie.
2. Une population vieillissante avec des difficultés de mobilité croissante.
3. Une génération plus jeune ayant une vision positive des trains et attachée à l'écologie.
4. L'arrivée d'immigrants habitués de voyager en train.

Malgré cela, de 2003 à 2014, l'achalandage du service ferroviaire voyageurs interurbain a diminué, tandis que le déficit opérationnel, lui, a augmenté.

Au cours des trois dernières années, au moyen d'un virage important vers une stratégie axée sur le client, VIA Rail a quelque peu inversé cette tendance. Cependant, la possibilité de pousser les améliorations est restreinte par son contexte opérationnel et de financement. Inévitablement, à mesure que l'économie continue de se remettre de la récession de 2008-2009, la congestion causée par le transport de marchandises reprendra sa tendance historique à la hausse et à long terme, cela annulera l'effet de toutes améliorations ou initiatives récentes visant à améliorer la durée des trajets et la ponctualité des trains (PDT). À défaut de mettre en place un nouveau modèle de fonctionnement pour le service ferroviaire voyageurs, le Canada continuera de renoncer à d'importantes retombées socioéconomiques et environnementales pour les Canadiens. La nécessité que les gouvernements réagissent à des préoccupations environnementales globales, qui ont catalysé les efforts dans le marché des trains urbains, devrait maintenant attirer leur attention vers le service ferroviaire voyageurs interurbain.

À défaut d'agir, VIA Rail continuera de générer des pertes opérationnelles accrues et de rencontrer des besoins en capital importants.

VIA Rail a présenté des analyses de rentabilité à Transports Canada qui portaient sur deux initiatives stratégiques, dans le but de moderniser et d'améliorer considérablement l'importance et la disponibilité du service de VIA Rail pour les Canadiens, tout en améliorant sa viabilité financière. La première initiative est le renouvellement du parc de voitures et de locomotives du corridor Québec-Windsor. La deuxième propose de bâtir une ligne à haute fréquence pour le service ferroviaire voyageurs entre Québec, Montréal, Ottawa et Toronto. Dans le contexte de la modernisation, VIA Rail a également fourni à Transports Canada sa vision relativement aux services long parcours et aux services régionaux. VIA Rail travaille toujours avec Transports Canada à l'analyse de ces stratégies de modernisation, tout en mettant l'accent sur l'urgence d'aller de l'avant et de remplacer la flotte du corridor.

Depuis 2014, comme le décrivent les plans d'entreprise de VIA Rail, la Société recherche une croissance financièrement viable sur le plan financier au moyen de ses activités continues. VIA Rail examine des occasions d'améliorer ses offres aux Canadiens et de générer de la croissance et une viabilité financière au moyen de l'agrandissement ou de l'ajout de services ferroviaires, dont l'acquisition ou la construction de nouvelles infrastructures. Les initiatives que VIA Rail analyse actuellement et certaines autres qui sont en cours depuis plusieurs années font partie de ces occasions.

Rapport d'examen spécial et Rapport d'examen de la *Loi sur les transports au Canada*

Le Rapport d'examen spécial de 2008 a relevé une lacune importante : le vérificateur général du Canada n'a pu obtenir l'assurance raisonnable que la société VIA Rail serait en mesure de relever les défis stratégiques auxquels elle faisait face à l'époque. Voici les raisons invoquées :

- VIA Rail n'est pas propriétaire de la plupart des voies ferrées qu'elle utilise tous les jours. Pour les utiliser davantage, elle doit négocier avec les propriétaires des réseaux ferroviaires. La croissance de VIA Rail repose sur la réussite des négociations avec le fournisseur principal d'accès aux réseaux de voies ferrées, dans les limites de l'enveloppe de fonds prescrite à VIA Rail.
- La direction de la Société n'a ménagé aucun effort pour accroître la fréquence des trains et leur ponctualité, mais sans atteindre les résultats attendus.
- Le réseau ferroviaire devient de plus en plus congestionné, et il y a un risque que la situation s'aggrave en raison des pressions économiques et environnementales actuelles.

Les contraintes soulignées par le Bureau du vérificateur général du Canada en 2008 restent essentiellement les mêmes aujourd'hui et échappent toujours au contrôle de VIA Rail.

Le Rapport d'examen spécial de 2016 indiquait que :

- La gouvernance de VIA Rail faisait gravement défaut, malgré les pratiques exemplaires dégagées. Il a toutefois noté que VIA Rail s'était efforcée de définir une orientation stratégique à long terme. Cependant, malgré les efforts déployés à cet égard, la Société ne disposait toujours pas de plan ni d'orientation à long terme approuvés par le gouvernement fédéral.
- En effet, le plan d'entreprise quinquennal et le financement de VIA Rail ne sont approuvés, depuis plusieurs années, qu'à court terme et souvent tard au cours de son exercice financier. Dans ce contexte, VIA Rail ne pouvait pas remplir son mandat avec l'économie, l'efficience et l'efficacité souhaitées. Ce défaut grave pourrait même compromettre la viabilité à moyen et à long terme de la Société.
- 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 ferrées. À cause de l'absence de priorité et de la congestion ferroviaire, la PDT de VIA Rail s'est considérablement aggravée depuis 2010; le taux global de PDT de VIA Rail a oscillé entre 84 % et 63 %.
- Malgré des améliorations apportées à l'infrastructure ferroviaire de la subdivision de Kingston (des voies qui appartiennent au CN et non à VIA Rail), VIA Rail n'a pas été en mesure d'obtenir les fréquences additionnelles attendues ni de réduire la durée des trajets, malgré une augmentation des coûts.

Un tableau extrait du Rapport d'examen spécial se trouve ci-dessous :

Projet initial Bénéfices escomptés décrits par la Société en 2007	**Projet révisé à la suite du plan d'action économique du Canada de 2009**	**Projet fini ou en cours au 31 décembre 2014 Résultats obtenus**
Améliorations apportées aux infrastructures ferroviaires de la Subdivision Kingston (voies appartenant à un transporteur ferroviaire de fret et non à VIA)		
Budget initial : 21 M$	**Budget révisé : 251 M$**	**Coûts : 318,5 M$**
Étendue des travaux prévus Améliorations apportées à des voies et à des infrastructures de gares.	**Étendue des travaux révisés** Ajout de 230 M$ pour la construction de 160 km de voies triples sur l'infrastructure de la subdivision de Kingston à un coût estimé de 1,6 M$ par km.	**Travaux effectués** 70 km de voies triples à un coût de 4,5 M$ par km.
Bénéfices escomptés • Ajout de 12 nouveaux trains • Réduction des temps de parcours • Amélioration de la ponctualité, qui était à 82 % • Revenus additionnels prévus de 32 M$ • Augmentation de l'achalandage de 23 %	**Bénéfices escomptés révisés** • Ajout de 14 nouveaux trains • Réduction des temps de parcours • Amélioration de la ponctualité • Recettes additionnelles prévues de 32 M$ • Augmentation de l'achalandage de 23 %	**Résultats obtenus** • Ajout de 8 nouveaux trains • Augmentation des temps de parcours • Détérioration de la ponctualité (moyenne d'environ 65 %) • Les recettes additionnelles prévues n'ont pas été obtenues • Diminution de l'achalandage de 17 % depuis 2009

Dans l'ensemble, le Rapport d'examen spécial de 2016 du vérificateur général indique que : mis à part le réseau de services ferroviaires actuel et le financement annuel prescrit par l'approbation annuelle de son Plan d'entreprise, VIA Rail n'a pas de mandat clair du gouvernement du Canada, ce qui complique grandement l'élaboration et l'exécution de plans stratégiques à long terme.

Le 25 juin 2014, le ministère des Transports a entamé un examen de la *Loi sur les transports au Canada* (LTC), et a nommé l'honorable David Emerson en tant que président de cet examen. La LTC est la législation-cadre de tout le transport à l'échelon national et constitue le fondement du rôle de l'Office des transports du Canada (OTC).

Les recommandations relatives au service ferroviaire voyageurs sont les suivantes :

« À la suite de l'Examen, il est recommandé que le gouvernement du Canada agisse afin d'améliorer la fluidité des services ferroviaires voyageurs :

a) en utilisant les pouvoirs législatifs fédéraux et le financement de l'infrastructure, en ayant pour objectif à plus long terme de séparer les réseaux de transport ferroviaire de marchandises et de voyageurs pour permettre les connexions entre les zones urbaines, les banlieues et au sein de chacune de celles-ci;
b) en utilisant des modèles de financement de l'infrastructure qui intègrent le principe de l'utilisateur-payeur direct pour le mode ferroviaire et le mode routier de transport personnel dans l'intérêt de l'harmonisation à long terme des incitatifs en matière de prix;
c) en collaborant maintenant, et de façon continue, avec les gouvernements provinciaux et les administrations municipales pour planifier des réseaux ferroviaires intégrés pour les trains urbains et autres, ainsi que pour les voies ferrées dédiées au transport des voyageurs qui permettront éventuellement l'adoption du train à haute vitesse. »

En ce qui concerne le service ferroviaire voyageurs interurbain, « Il est recommandé que le gouvernement du Canada renforce l'utilisation des approches du secteur privé pour les services ferroviaires voyageurs exploités par le gouvernement fédéral :

a) en envisageant l'élimination des subventions pour le service Toronto–Vancouver;
b) en appuyant l'étude de faisabilité en cours en ce qui a trait à la construction d'un corridor réservé entre Montréal et Toronto;
c) en continuant les subventions fédérales pour les services dans les régions et les collectivités éloignées, et possiblement entre Montréal et Halifax, en partenariat avec les provinces et les collectivités touchées. »

Dans le cadre du budget de 2016, le gouvernement du Canada a déjà donné suite à la recommandation b).

Le conseil d'administration et la direction de VIA Rail ont analysé la situation actuelle de VIA Rail et ses perspectives d'avenir et ont défini une orientation stratégique et des initiatives majeures, qu'ils ont soumises à l'examen du gouvernement à un moment choisi. Elles correspondent aux observations du Rapport d'examen de la LTC (Emerson 2016), au Rapport d'examen spécial de 2016 du Bureau du vérificateur général et à l'orientation indiquée par le budget de 2016 du gouvernement du Canada.

Renouvellement de la flotte affectée au corridor

Le renouvellement de la flotte est en retard. VIA Rail utilise une flotte dont l'âge moyen se situe à 42 ans, et celle du corridor, de 35 ans. Ces deux nombres dépassent largement la date de retrait normale du service pour le matériel roulant ferroviaire. Selon plusieurs analyses détaillées exécutées par des cabinets de consultants, les 97 voitures LRC de la flotte de VIA Rail atteignent la fin de leur vie sécuritaire et utile. De plus, les deux ensembles de trains Renaissance restants utilisés dans le corridor doivent être retirés au plus tard en 2021 en raison de leur détérioration et des coûts de reconstruction très élevés. Cela laisserait à VIA Rail 33 voitures HEP II qui auraient également besoin d'être reconstruites et modernisées, car elles auront 73 ans en 2020. L'échéancier d'achat repose sur le fait que les voitures LRC, qui représentent plus de 60 % des voitures du corridor et plus de 50 % des revenus totaux du système voyageurs de VIA Rail, affichent une importante corrosion structurelle et doivent être retirées huit ans après leur troisième reconstruction majeure.

Le budget de 2016 du gouvernement du Canada a reconnu le besoin pour une nouvelle flotte et a offert *« à VIA Rail 7,7 millions de dollars en 2016-2017, selon la comptabilité de caisse, pour appuyer les*

études techniques et d'autres activités préalables à l'achat prévues pour le renouvellement de sa flotte, améliorer la sécurité aux passages à niveau croisant des rails lui appartenant et renforcer la sécurité dans ses gares. »

Étant donné que le retrait des voitures LRC est imminent, VIA Rail a élaboré un Plan de protection des capacités afin d'atténuer, en partie, la réduction de la flotte à venir.

Malgré tous les efforts déployés, le Plan de protection des capacités ne fera que reporter les réductions de service majeures d'un an.

D'ici 2024, VIA Rail transportera trois millions de passagers de moins, et ce qui restera des services du corridor sera assuré par des voitures HEP II construites à l'origine à la fin des années 1940 et dans les années 1950.

Le renouvellement du parc peut concrétiser le mandat de VIA Rail et procurer les bienfaits suivants :

- Une meilleure sécurité ferroviaire.
- Une accessibilité universelle.
- La réduction des émissions et des impacts sur l'environnement.
- La croissance des recettes et du nombre de passagers.
- Une augmentation de la disponibilité de la flotte.
- Une augmentation des économies de coûts pendant le cycle de vie.
- L'attraction de fournisseurs.
- Une réduction des coûts d'entretien.
- Un risque d'interopérabilité et d'intégration réduit.

Service ferroviaire à haute fréquence

VIA Rail a élaboré une stratégie pratique et réalisable pour des trains à grande fréquence (TGF), qui doit être déployé entre Toronto, Ottawa, Montréal et Québec, au moyen de la technologie moderne au diesel ou électrique.

VIA Rail n'a pas le contrôle sur l'accès adéquat à l'infrastructure, un facteur déterminant pour la réussite du service ferroviaire voyageurs. En effet, la société d'État possède uniquement 3 % des voies sur lesquelles ses trains circulent. Le reste appartient principalement au Canadien National (CN), avec une portion restante appartenant à d'autres sociétés ferroviaires de marchandises et de voyageurs. Quatre-vingt-trois pour cent des milles parcourus par les trains de VIA Rail ne le sont pas sur des voies qui lui appartiennent. La plupart des trains de VIA Rail doivent partager la capacité des voies avec les activités lucratives du transport de marchandises du CN. La croissance économique a mené à une congestion du réseau qui a entraîné une détérioration des services et des effets négatifs sur le rendement financier et la croissance de VIA Rail, ce qui représente un risque important pour la viabilité et la survie de VIA Rail.

Comme l'indique le Rapport Emerson de 2016 sur l'examen de la LTC, « Parcours : Brancher le système de transport du Canada au reste du monde » :

> *« Bien que les trains urbains occupent une place de plus en plus importante au niveau régional, VIA est confrontée à une diminution ou à une stagnation de son achalandage, même dans les zones les plus densément peuplées. Cette diminution s'explique en partie par la vitesse peu élevée des trains, le peu de départs et le manque de fiabilité du service, du au fait que les trains de voyageurs doivent partager les voies avec les trains de marchandises. Les changements démographiques, les embouteillages sur les routes, les facteurs environnementaux, les coûts élevés et l'attente de plus en plus longue en transport aérien sont des éléments qui favorisent la croissance du secteur ferroviaire. Toutefois, l'absence de politique fédérale et l'impossibilité pour VIA Rail de fonctionner sur un mode plus commercial empêchent la société de prendre les mesures qui s'imposent pour accroître la vitesse, la fiabilité et la fréquence de ses services. »*

Trois facteurs, soit des fréquences accrues, une meilleure PDT et une meilleure fiabilité, ainsi que de meilleurs temps de déplacement, sont fondamentaux pour augmenter l'achalandage et les revenus, en plus de réduire ou de supprimer la subvention gouvernementale annuelle fournie à VIA Rail. Gérer ces facteurs dans les conditions actuelles, même avec une nouvelle flotte, est impossible, étant donné que la majeure partie des voies du corridor appartient à des tiers avec qui VIA Rail doit négocier l'accès. Étant donné le peu de levier que VIA Rail possède lors des négociations, ces dernières permettent rarement d'ajouter des départs, même lorsque des investissements majeurs sont faits, comme le décrit en détail le Rapport d'examen spécial de 2016 du Bureau du vérificateur général.

Pour mettre en place le projet de TGF, il faut créer une voie réservée aux passagers qui lie les principaux marchés des voyageurs de VIA Rail, soit Toronto, Ottawa, Montréal et Québec, afin d'augmenter considérablement le nombre de départs, la PDT et la durée des déplacements, des facteurs ciblés comme étant la source de hausse de revenus. Afin de mettre les choses en perspective, le déplacement le plus rapide entre Montréal et Toronto dans l'année du cent cinquantième anniversaire du Canada durera presque une heure de plus que celui de l'année du centenaire du pays.

Le TGF réduirait la durée des déplacements de 25 %, en moyenne, entre ces grandes villes.

Un service ferroviaire voyageurs efficace et fiable sera également garant d'un avenir plus durable pour le Canada, contribuera à réduire les effets des changements climatiques et favorisera la prospérité économique et les retombées socioéconomiques, tout en réduisant le fardeau pour des contribuables.

Le budget 2016 proposait de fournir 3,3 millions de dollars sur trois ans à Transports Canada pour appuyer une évaluation approfondie de la proposition du TGF de VIA Rail.

Les retombées potentielles sur les plans et les activités de VIA Rail de l'annonce récente du gouvernement de l'Ontario d'un éventuel investissement dans un train à haute vitesse entre Toronto, Kitchener et London d'ici 2025, et ultérieurement, entre London et Windsor, ne peuvent être évaluées ni incorporées pour le moment, car les détails du projet sont inconnus.

VIA Rail entrera en contact avec des planificateurs et des fonctionnaires du gouvernement de l'Ontario dès que possible pour s'assurer que, peu importe le concept retenu pour le projet, VIA Rail puisse s'ajuster pour offrir l'interopérabilité la plus élevée.

Malgré ce qui précède, VIA Rail continuera d'offrir ses services comme l'exige le gouvernement du Canada.

Comme il a été mentionné, les avantages du Service ferroviaire à haute fréquence sont considérables, comme le résume ce graphique :

L'impératif d'agir

La solution de rechange à la vision qu'a VIA Rail du service ferroviaire voyageurs est le contexte actuel des activités, où VIA Rail utilise des trains de voyageurs désuets dans une infrastructure congestionnée par les trains de marchandises. Conserver le statu quo peut uniquement entraîner de plus grands déficits opérationnels et une réduction graduelle des services ferroviaires.

VIA Rail, qui a cumulé 40 ans d'histoire, est à la croisée des chemins.

Le plan de VIA Rail qui consiste à acquérir du nouveau matériel roulant pour le corridor assurera la continuation et l'amélioration d'un service ferroviaire efficace et sécuritaire dans ce corridor achalandé. En utilisant des concepts adaptés qui rendront les déplacements des passagers ayant un handicap sécuritaires, agréables et abordables, les avantages socioéconomiques seront inclusifs.

L'initiative du projet de TGF représentera un bond de géant pour le service ferroviaire voyageurs au Canada et comptera pour beaucoup afin de :

- respecter les objectifs environnementaux (réduction des GES) du Canada;
- réduire la congestion routière;
- réduire le fardeau pour les contribuables.

Le plan de VIA Rail pour obtention de ses propres voies offrira aux voyageurs une solution de rechange plus pratique, efficace et fiable à l'automobile, qui représente jusqu'à 90 % du marché des déplacements

total. De plus, ce plan améliorera la productivité économique du Canada en améliorant la mobilité des passagers dans le corridor le plus achalandé du pays.

Plus de trains pour servir les Canadiens

Le Conseil d'administration et la direction de VIA Rail estiment que les services ferroviaires devraient être élargis où les marchés peuvent appuyer financièrement les activités et où il n'y a aucun effet négatif sur le financement que VIA Rail reçoit du gouvernement.

Un nombre accru de fréquences et de correspondances est nécessaire pour que le service ferroviaire passager soit viable sur le plan commercial, comme l'ont prouvé les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Europe et l'Asie. L'augmentation de la fréquence des trains dans le corridor est nécessaire si le service ferroviaire passager veut grandir et atteindre un point critique.

Des services additionnels sont envisagés entre Toronto, le sud-ouest de l'Ontario (Kitchener, London, Sarnia, Windsor, Niagara Falls) et le sud-est de l'Ontario (Belleville, Kingston, Cornwall) ainsi qu'entre Montréal et Québec. VIA Rail vise également à ajouter des trains interurbains la semaine dans les Maritimes, entre Campbellton, Moncton et Halifax. La Société cherchera également à miser sur ses actifs dans la région d'Halifax en travaillant avec la Ville d'Halifax pour pouvoir gérer le train urbain proposé au nom de la municipalité régionale d'Halifax, sans risque financier pour VIA Rail. Pour déterminer si le CN acceptera cette expansion du service et ce que coûteront ces services additionnels en matière d'investissements, VIA Rail attend actuellement que des études de capacité à coûts partagés avec le CN soient réalisées dans le corridor et les Maritimes.

Enjeux entourant les gares centrales principales

Le rendement de VIA Rail dépend également grandement de l'accès à ses deux principales gares centrales, la gare Union de Toronto et la gare Centrale de Montréal. Cet accès est permis par des opérateurs de trains urbains dans les régions de Toronto et de Montréal, qui sont en rapide expansion grâce à l'acquisition de leurs propres voies de chemin de fer de marchandises et à des plans de développements de plusieurs milliards de dollars :

- Gare Union de Toronto : Metrolinx est propriétaire de l'infrastructure ferroviaire ainsi que des voies donnant accès à la gare Union. Pour assurer aux clients une expérience unifiée de transport, Metrolinx coordonne avec la Province d'Ontario, le gouvernement fédéral et VIA Rail les initiatives de Train à Grande Vitesse et Train à Grande Fréquence, l'optimisation des ressources partagées telles que la gare Union et les voies ferroviaires, et l'intégration de services.

- Gare Centrale de Montréal : VIA Rail se base sur de l'information limitée afin de déterminer l'impact du projet du Réseau électrique métropolitain (REM) de la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) sur son accès à la gare Centrale.

    - VIA Rail demeure convaincue qu'en travaillant avec la CDPQ l'accès de VIA Rail à la gare Centrale sera maintenue durant la phase de lancement du projet du REM ou, du moins, elle protégera l'accès dans la perspective d'un déploiement futur du TGF utilisant cette infrastructure. S'il est impossible d'arriver à une entente, la Société anticipe que ses services se termineront, avec le temps, à l'extérieur du centre-ville.

Améliorations et réussites récentes

La vision de VIA Rail consiste à être un moyen plus intelligent pour les personnes de se déplacer. Elle concrétise cette vision au moyen de sa mission : « Les passagers avant tout. Nous nous dépassons constamment pour leur offrir une expérience de voyage plus sensée et plus sécuritaire à travers le Canada ». De plus, les valeurs de VIA Rail sont les suivantes :

- Innovation – L'audace de voir les choses différemment est notre modus operandi.

- Savoir-faire – Nos façons de faire sont vivantes et permettent une évolution constante et de meilleurs résultats.
- Confiance – Nous progressons grâce aux liens de confiance que nous entretenons entre nos employés et nos passagers.
- Agilité – Être flexibles dans notre façon de faire pour constamment améliorer l'expérience passager.
- Responsabilité – Nous seuls sommes garants de nos succès.
- Intégrité – L'équité et l'honnêteté sont au cœur de tous nos accomplissements.

VIA Rail vise à élaborer et à mettre en place des initiatives qui améliorent le rendement de la Société en matière de marchés, de finances, d'activités, de sûreté et de sécurité, qui s'alignent à la vision, à la mission et aux valeurs de VIA Rail, en plus de mettre en place les plans stratégiques Vision 2020 et Destination 2025.

Voici certaines de ces mesures :

- Améliorer la place de VIA Rail en tant que société de transport qui accorde le plus d'importance au client au Canada et parmi les sociétés ferroviaires voyageurs dans le monde.
- Anticiper les besoins des clients et suivre le rythme des tendances technologiques et comportementales.
- Rendre toutes les interactions avec les clients simples, sans heurt et satisfaisantes.
- Identifier les clients réguliers, occasionnels et nouveaux et communiquer avec eux par les moyens les moins coûteux et les plus efficaces possible.
- Mettre en place la gestion des relations avec la clientèle (GRC) de VIA Rail.
- Remplacer le système de réservation obsolète afin offrir à VIA Rail plus de souplesse pour innover et offrir aux clients une expérience supérieure.
- Continuer d'intégrer des technologies les mieux positionnées dans l'industrie telles que la commande des trains par GPS, les tablettes pour les mécaniciens de locomotive et les appels automatiques de l'équipage.
- Augmenter les partenariats avec d'autres transporteurs et des industries connexes.
- Conserver la position de VIA Rail parmi les 100 meilleurs employeurs du Canada.
- Embaucher, former et conserver du personnel de qualité supérieure pour qui le service à la clientèle est important, dans l'ensemble de l'organisation.
- Embaucher 10 % des nouveaux employés parmi les rangs d'anciens combattants et de réservistes et 15 % parmi les groupes de minorités visibles.
- Préconiser la parité entre les sexes dans l'ensemble de l'organisation.
- Se concentrer sur la sécurité, la fiabilité, la disponibilité et l'efficacité de l'équipement au moyen d'une culture « d'amélioration continue » pour l'entretien du matériel.

Au cours des trois dernières années, VIA Rail a prouvé que lorsqu'on offre aux Canadiens un produit de qualité, conçu pour eux, ils prendront le train. VIA Rail a tout mis en œuvre pour faire converger toutes ses ressources et toute son attention vers le client en lui offrant ce qu'il faut et ce qu'il est prêt à payer, par le biais, entre autres, du redéploiement de la capacité ferroviaire en fonction de la demande, résultant de l'augmentation des revenus par passager. De plus, elle a renforcé et modernisé son message en utilisant du marketing et de la publicité ciblés et efficaces, incluant les médias numériques. VIA Rail offre une valeur pour laquelle ses clients sont prêts à payer plus, tout en conservant également les passagers attentifs aux prix de façon ciblée.

Le virage de la Société vers un modèle axé sur le client a mené vers une croissance sans précédent. VIA Rail a, grâce à ces améliorations entre autres, puisé dans de nouveaux courants de marchés et de revenus, et a enregistré une croissance impressionnante des revenus passagers. Ainsi, les revenus de VIA Rail ont augmenté en moyenne de 6,5 % par année ou de 21 % pendant la période de trois ans entre 2014 et 2016.

VIA Rail a également :

- ajouté de nouvelles fréquences et de nouveaux arrêts aux gares;
- offert plus de déplacements directs entre Québec et Ottawa;
- optimisé les horaires et la rotation du matériel;
- amélioré son offre de services avec une classe affaires redéfinie dans le corridor et a mis en place le service *Prestige* très apprécié sur le Canadien;
- amélioré ses repas et ses services à bord;
- amélioré les stratégies de gestion des revenus (optimisation) en fonction de ce qui précède.

À des endroits où VIA Rail a été en mesure d'ajouter des départs, comme entre Toronto et Ottawa, elle a connu une croissance, de passagers et de revenus, dans les deux chiffres.

VIA Rail est également heureuse d'annoncer les résultats d'un solide premier trimestre en 2017, où l'achalandage a augmenté de 7,7 % et où les revenus passagers ont augmenté de 12,5 % au cours de la première moitié de 2016.

Un autre facteur contributif de la croissance a été l'amélioration de la PDT, à la fois dans le corridor Québec-Windsor et sur le Canadien entre Toronto et Vancouver. Cette amélioration est attribuable en partie à :

- de meilleures pratiques d'entretien du matériel qui ont mené à moins de retards liés à l'équipement;
- la réduction considérable à court terme de la circulation sur les voies du CN (une réduction de 10 % des expéditions).

Il convient de noter que depuis sa mise en place, le nouveau service *Prestige* du Canadien n'a pas nécessité de subvention et qu'il représente une contribution positive pendant la haute saison. Ce nouveau service a été un grand facteur contributif à la croissance de 31,3 % des revenus du Canadien entre 2012 et 2016.

De plus, VIA Rail a lancé le plus récent sondage sur la mobilisation du personnel en septembre 2016 et a annoncé les résultats en novembre : en 2016, la mobilisation des employés syndiqués est passée de 49 % à 54 % et celle des employés non syndiqués, de 57 % à 64 %. Le taux de mobilisation du personnel de différents groupes de gestion a connu une hausse importante, de 53 % à 66 %.

L'augmentation générale de la mobilisation depuis 2011 se chiffre à un notable 11 % (de 46 % à 57 %), et le nombre de membres du personnel qui sont très peu mobilisés a diminué de 12 %.

Il importe de souligner ces tendances favorables, car la mobilisation des employés a une influence sur la réussite de VIA Rail.

Financement de l'État

À la suite du budget de 2017, VIA Rail a reçu le financement suffisant de la part du gouvernement pour assurer ses activités opérationnelles, en capital et celles liées aux régimes de retraite jusqu'au 31 mars 2020, où le financement de base de VIA Rail retournera à 147 millions de dollars par année. VIA Rail aura besoin d'une injection additionnelle de fonds gouvernementaux d'en moyenne 300 millions de dollars par année en 2020 et en 2021 uniquement pour assurer le fonctionnement d'un réseau en détérioration si le statu quo est maintenu, alors que les niveaux de service et de rendement financier continueront de diminuer malgré tous les efforts de la Société.

Le budget de 2017 a également fourni à VIA Rail le financement nécessaire afin d'aider à acquitter les coûts liés à sa part des efforts de conformité du CN et d'autres compagnies ferroviaires aux nouveaux règlements sur les passages à niveau.

Le financement des initiatives du renouvellement de la flotte du corridor et du projet de trains à grande fréquence ne fait pas partie du scénario des besoins de financement additionnel. Cependant, il réduirait grandement le besoin de financement opérationnel additionnel du gouvernement.

VIA Rail a également besoin de fonds pour les dépenses en capital afin d'apporter des investissements majeurs aux gares et aux infrastructures existantes, en plus de ce qui est nécessaire pour garder les actifs en bon état. Cela comprend des fonds pour les dépenses en capital pour :

- des investissements majeurs dans les gares, dont : Sainte-Foy, Montréal, Dorval, Ottawa, Kingston, London;
- de nouvelles infrastructures de voies entre Montréal et Ottawa qui lient les voies de VIA Rail aux voies du CP, qui peuvent être utilisées pour éviter les voies congestionnées du CN et le goulot d'étranglement à Coteau Jonction et entre Kitchener et London, dont l'acquisition potentielle de cette voie du CN et sa mise à niveau;
- des investissements critiques dans les technologies de l'information.

Conclusion

VIA Rail se trouve devant un choix clair entre trois solutions possibles :

- Garder le statu quo avec la flotte existante du corridor et être confrontée à une réduction drastique du service, de la pertinence et de la viabilité financière.
- Garder le statu quo, mais renouveler la flotte du corridor et se trouver devant des obstacles systématiques en raison de son climat opérationnel assujetti à des restrictions, ce qui pourrait mener à une pertinence réduite et à une nouvelle détérioration à la viabilité financière.
- Acquérir une nouvelle flotte pour le corridor et investir dans le projet de trains à grande fréquence afin devenir un solide concurrent de la voiture et un facteur contributif majeur de :
    - la réduction des GES du Canada;
    - l'amélioration de la mobilité et de l'accessibilité pour tous les Canadiens;
    - l'augmentation des revenus et de la croissance économique;
    - la réduction du besoin de financement du gouvernement du Canada.

1. MANDAT

VIA Rail exploite un service ferroviaire voyageurs au nom du gouvernement du Canada et offre à ce titre des transports voyageurs interurbains, régionaux et en régions éloignées.

2. MISSION, OBJECTIFS, PROFIL ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

2.1 Objectifs et profil de la Société

VIA Rail exploite le service ferroviaire voyageurs du pays au nom du gouvernement du Canada, un mandat approuvé par le gouverneur en conseil dans le Plan d'entreprise annuel. Les objectifs de la Société sont de gérer et de fournir un service ferroviaire voyageurs sécuritaire, efficace, fiable et durable sur le plan de l'environnement qui répond aux besoins des voyageurs au Canada. Le gouvernement du Canada détermine le rôle de VIA Rail au sein de la structure globale et de l'offre de services du gouvernement fédéral. Il subventionne également les services ferroviaires voyageurs par le biais d'affectations budgétaires.

VIA Rail, une société d'État mentionnée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, dépend de crédits parlementaires et est soumise à l'impôt sur le revenu. VIA Rail a été constituée le 12 janvier 1977 en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* et n'a pas sa propre loi la régissant.

2.2 Gouvernance et responsabilité

2.2.1 Conseil d'administration

Comme toutes les sociétés d'État, la structure de VIA Rail prévoit qu'elle peut agir de façon indépendante de son unique actionnaire, le gouvernement du Canada. En tant que société d'État non-mandataire, VIA Rail possède un conseil d'administration responsable de coordonner l'orientation stratégique et la gestion de la Société, l'examen des analyses de rentabilité et des niveaux de service, les décaissements des fonds d'exploitation et d'immobilisation accordés par le gouvernement, l'approbation des stratégies, initiatives, investissements, budgets, plans d'entreprise et contrats de valeur élevée. Il doit également rendre compte des activités de VIA Rail au gouvernement fédéral du Canada. Pour que le conseil d'administration soit à son niveau le plus efficace, il est composé d'individus, qui possèdent un savant équilibre de compétences, de connaissances et d'expérience qui appuie la concrétisation de la vision et des objectifs stratégiques de VIA Rail.

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

En avril 2017, Mme Françoise Bertrand a été nommée présidente du conseil d'administration, pour un mandat de cinq ans. Pour superviser cette orientation stratégique et la gestion de la Société, le conseil d'administration se réunit au moins une fois par 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. En parallèle avec l'équipe des cadres de direction de VIA Rail, il est responsable de coordonner les activités de la Société.

Le conseil d'administration initie également la planification de la relève pour le poste de président et chef de la direction au moment du renouvellement du mandat ou du remplacement, au besoin.

Le conseil d'administration se rapporte au ministre des Transports et est composé du président du conseil, du président et chef de la direction et de neuf autres directeurs nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du 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, laquelle établit les normes de transparence et d'obligation de rendre des comptes, des cadres et des directeurs des sociétés d'État.

VIA Rail Canada – Conseil d'administration

FRANÇOISE BERTRAND – PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
YVES DESJARDINS-SICILIANO – PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION
KATHY BAIG, Laval (Québec)
DANIEL GALLIVAN, Halifax (Nouvelle-Écosse)
JONATHAN GOLDBLOOM, Montréal (Québec)
S. ROSS GOLDSWORTHY, Calgary (Alberta)
RAMONA MATERI, Vancouver (Colombie-Britannique)
JANE MOWAT, Toronto (Ontario)
GLENN RAINBIRD, Belleville (Ontario)
GAIL STEPHENS, Victoria (Colombie-Britannique)
KENNETH TAN, Richmond (Colombie-Britannique)

Ces biographies du conseil d'administration se trouvent à l'adresse suivante :
http://www.viarail.ca/fr/a-propos-de-via/gouvernance-et-rapports/conseil-dadministration

Comités du conseil d'administration

Quatre comités assistent le conseil d'administration dans sa tâche de supervision : le comité de la vérification et des finances, le comité de gouvernance, des risques et de la stratégie, le comité de placement des fonds de retraite et le comité des ressources humaines.

Le Comité de la vérification et des finances est responsable de superviser et de contrôler ce qui suit :

1. Les budgets annuels opérationnel et d'investissement de la Société.
2. La présentation des données financières de la Société, y compris les commentaires et analyses de la direction figurant dans les rapports annuels et trimestriels.
3. Les pratiques de contrôle interne de la Société, y compris le processus d'audit interne.
4. Les rapports annuels des auditeurs de la Société.
5. Le processus de vérification externe de la Société, y compris la conduite de tout examen spécial effectué par le vérificateur général du Canada, ainsi que les observations et les recommandations découlant d'un tel examen.
6. La gestion des actifs immobiliers et les programmes d'immobilisations majeurs de la Société.

Le Comité sur la gouvernance, le risque et la stratégie est responsable de superviser et de contrôler ce qui suit :

1. La gouvernance de la Société relativement aux aspects suivants : la mise en œuvre de politiques et de pratiques exemplaires de gouvernance, conformément à son statut de société d'État fédérale, l'efficacité du conseil d'administration et de ses comités, la planification de la relève pour le poste de président et chef de la direction, l'ensemble des rapports remis aux autorités gouvernementales et la responsabilité sociale de la Société, notamment en ce qui concerne les questions d'environnement, de sécurité et de sûreté.
2. Les politiques et procédures de gestion des risques de la Société, y compris le cadre de gestion des risques d'entreprise, ainsi que le suivi sur la mise en œuvre des politiques et procédures.
3. Le processus de planification stratégique de la Société, ainsi que le suivi sur la mise en œuvre des objectifs stratégiques.

Le Comité des ressources humaines est responsable de superviser et de contrôler 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 incitatifs, d'avantages sociaux, de retraite et de rémunération des employés.
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 destiné à améliorer la qualité de la main-d'œuvre.

Le Comité de placement des régimes de retraite est responsable de superviser et de contrôler ce qui suit :

1. Le rendement des placements des régimes de retraite, les politiques relatives aux régimes de retraite et toutes autres questions connexes.
2. Le rendement des placements du régime de retraite complémentaire des cadres, les politiques de placement relatives à ce régime complémentaire et toutes autres questions connexes.

2.2.2 Changements apportés au réseau des services ferroviaires

Au cours des cinq dernières années, VIA Rail a déployé des efforts acharnés pour limiter la croissance de son déficit opérationnel et donc de sa dépendance envers le financement public. Alors que l'entreprise établit des stratégies commerciales pour augmenter son achalandage, la pertinence de ses services et ses produits, il est impératif que ces stratégies n'aient pas une incidence négative sur le résultat net de l'entreprise.

À compter de 2014, et par la suite en 2015 et 2016, ces améliorations de service, qui comprennent des augmentations de départs (par exemple, 28 départs additionnels d'Ottawa à Toronto par semaine) et de meilleures offres de service ont fait en sorte que VIA Rail a servi presque 175 000 Canadiens de plus tout en améliorant le financement du résultat net de la Société de plus de 22 millions de dollars au cours de la même période. Cette augmentation des revenus et de l'achalandage montre clairement que les Canadiens accordent une valeur aux services ferroviaires voyageurs.

2.2.3 Politique concernant les voyages et reddition de comptes

La Politique sur les voyages de VIA Rail est en ligne avec les directives et les pratiques relatives aux voyages, à l'accueil et aux frais de conférence et d'événements pour les administrateurs et le chef de la direction, implantées par le Conseil du Trésor en date du 16 juillet 2015.

2.2.4 Régime de vérification

VIA Rail est soumise à trois types de vérifications : vérifications internes, vérifications financières annuelles externes et examens spéciaux réguliers. Une firme indépendante, actuellement PricewaterhouseCoopers (PwC), effectue des vérifications internes sur une base continue et fournit des conclusions et des recommandations au comité de vérification et des finances du conseil d'administration de VIA Rail ainsi qu'au Bureau du vérificateur général du Canada. Le Bureau du vérificateur général du Canada est chargé d'effectuer les vérifications externes annuelles et les examens spéciaux à intervalle de quelques années. L'examen spécial le plus récent a été effectué en 2016.

Conformément aux exigences de la *Loi sur l'administration financière*, ces vérifications visent à assurer qu'au sein de VIA Rail :

- les transactions sont conformes aux réglementations en vigueur, à la charte et aux règlements généraux de la Société et à toutes les directives données à la Société;
- les activités sont menées efficacement;
- les ressources financières, humaines et physiques sont gérées de façon économique et efficiente;
- les actifs sont protégés et contrôlés.

2.2.5 Bureau du vérificateur général : Résultats de l'examen spécial

Le Rapport d'examen spécial de 2008 a relevé une lacune importante : le vérificateur général du Canada n'a pu obtenir l'assurance raisonnable que la société VIA Rail serait en mesure de relever les défis stratégiques auxquels elle faisait face à l'époque. Voici les raisons invoquées :

- VIA Rail n'est pas propriétaire de la plupart des voies ferrées qu'elle utilise quotidiennement. Pour les utiliser davantage, elle devra négocier avec les propriétaires des réseaux ferroviaires. La croissance de VIA Rail reposait sur la réussite des négociations avec le fournisseur principal d'accès aux réseaux de voies ferrées, dans les limites de l'enveloppe de fonds prescrite à VIA Rail.
- La direction de la Société n'a ménagé aucun effort pour accroître la fréquence des trains et leur ponctualité, mais sans atteindre les résultats attendus.
- Le réseau ferroviaire devient de plus en plus congestionné, et il y a un risque que la situation s'aggrave en raison des pressions économiques et environnementales actuelles.

Les contraintes soulignées par le Bureau du vérificateur général du Canada en 2008 restent essentiellement les mêmes aujourd'hui et échappent toujours au contrôle de VIA Rail.

Le Rapport d'examen spécial de 2016 indiquait que :

- la gouvernance de VIA Rail faisait gravement défaut, malgré les pratiques exemplaires dégagées;
- VIA Rail s'était efforcée de définir une orientation stratégique à long terme. Cependant, malgré les efforts déployés à cet égard, la Société ne disposait toujours pas de plan ni d'orientation à long terme approuvés par le gouvernement fédéral;
- depuis plusieurs années, le plan d'entreprise quinquennal et le financement de VIA ne sont approuvés, depuis plusieurs années, qu'à court terme et souvent tard au cours de son exercice financier. Dans ce contexte, VIA ne pouvait pas remplir son mandat avec l'économie, l'efficience et l'efficacité souhaitées. Ce défaut grave pourrait également compromettre la viabilité à moyen et à long terme de la Société.

Le rapport souligne également :

- 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 ferrées. À cause de l'absence de priorité et de la congestion dans le réseau ferroviaire, la PDT de VIA Rail s'est considérablement détériorée depuis 2010; le taux global de PDT de VIA a oscillé entre 84 % et 63 %.
- Malgré des améliorations apportées à l'infrastructure ferroviaire de la subdivision de Kingston (des voies qui appartiennent au CN et non à VIA Rail), VIA Rail n'a pas été en mesure d'obtenir les trains additionnels attendus ni de réduire la durée des trajets malgré une augmentation des coûts. Un extrait sous forme de tableau de l'examen spécial se trouve à la section 3.3.3 de ce Plan.

Le Rapport d'examen spécial de 2008 et celui de 2016 se trouvent à l'adresse http://www.viarail.ca/fr/a-propos-de-via/gouvernance-et-rapports/information-entreprise

Ces trois recommandations (déficit majeur, financement à long terme et problème de ponctualité) doivent toujours être réglées. Toutes les autres recommandations sont closes.

2.2.6 Examen de la *Loi sur les transports au Canada*

Le 25 juin 2014, le ministère des Transports a entamé un examen de la *Loi sur les transports au Canada* (LTC), et a nommé l'honorable David Emerson en tant que président de cet examen. La *Loi sur les*

transports au Canada est la législation-cadre de tout le transport à l'échelon national et constitue le fondement du rôle de l'Office des transports du Canada (OTC).

Au terme de 18 mois d'analyses, d'audiences, de consultations et de conseils d'une gamme variée d'experts du transport, de divers intervenants et de membres du public, le rapport intitulé *Rapport d'Examen de la Loi sur les transports au Canada* ***Parcours : Brancher le système de transport du Canada au reste du monde***, a été présenté au Parlement par l'honorable Marc Garneau, ministre des Transports, le 25 février 2016. Le rapport entier se trouve à l'adresse : ***Parcours : Brancher le système de transport du Canada au reste du monde***.

Le rapport traite de tous les modes de transport et tient compte des effets du changement climatique, des changements démographiques, de l'urbanisation, de l'innovation et de la protection contre des développements incompatibles. Les conclusions, analyses et recommandations du rapport représentent et valident plusieurs aspects de la stratégie de transformation de VIA Rail, dont son projet de voies ferrées réservées. Il reconnaît également nombre des contraintes imposées par le climat opérationnel actuel, qui limite grandement la capacité de la société d'augmenter son achalandage.

Son examen du service ferroviaire voyageurs se résume ainsi :

« Les services ferroviaires pour les itinéraires les plus denses profitent d'occasions de croissance importantes en raison du changement démographique, de l'urbanisation et de l'évolution des préférences dans les choix de transport. Il faut absolument moderniser VIA Rail. La société d'État devrait pouvoir exercer ses activités en tant qu'entité privée, construire et financer une voie réservée quand cela est rentable. Cela permettra d'appuyer des services durables et améliorés ainsi que la séparation à long terme du trafic ferroviaire des marchandises et du trafic ferroviaire voyageurs; cette séparation permettra d'utiliser, de façon efficace et efficiente, la capacité ferroviaire en vue d'améliorer la mobilité et de réduire la congestion autour des grandes villes canadiennes. Un programme national de protection des corridors permettra de sécuriser les corridors et les emprises ferroviaires actuels et nouveaux et d'éviter un aménagement non compatible afin de répondre aux besoins futurs des chaînes d'approvisionnement. »
Les recommandations relatives au service ferroviaire voyageurs sont les suivantes :

1. *« À la suite de l'Examen, il est recommandé que le gouvernement du Canada agisse afin d'améliorer la fluidité des services ferroviaires voyageurs :*
    a) *en utilisant les pouvoirs législatifs fédéraux et le financement de l'infrastructure, en ayant pour objectif à plus long terme de séparer les réseaux de transport ferroviaire de marchandises et de voyageurs pour permettre les connexions entre les zones urbaines et les banlieues et au sein de chacune de celles-ci;*
    b) *en utilisant des modèles de financement de l'infrastructure qui intègrent le principe de l'utilisateur-payeur direct pour le mode ferroviaire et le mode routier de transport personnel dans l'intérêt de l'harmonisation à long terme des incitatifs en matière de prix;*
    c) *en collaborant maintenant, et de façon continue, avec les gouvernements provinciaux et les administrations municipales pour planifier des réseaux ferroviaires intégrés de navettage et autres et pour les voies ferrées dédiées au transport des voyageurs qui permettront éventuellement l'adoption du train à grande vitesse. »*
2. *« Il est recommandé que le gouvernement du Canada renforce l'utilisation des approches du secteur privé pour les services ferroviaires voyageurs exploités par le gouvernement fédéral :*
    a) *en envisageant l'élimination des subventions pour le service Toronto-Vancouver;*
    b) *en appuyant l'étude de faisabilité en cours en ce qui a trait à la construction d'un corridor réservé entre Montréal et Toronto;*
    c) *en continuant les subventions fédérales pour les services dans les régions et les collectivités éloignées, et possiblement entre Montréal et Halifax, en partenariat avec les provinces et les collectivités touchées;*
    d) *en élaborant un cadre législatif qui explique la politique du gouvernement sur le service ferroviaire voyageurs, clarifie les rôles et les responsabilités, établit les accords généraux de financement et fixe les règles pour la concurrence et la coopération avec d'autres modes de transport, comme les services aériens et les services d'autocars. »*

VIA Rail souligne que la recommandation sur le service Toronto-Vancouver est axée sur les résultats financiers et non sur l'existence du service en soi. De plus, il convient de noter que depuis sa mise en place, le nouveau service *Prestige* du *Canadien* n'a pas nécessité de subvention et le *Canadien* représente une contribution positive pendant la haute saison. Ce nouveau service a été un grand facteur contributif à la croissance de 31,3 % des revenus du *Canadien* entre 2012 et 2016.

VIA Rail est encouragée par le ton constructif et positif du rapport et son regard lucide sur le climat opérationnel de VIA Rail. La prédiction que fait le rapport d'importantes possibilités de croissance pour le service ferroviaire voyageurs interurbain sur les itinéraires les plus denses, par une société VIA Rail modernisée, cadre avec notre propre proposition et nos plans pour l'avenir, relatifs aux services ferroviaires voyageurs au Canada.

Le rapport contient des sections qui portent expressément sur le service ferroviaire voyageurs qui mettent en relief les défis auxquels VIA Rail est confrontée :

Chapitre 1

« VIA Rail offre des options pour le transport des voyageurs dans le corridor Windsor-Québec, du centre du Canada vers l'ouest, ainsi que sur de longues distances dans l'est du Canada. La société offre un accès à certaines collectivités sur des routes régionales et en régions éloignées. Un billet coûte 50 $ par personne pour les routes les plus achalandées, mais peut être dix fois plus cher pour les services en régions éloignées. Bien que les trains urbains occupent une place de plus en plus importante au niveau régional, VIA est confrontée à une diminution ou à une stagnation de son achalandage, même dans les zones les plus densément peuplées. Cette diminution s'explique en partie par la vitesse peu élevée des trains, le peu de départs et le manque de fiabilité du service, du fait que les trains de voyageurs doivent partager les voies avec les trains de marchandises. Les changements démographiques, les embouteillages sur les routes, les facteurs environnementaux, les coûts élevés et l'attente de plus en plus longue en transport aérien sont autant d'éléments qui favorisent la croissance du secteur ferroviaire. Toutefois, l'absence de politique fédérale et la nécessité que VIA Rail fonctionne sur un mode plus commercial empêchent la société de prendre les mesures qui s'imposent pour accroître la vitesse, la fiabilité et la fréquence de ses services. »

Le rapport contient également :

Chapitre 8.3

« Au cours de son histoire, VIA Rail a connu des hauts et des bas selon les décisions du gouvernement et, dans certains cas, elle a souffert des choix stratégiques et du financement à court terme. »

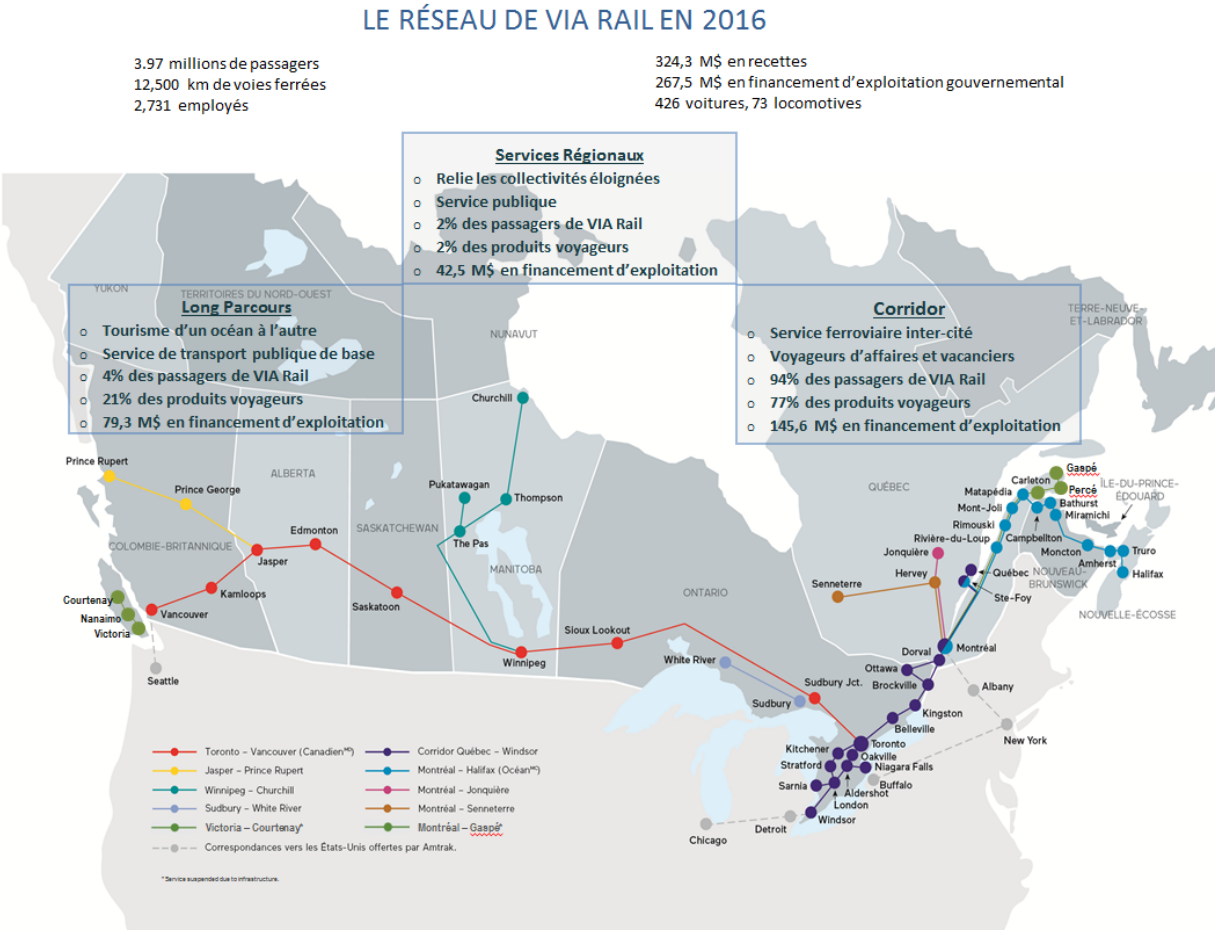
« Les recommandations à l'égard des services ferroviaires voyageurs contenues dans l'Examen de 2001 de la Loi sur les transports au Canada portaient généralement sur la transformation de VIA Rail afin qu'elle prenne davantage une orientation commerciale. Indépendamment des recommandations du rapport, la structure de gouvernance de VIA Rail est demeurée inchangée. Le faible nombre d'usagers, les subventions importantes, la baisse de ponctualité et le manque de fréquences dans les services offerts sont des enjeux de longue date qui menacent la pérennité des services ferroviaires voyageurs exploités par le gouvernement fédéral. »

« Les services ferroviaires voyageurs interurbains relient des villes entre elles et couvrent de plus longues distances que les trains urbains. Ils jouent un rôle modeste dans les transports au Canada, toutefois dans le corridor Windsor-Québec ils saisissent une part de huit pour cent du marché des transports (par voyage). La majorité des voyages de VIA Rail ont lieu dans le corridor Toronto-Ottawa-Montréal et ils sont l'activité principale de VIA, même si VIA a indiqué, pendant l'examen de la LTC, que les activités sont perturbées par les faibles vitesses et l'accès limité aux voies ferrées (VIA utilise les voies ferrées du CN pour la majorité de ce service). VIA Rail fait valoir que la construction et l'utilisation d'une voie ferrée consacrée aux services ferroviaires voyageurs dans ce corridor diminueraient

grandement la nécessité de subventions, du moins pour les activités dans le corridor. En plus des subventions, qui sont importantes, les tarifs imposés aux usagers paient aussi le CN et le CP pour les services ferroviaires voyageurs. Cela est différent de l'utilisation des routes et des autoroutes où le principe de l'utilisateur-payeur n'est pas appliqué sauf dans certains tronçons (p. ex., l'autoroute 407 en Ontario, bien que l'on pourrait soutenir que les automobilistes paient les routes indirectement par les taxes sur le carburant). Si c'était le cas, particulièrement en ce qui a trait au transport routier dans le corridor Windsor-Québec, les voyageurs percevraient les services ferroviaires voyageurs comme une option beaucoup plus attrayante et l'achalandage augmenterait probablement. Nous savons qu'il y a des frictions importantes entre VIA Rail et le CN dans le corridor. VIA Rail a demandé, mais n'a pas encore reçu, des fréquences supplémentaires, et a connu un piètre rendement dans le domaine de la ponctualité. Cela a eu un effet négatif sur l'achalandage entre 2010 et 2014. VIA attribue ce piètre rendement au chapitre de la ponctualité à la priorité accordée aux trains de marchandises par rapport aux trains de voyageurs. Même si la recherche indique que la ponctualité n'est peut-être pas un facteur fiable pour déterminer les niveaux d'achalandage dans le corridor, il existe une incompatibilité inhérente entre les trains de marchandises et de voyageurs. Les trains de voyageurs conventionnels sont courts, légers et peuvent voyager à de plus grandes vitesses que les trains de marchandises. La congestion routière dans le corridor augmente et il serait peut-être temps d'accepter les investissements du secteur privé dans l'infrastructure requise pour améliorer grandement ce service. »

2.3 Aperçu de l'activité de VIA Rail

VIA Rail exploite environ 494 trains par semaine sur environ 12 500 km d'infrastructure ferroviaire dans toutes les régions du Canada. En 2016, VIA Rail a transporté environ 3,97 millions de passagers pour environ 858 millions de voyageurs-milles sur 6,5 millions de trains-milles (indiqué en milles et non en kilomètres en raison des normes de l'industrie). La Société a toujours divisé son activité en trois types de services distincts : corridor, long parcours et services régionaux.



2.3.1 Services de VIA Rail

VIA Rail répartit ses activités parmi quatre groupes de produits : le centre du Canada (le corridor Québec-Windsor), l'est du Canada, l'ouest du Canada, ainsi que les services régionaux.

a) Centre du Canada : Services offerts dans le corridor

Dans le corridor Québec-Windsor, VIA Rail offre un service entre les plus importantes collectivités d'affaires et résidentielles du Canada. Le marché comporte des voyages d'affaires et d'agrément. Pour des raisons pratiques et de marketing, VIA Rail divise le corridor en corridor est, entre Toronto et Québec et le sud-ouest de l'Ontario (SOO) qui dessert Toronto, Sarnia, London, Kitchener et Windsor.

Le corridor est un marché actif toute l'année. La fiabilité, la PDT, la durée des trajets, le nombre et le choix des départs (fréquences), ainsi que la connectivité avec d'autres modes de transport sont des facteurs qui déterminent le succès de ce type de marché à haute densité.

Ce segment du réseau de VIA Rail est le plus viable sur le plan commercial et présente le potentiel de croissance le plus important. Les différents tarifs, allant du tarif le plus bas, *« Évasion »* au tarif le plus élevé, *« Affaires »*, permettent à VIA Rail d'offrir d'excellentes occasions de voyager à des prix qui correspondent le mieux aux besoins de tous les segments du marché.

VIA Rail exploite quatre types de voitures dans le corridor : le LRC (léger, rapide, confortable), les HEP I et II en acier inoxydable et le Renaissance.

b) Services long parcours

i. Le *Canadien*

Le Canadien va de Toronto à Vancouver, effectue trois voyages dans chaque direction par semaine pendant la période de pointe, durant l'été, de mai à octobre, et deux voyages dans chaque direction par semaine pendant la période hors saison.

Le Canadien est un train iconique et reconnu partout dans le monde. En guise d'hommage au patrimoine ferroviaire du Canada, le billet de dix dollars actuel représente l'effigie de sir John A. Macdonald et du Canadien dans les Rocheuses, ainsi que d'une carte de l'itinéraire de VIA Rail.

Le Canadien possède trois classes, soit Économie, Voiture-lits Plus et Prestige. Ces classes offrent des sièges ou des couchettes, des services de repas et une section panoramique pour admirer le paysage. Le Canadien est un produit de voyage hybride qui sert à la fois les voyageurs d'agrément et interurbains le long de l'itinéraire, dont certaines régions éloignées. VIA Rail exploite ce service au moyen de voitures HEP en acier inoxydable construites dans les années 1950. L'intérieur de certaines des voitures a été rénové pour fournir un aspect neuf et mis à jour.

La classe Voiture-lits Plus du Canadien offre des services de repas, des couchettes, une section panoramique pour admirer le paysage et des services de transport pour les voyageurs interurbains le long du parcours.

VIA Rail a également mis en place douze voitures reconstruites, avec huit voitures-lits et quatre voitures panoramiques, de détente et de couchettes qui comprennent des cabines avec lits accessibles, qui peuvent accueillir au total jusqu'à 24 passagers handicapés par train. Grâce à ces voitures reconstruites qui constituent le service de la classe Prestige, VIA Rail offre maintenant aux personnes handicapées des cabines accessibles sur le Canadien qui sont entièrement conformes au Code de pratique en matière d'accessibilité des voitures de chemin de fer et aux conditions de transport ferroviaire des personnes ayant une déficience de l'Office des transports du Canada.

ii. L'*Océan*

L'Océan circule entre Montréal et Halifax trois fois par semaine toute l'année. Ce service est utilisé par des voyageurs de bout en bout et des passagers interurbains, en particulier par

des personnes voyageant entre Miramichi, Campbellton, Moncton et Halifax. VIA Rail offre un service de nuit dans ses voitures Renaissance et notamment des voitures-lits, des compartiments-lits fermés, des voitures-restaurants et une voiture panoramique HEP pour observer le paysage. Pendant la période des Fêtes, VIA Rail ajoute des départs.

c) Services régionaux

Les services régionaux et en régions éloignées répondent aux besoins de transport de collectivités où les autres moyens de transport et les moyens de transport abordables sont limités ou inexistants. Les services sont les suivants :

- Jasper – Prince-Rupert (AB, CB)
- Victoria – Courtenay (CB)
- Winnipeg – Churchill (MB et une portion de la SK)
- The Pas – Pukatawagan (MB) – administré par la *Keewatin Railway Corporation*
- Sudbury – White River (ON) – Canadien Pacifique
- Montréal – Senneterre/Jonquière (QC)
- Matapédia – Gaspé (QC)

Les services régionaux exigeaient un prix moyen pour un billet de 557 $ par passager transporté en 2016. Il s'agit de services publics offerts dans le cadre du système de transport du gouvernement du Canada et conçus pour fournir un moyen de transport à tous les Canadiens et à toutes les collectivités, y compris ceux se trouvant dans des régions éloignées. Ces services offrent certaines activités de pointe et saisonnières, qu'il s'agisse de la saison des chalets au Québec et dans le nord de l'Ontario, ou pour les touristes (canadiens et internationaux) dans le nord de la Colombie-Britannique et dans le nord du Manitoba (par exemple, la saison des ours polaires à la baie d'Hudson en octobre).

VIA a suspendu le service Victoria-Courtenay et Matapédia-Gaspé pour des raisons de sécurité à cause du mauvais état de l'infrastructure ferroviaire. La reprise du service aura lieu uniquement lorsque la qualité de l'infrastructure aura été rétablie et lorsque VIA Rail sera assurée que le service est sécuritaire, et que des vitesses raisonnables, un calendrier et des correspondances (pour Gaspé) puissent être respectés.

Tous les services actifs offrent actuellement trois voyages aller-retour par semaine, à l'exception du troisième voyage hebdomadaire dans le nord du Manitoba, qui fonctionne entre Churchill et The Pas deux fois par semaine.

2.3.2 Le 150e anniversaire du Canada

Pour souligner le 150e anniversaire de la Confédération du Canada, VIA Rail participe à plusieurs initiatives organisées aux quatre coins du pays. Ces activités ont été choisies pour leur rôle dans le rassemblement des Canadiens, la promotion de notre culture et la préconisation de la diversité.

Ces événements interpelleront les Canadiens d'un océan à l'autre, souvent en utilisant le train pour le transport des participants, ou encore en tant que symbole de la riche histoire ferroviaire du Canada. Ces événements sont de nature artistique, sportive, éducative et de divertissement et témoignent de la diversité du Canada. De plus, VIA Rail est un important commanditaire d'Ottawa 2017 et est un acteur principal dans de nombreux événements de taille organisés en 2017 dans la capitale nationale. Parmi les événements d'Ottawa 2017 se trouve, ou se trouvaient, des trains spéciaux vers le RedBull[MD] Crashed Ice à partir de Québec, Montréal et Toronto; des trains express vers les Juno à Ottawa à partir de Montréal et Toronto, et, en novembre, un train express spécial pour la coupe Grey, de Toronto à Ottawa. VIA Rail soutient un ensemble de célébrations locales tout au long de l'année civile à Vancouver, Winnipeg, Churchill, Toronto, Montréal, Québec, Halifax et Kingston.

Au cours de l'année, les Canadiens seront en mesure de participer à de nombreux événements organisés dans le cadre du 150e anniversaire de la Confédération. VIA Rail facilitera les déplacements pour les participants et les festivaliers vers certains projets vedettes du Patrimoine canadien partout au pays, ainsi que vers d'autres événements majeurs :

- Le projet Jeune de 150 ans – L'apathie, c'est plate
- Tournée NYO Canada 2017 – Extrémités canadiennes
- Repères2017 – Partners in Art
- Journée nationale du cinéma canadien 150 – REEL CANADA
- Les Jeux du Canada à Winnipeg
- Tournée The Walrus Talks – Conversations sur le Canada
- Défi LocalMotive du YMCA
- Les Escales de l'histoire – Fondation Paul Gérin-Lajoie
- Héritières du suffrage – À voix égales
- Compétition de la coupe Mémorial à Windsor
- Événements sportifs à Winnipeg et Vancouver
- Festivals de musique à Halifax
- Événements militaires

Parmi les autres événements où VIA Rail est un partenaire actif figurent :

- La Coupe Mémorial à Windsor
- Le mois de l'histoire des Noirs, club des déjeuners, à Toronto et Ottawa
- Relais Invictus à Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Montréal et Québec
- Jeux Invictus à Toronto et Niagara Falls
- Journées de la famille à la Base des Forces canadiennes Kingston et à la Base des Forces canadiennes à Ottawa
- Défi vélo de la Marine à Ottawa
- Rendez-Vous Canada à Calgary
- HNIC Play on 4 on 4 à Winnipeg et Halifax
- Course de l'armée à Ottawa
- Classique d'hiver de la LNH à Ottawa

VIA Rail a également paré 22 locomotives et 17 voitures des couleurs du Canada 150 et installé des affiches et des banderoles dans ses gares pour inviter les voyageurs à participer aux festivités. Le train miniature de VIA Rail (utilisé aux événements familiaux) sera repeint aux couleurs du Canada 150 pour être utilisé cet été. Également, le logo de Canada 150 figure sur les serviettes de table, les tasses à café, les étiquettes pour bagages et les cordons du personnel partout au pays.

Carte Canada 150 pour les jeunes

Plus de 4 000 jeunes pourront découvrir le Canada en juillet 2017, grâce à la Carte Canada 150 pour les jeunes. En offrant aux jeunes de 25 ans et moins (ou aux étudiants de plus de 25 ans munis d'une carte de l'ISIC) une passe à 150 $, VIA Rail a encouragé les jeunes à participer aux célébrations de Canada 150 en juillet 2017. Cette passe, qui donne accès à des déplacements illimités en classe économique sur tous les itinéraires de VIA Rail pendant le mois de juillet, était épuisée en moins de 36 heures. VIA Rail avait prévu à l'origine vendre 1 867 cartes en fonction de l'année de la Confédération du Canada, mais en raison d'une forte demande, conjuguée à une malencontreuse panne de notre système de réservation, la vente de la passe Canada 150 pour les jeunes a été prolongée.

2.3.3 Centième anniversaire de la bataille de la crête de Vimy

VIA Rail s'est associée à la Fondation Vimy pour commémorer le centenaire de la bataille de la crête de Vimy afin de souligner cet événement pivot de la Première Guerre mondiale, en plus d'honorer les militaires. Tout au long du mois d'avril 2017, des trains du corridor Québec-Windsor arboreront un logo spécial créé pour commémorer l'événement, y compris le monument de Vimy et la date de la bataille. Du 3 au 9 avril 2017, VIA Rail a distribué des épinglettes du monument de Vimy aux passagers à bord de certains trains.

2.3.4 Actifs utilisés pour soutenir les services

a) Infrastructure ferroviaire de VIA Rail

VIA Rail offre ces services en vertu d'ententes de services ferroviaires (ESF) avec des chemins de fer hôtes (CN, CP et d'autres sociétés de chemin de fer qui détiennent la majorité des voies ferrées utilisées par VIA Rail).

Les propriétaires d'infrastructures sont en général eux-mêmes des exploitants ferroviaires (principalement des transporteurs de marchandises) qui exploitent leur activité sur la même voie ferrée. Ainsi, VIA Rail doit négocier avec l'hôte pour obtenir sa place. Étant donné que l'achalandage des trains de marchandises a augmenté considérablement depuis la crise financière de 2007-2008, VIA Rail n'a pas été en mesure d'obtenir l'accès aux infrastructures nécessaires pour assurer des activités fiables, fréquentes et à l'heure, ce qui limite sa capacité de livrer concurrence, de recouvrer ses dépenses, d'être

rentable et d'être pertinent pour les voyageurs. Il s'agit d'un inconvénient majeur, souligné par le Bureau du vérificateur général du Canada dans son Rapport d'examen spécial : « en raison des ententes de services ferroviaires actuelles avec les principaux propriétaires de voies ferrées qui ne donnaient pas la priorité de passage aux trains de VIA ».

La direction de VIA Rail estime qu'un accès prioritaire ne réglerait pas le problème rattaché à la capacité du système. Amtrak, qui a priorité selon la loi aux États-Unis, souffre du même problème que VIA Rail.

La fiabilité (PDT), l'efficacité (durée du trajet) et le côté pratique (nombre de départs) sont trois grands facteurs de réussite pour le service ferroviaire voyageurs qui sont contrôlés par le chemin de fer hôte.

Une augmentation des fréquences a clairement un effet positif sur l'achalandage et les revenus. L'annexe 2 présente des exemples d'Amtrak qui illustrent bien les relations entre l'achalandage, la fréquence et les revenus.

Le tableau ci-dessous indique les trajets-milles (mesure de distance standard utilisée par les chemins de fer en Amérique du Nord) sur lesquels VIA Rail opère par type de service et par propriétaire d'infrastructure.

Trajets-milles parcourus par VIA Rail, par type de service et propriétaire de l'infrastructure (en milliers)

Service	CN	HBR	CP(1)	VIA Rail (6)	Metrolinx (5)	GEXR (2)	SCFG (3)	SRVI (4)	Total
Corridor	758		0.2	186	98	55			1,099
Long parcours	3,600				14				3,614
Services régionaux et en régions éloignées	1,833	570	301				0	0	2,704
Total	**6,191**	**570**	**302**	**186**	**112**	**55**	**0**	**0**	**7,417**
% du total	**83%**	**8%**	**4%**	**3%**	**2%**	**1%**	**0%**	**0%**	

N.B. : Le total pourrait ne pas être 100 % à cause des arrondissements de chiffres.
(1) et (6) CP – Changement de propriété d'une subdivision à Brockville (achat par VIA Rail), maintien de l'utilisation des voies du CP Smith Falls; (2) et (5) GEXR – 33 mi (53 km) achetés du CN par Metrolinx, mais exploités par GEXR; (3) SCFG – Société du chemin de fer de la Gaspésie – 202 réel, valeur actuelle 0 parce que non exploitée actuellement et aucune indication du moment où l'exploitation reprendra; (4) SRVI – Southern Railway of Vancouver Island – 139 réel, mais indique 0 parce que non exploitée actuellement.

L'infrastructure ferroviaire est une voie ferrée unique sauf pour les portions du corridor. Le CN est propriétaire de la majorité des infrastructures ferroviaires (83 %), alors que les autres opérateurs de trains de marchandises et de services de trains urbains sont propriétaires du reste (15 %).

Même si VIA Rail n'est propriétaire que de 3 % de l'infrastructure, elle exploite 12 % de ses trajets-milles sur ces voies ferrées, étant donné qu'elles sont situées dans le corridor où plusieurs voyages aller-retour par jour se produisent. L'infrastructure de VIA Rail comprend des segments entre Chatham et Windsor en Ontario et entre Coteau, Ottawa et Brockville dans le triangle d'Ottawa. En 2015, VIA Rail a acheté la subdivision de Brockville de CP, qui peut être utilisée pour éviter les voies congestionnées du CN et les goulots d'étranglement à Coteau Jonction. VIA Rail a investi plus de 70 millions de dollars dans cette subdivision depuis le milieu des années 80 et, au moment de l'achat, cela représentait 90 % du trafic. VIA Rail obtient des avantages notables et une PDT grandement améliorée lorsqu'elle possède et contrôle son infrastructure (consultez l'annexe 3).

Conformément à sa stratégie à long terme d'acquisition d'infrastructures dans le corridor, VIA Rail continuera d'analyser le potentiel d'augmenter ses acquisitions de voies en achetant le tronçon de Kitchener à London du chemin de fer Goderich-Exeter, et, le cas échéant, d'autres tronçons qui pourraient se libérer.

Propriétaires et locateurs d'infrastructure dans le corridor Montréal-Windsor.

Le tableau ci-dessous donne la répartition des trajets-milles par service de train et par propriétaire d'infrastructure.

Trajets-milles parcourus par VIA Rail et utilisés par cette dernière, par type de service et propriétaire de l'infrastructure (en milliers)

Service	CN	VIA	CP	GEXR	HBR	SCFG	Metrolinx	SVI	Total
Corridor	3,694	837	1	81	-	-	400	-	5,014
Long parcours	983	-	-	-	-	-	3	-	987
Services régionaux et en régions éloignées	524	-	94	-	179	-	-	-	797
Total	5,202	837	95	81	179	-	404	-	6,797
% du total	77%	12%	1%	1%	3%	0%	6%	0%	

La convention ESF actuelle avec le CN expire le 31 décembre 2018. Cela expose VIA Rail à un risque de taille, car une ESF subséquente pourrait réduire l'accès aux voies, augmenter les coûts et avoir des répercussions sur les départs, les créneaux de départ et la durée des trajets.

Ailleurs, le CN a réduit l'entretien des lignes qui ont connu une diminution considérable de la circulation des trains de transport de marchandises. Ces situations ont demandé de rallonger de manière importante les horaires des trains de voyageurs étant donné que la vitesse des trains doit être diminuée sur les voies dont les entretiens respectent les normes attribuées au transport de marchandises. De plus, un temps de déplacement plus long a une incidence sur la capacité de VIA Rail à offrir des options de voyage intéressantes puisqu'il se produit une hausse substantielle des coûts de main-d'œuvre et de carburant. VIA Rail a dû faire l'acquisition de voies nécessaires afin de maintenir ses opérations et il pourrait être nécessaire qu'elle procède à d'autres acquisitions à l'avenir; autrement, les temps de déplacement prévus à l'horaire ne seront pas respectés, augmentant davantage le déficit de VIA Rail.

Dans la plupart des cas, des exploitants de chemin de fer de courtes lignes[1] sont propriétaires d'infrastructures achetées auprès du CN et du CP quand des chemins de fer ont été cédés. Les exploitants des chemins de fer de courte ligne n'ont généralement pas la capacité financière d'investir dans les infrastructures pour maintenir une vitesse supérieure à celle des trains de marchandises. Ceci limite la vitesse à laquelle les trains de voyageurs peuvent se déplacer et conduit à une détérioration des

[1] Anciennes liaisons secondaires de chemins de fer plus importants ou des sections abandonnées de voies principales qui desservent quelques villes et industries ou des voitures de transport pour des chemins de fer plus importants.

infrastructures. D'autres signes des tendances à la détérioration sont apparus sous la forme de problèmes d'exploitation en 2014 dans le nord du Manitoba (infrastructure appartenant à Hudson Bay Railway) et même dans le sud-ouest de l'Ontario (infrastructure exploitée par GEXR), causant des annulations et des suspensions de service ou des ordres de ralentissement.

b) Gares

VIA Rail dispose d'un réseau de gares important. Bien qu'elle soit propriétaire de plusieurs gares, certaines sont louées, notamment des plaques tournantes essentielles et très achalandées comme la gare Union de Toronto et la gare Centrale de Montréal, deux gares offrant des services de trains urbains.

Dans le corridor, VIA Rail est propriétaire des gares d'Ottawa, Kingston, London et Windsor, ainsi que des gares de banlieue dans des villes importantes du corridor, notamment Sainte-Foy, Dorval, Fallowfield et Oshawa, conjointement avec Metrolinx (GO Transit).

Des services long parcours sont également exploités depuis la gare Centrale de Montréal et la gare Union de Toronto. Les gares importantes sur les longs parcours sont notamment les gares de Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Moncton et Halifax. De nombreux arrêts le long de ces lignes, ainsi que sur les lignes régionales et celles des régions éloignées, sont de simples panneaux indicateurs et des plates-formes; ces arrêts sont importants pour les collectivités desservies. Le tableau suivant indique le réseau de gares de VIA Rail :

Gares et arrêts

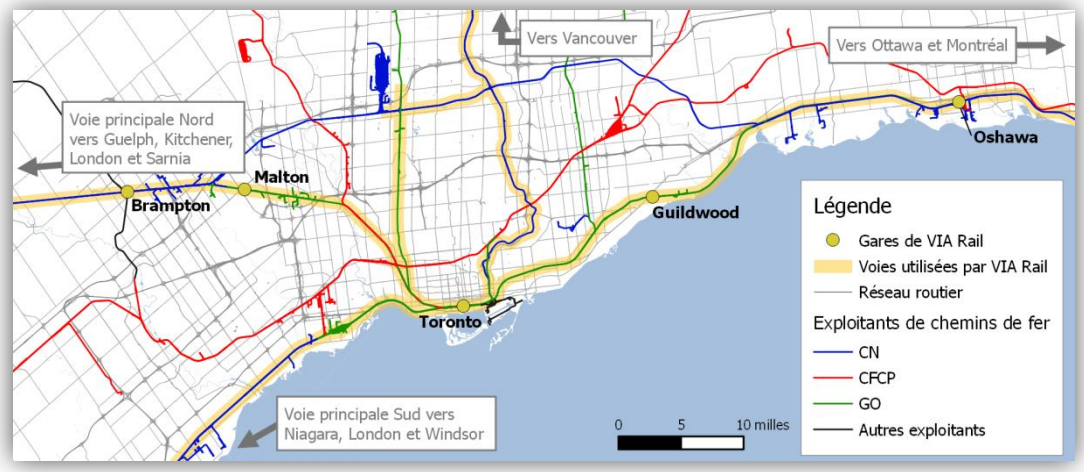
Service	Gares	Abris	Panneaux indicateurs/plates-formes	Total
Corridor	42	4	2	48
Long parcours	28	4	75	107
Services régionaux et en régions éloignées :	25	6	244	275
Total	**95**	**16**	**321**	**430**

VIA Rail essaie de maximiser ses actifs en louant de l'espace dans les gares pour améliorer directement les services aux passagers (concessions, restaurants) ou en générant de l'achalandage dans les bâtiments et aux alentours pour acquérir des clients.

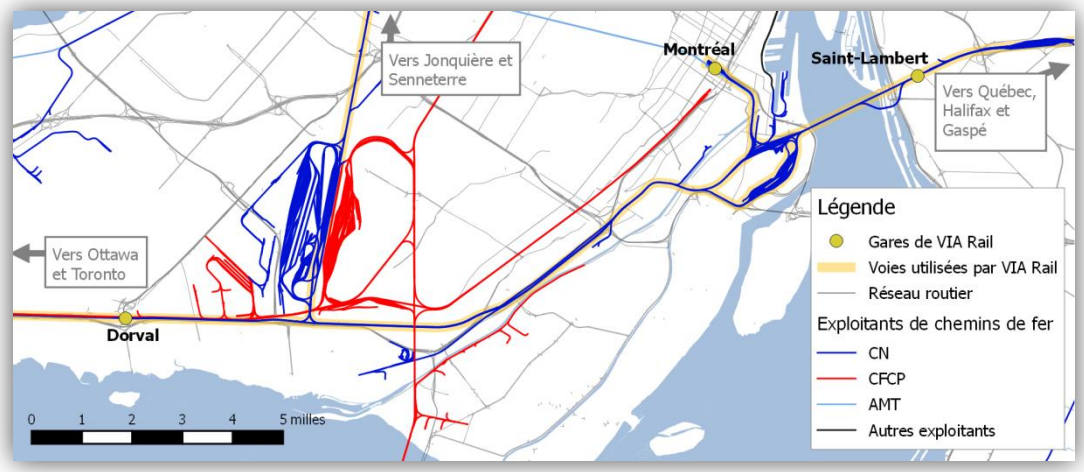
Le fait que VIA Rail ne contrôle pas son accès à la gare Union de Toronto ou à la gare Centrale présente un risque commercial important. Le service d'un centre-ville à l'autre est un élément essentiel à la réussite du service ferroviaire voyageurs interurbain.

Le rendement de VIA Rail dépend largement de ces deux principaux carrefours. Cet accès est fréquenté par des opérateurs de trains urbains dans les régions de Toronto et de Montréal, en rapide expansion, qui acquièrent leurs propres voies de chemin de fer de marchandises et qui sont au cœur de plans de développements de plusieurs milliards de dollars.

Trajets d'accès à la gare Union de Toronto



Trajets d'accès à la gare Centrale de Montréal



Désinvestissement et développement de propriétés

VIA Rail étudie les possibilités de se défaire de certaines propriétés, s'il s'avère que ces options sont un choix plus économique. Il s'agit de gares ayant un achalandage faible, classées par VIA Rail de niveaux 3 et 4. Habituellement, les voyageurs en train nécessitent d'utiliser ces gares uniquement deux fois par jour ou moins.

Dans la mesure du possible et lorsque cela représente un avantage, VIA Rail va transférer la propriété de certaines gares aux municipalités et louera de l'espace dans les gares. Les collectivités tireront avantage d'une gare pouvant être utilisée d'une manière qui correspond mieux à leurs besoins.

c) Centres de maintenance

VIA Rail exploite des centres de maintenance situés à Vancouver, Winnipeg, Toronto et Montréal où des travaux de services, de nettoyage, d'inspections et d'autres réparations sont effectués. Des entretiens importants et d'autres projets sont aussi effectués à Montréal. De plus, des activités moins importantes, comme les activités de services et de nettoyage, sont effectuées dans divers points comme à Halifax, Québec, Ottawa, Windsor, Jasper. Dans la mesure du possible, VIA Rail essaie de maximiser l'utilisation de ses installations grâce à des contrats de service avec des tiers ou grâce à la location de ses locaux. Ses relations de longue date avec Amtrak et West Coast Express (le fournisseur de services ferroviaires de banlieue de Vancouver) sont des exemples, mais de nombreux projets ponctuels et contrats moins importants, tels que ceux avec les exploitants ferroviaires touristique privé, l'Agence Métropolitaine de Transport (AMT) ou CAD Railways ont été également conclus.

d) Équipement

La flotte d'équipement actif de VIA Rail se compose de 73 locomotives et 426 voitures (voir l'annexe 4). Même si une partie importante de la flotte a été rénovée depuis 2008 (et continuera à l'être au cours des deux prochaines années), ces activités n'ont fait que prolonger la durée de vie utile de l'équipement de dix ans.

Chaque train de VIA Rail offre un niveau élevé de transport accessible aux personnes handicapées. Un Canadien sur sept (14 % en 2012) âgé de 15 ans ou plus souffre d'un handicap. Cette proportion augmente à 43 % après 75 ans. Puisque la population canadienne continue de grandir et de vieillir rapidement, le rapport et le nombre réel de personnes handicapées augmenteront considérablement. Les trains de VIA Rail offrent un service plus accessible que les voitures, les autobus ou les avions. VIA Rail tient à continuer d'apporter des améliorations, en particulier avec le renouvellement de la flotte et des mises à niveau continues aux gares.

Une étude indépendante sur la flotte indique qu'il existe un besoin urgent et immédiat de remplacer la flotte affectée au corridor et que de maintenir le statu quo des équipements existants présente un risque opérationnel élevé. Par conséquent, VIA Rail se prépare à la prochaine phase, qui inclut le remplacement de sa flotte vieillissante.

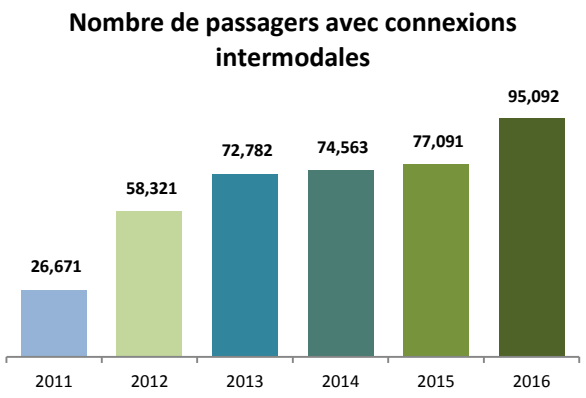
e) Partenariats intermodaux

La vision de VIA Rail consiste à être un moyen plus intelligent de déplacer les personnes. Tous les voyageurs entament un trajet pour se rendre d'un lieu physique à un autre, et, dans la quasi-totalité des cas, chaque trajet englobe plus d'un mode de transport (qui peut comprendre la marche, le covoiturage, le taxi ou les transports en commun à destination ou en provenance d'une gare de train). En tant qu'une des solutions de déplacement les plus durables, nous mettons tout en œuvre pour offrir la meilleure expérience aux clients. Il va sans dire que pour ce faire, nous devons offrir une expérience de voyage simplifiée et sans heurt aux passagers. Nous effectuons activement le virage vers une mobilité véritablement durable au moyen de partenariats intermodaux. En reconnaissance de son leadership en matière de transports intermodaux, en 2013, VIA Rail a reçu le prix Global AirRail dans la catégorie « concept AirRail de l'année : faire de VIA une plate-forme centrale ».

Depuis sa création, VIA Rail a établi une relation avec Amtrak; un accord réciproque conclu permet à chacune des sociétés de vendre des billets au nom de l'autre. De plus, VIA et Amtrak exploitent conjointement le train entre Toronto et New York, qui passe par Niagara Falls.

En juin 2015, VIA Rail a conclu un partenariat avec Union Pearson Express (UP Express), une liaison rail-aéroport exclusive qui lie les deux plaques tournantes de transport les plus achalandées du Canada : l'aéroport international Pearson de Toronto et la gare Union au centre-ville de Toronto. La durée du déplacement est de 25 minutes, avec des départs aux 15 minutes entre 5 h 30 et 1 h tous les jours. Les passagers peuvent acheter des billets vers l'aéroport Pearson en une seule transaction, qui peut être effectuée sur le site Web de VIA Rail.

VIA Rail offre également une navette gratuite vers l'aéroport Trudeau de Montréal ainsi que des directives d'orientation pour la navette gratuite offerte par Porter vers l'aéroport Billy Bishop de Toronto. Avec une fréquence plus élevée et une meilleure fiabilité, VIA Rail devient un réel partenaire de l'industrie du transport aérien au Canada, tout en réduisant la pression qui s'exerce sur les aéroports canadiens.



VIA Rail a conclu un partenariat avec Discount Car and Truck Rentals Ltd., à titre de partenaire officiel de location de voitures, pour offrir à ses clients une option de correspondance de voyage sans interruption à leur arrivée aux gares de train. Des comptoirs de location à la marque de couleur bleu-blanc-vert de QuickCar[MC] ont été installés dans 10 gares achalandées de VIA Rail.

Chaque comptoir est muni d'un lecteur de carte de crédit et d'un lecteur de permis de conduire. Une fois que les clients entament le processus de location du véhicule, ils sont rapidement mis en contact direct avec un agent de Discount, formé pour les guider dans un processus de location qui se veut rapide et facile. Le lien vidéo en direct interactif permet au client et à l'agent de confirmer les détails du contrat de location, de choisir la voiture avec un téléphone intelligent et de laisser les clients prendre la route sans tarder. Une fois que la location est traitée, les clients reçoivent rapidement un courriel où se trouvent des directives pour accéder au véhicule de location depuis le stationnement de VIA Rail.

VIA Rail a également conclu un partenariat avec Maritime Bus pour simplifier les déplacements dans l'est du Canada. Depuis le 14 juillet 2016, les voyageurs peuvent acheter des billets pour Maritime Bus en ligne sur le site Web de VIA Rail, pour des déplacements comme de Montréal à Charlottetown.

3. LE CONTEXTE OPÉRATIONNEL, L'ORIENTATION STRATÉGIQUE ET LES RÉSULTATS : SURVOL

3.1 Généralités

Les principaux déterminants de la croissance de la demande pour le transport des passagers sont le produit intérieur brut (PIB) et la croissance de la population. Entre 2012 et 2016, le PIB réel du Canada a crû de 1,8 % par année pour atteindre une croissance totale de 9,2 %. Sur la même période, la population du Canada a augmenté de 1,1 % par année pour atteindre une croissance totale de 5,7 %.

D'autres déterminants de la demande pour le transport de passagers étrangers sont l'attrait que présente le Canada, et le fait qu'il s'agit d'une destination abordable. La dévaluation du dollar canadien a permis au Canada de devenir une destination plus intéressante.

Entre 2012 et 2016, la reprise économique s'est traduite par un taux de croissance de 16,3 % du PIB pour le tourisme canadien (nominal) et de 24,5 % pour le tourisme étranger.

Pendant cette même période, VIA Rail a vu :

- son achalandage annuel augmenter de 1,3 %, pour passer de 3,92 millions à 3,97 millions;
- les revenus passagers augmenter de 17,0 %, pour passer de 257,4 millions à 301,1 millions.

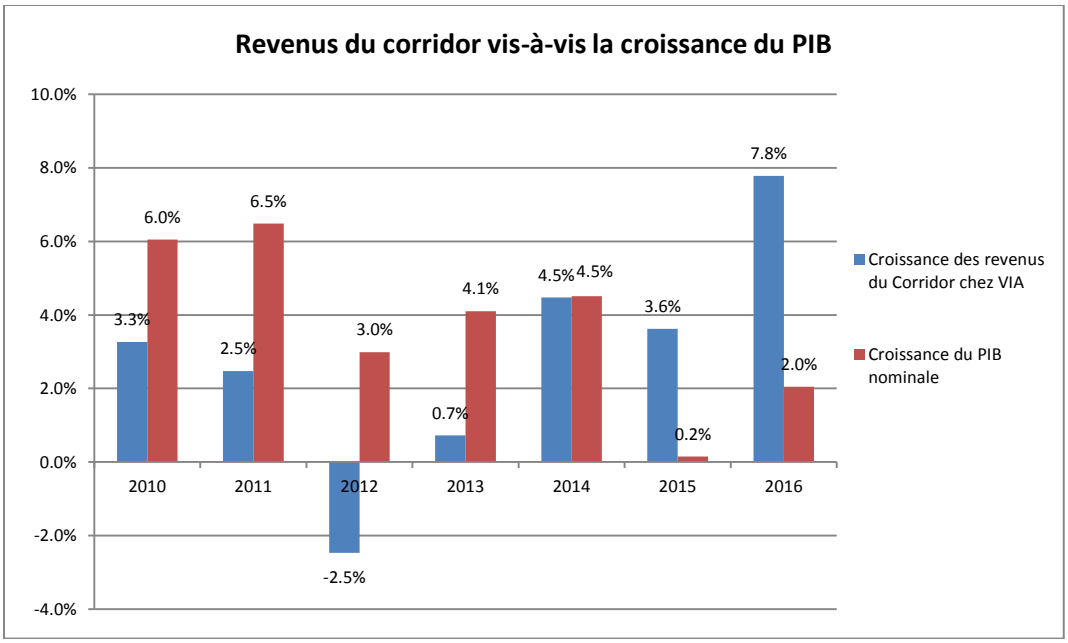
Au milieu de 2014, VIA Rail a adopté une nouvelle stratégie axée sur la clientèle et a renversé la baisse des revenus. Ainsi, VIA Rail a atteint un sommet en matière de revenus pour un mois donné en août 2016, où ceux-ci ont dépassé 30 millions de dollars. VIA Rail est également heureuse de déclarer un solide premier trimestre en 2017, où l'achalandage a augmenté de 7,7 % et les revenus passagers ont augmenté de 12,5 % au cours de la première moitié de 2016.

La meilleure mesure de l'efficacité globale est le rapport de recouvrement des coûts : les revenus totaux par sièges-milles disponibles divisés par les coûts opérationnels totaux par sièges-milles disponibles.

VIA Rail a atteint ces résultats par les moyens suivants :

- Ajout de nouvelles fréquences et de nouveaux arrêts.
- Ajout de nouveaux trains directs de Québec à Ottawa.
- Optimisation des horaires et de la rotation du matériel, pour avoir des trains aux moments les plus avantageux pour nos clients.
- Améliorer les offres de service avec des services *Affaires* et *Prestige* repensés.
- Améliorer les repas et les services à bord.
- Améliorer les stratégies de gestion des revenus en fonction de ce qui précède.
- Renforcer et moderniser son message en utilisant du marketing et de la publicité ciblés et efficaces, dont les médias numériques.
- Offrir un meilleur rapport qualité-prix à ses clients et facturer davantage, tout en ciblant les clients attentifs aux prix pour les fidéliser.
- Avoir une solide contribution en matière de revenus associée aux différentes passes.
- Améliorer les médias et le site Web.
- Lancer l'application mobile.

VIA Rail a, grâce à ces améliorations entre autres, puisé dans de nouveaux courants de marchés et de revenus et enregistré une croissance impressionnante des revenus passagers en 2016 (+9,5 % en 2015), ce qui a mené à de meilleures contributions.



3.2 Exemples de services ferroviaires voyageurs et contexte canadien

À la fin du XIXe siècle et au début du XXe, les chemins de fer transportaient la plupart des voyageurs interurbains mondiaux. Avec l'avènement des automobiles, des autobus et des avions, et en raison des énormes investissements gouvernementaux liés aux routes et à l'infrastructure aérienne, notamment dans les pays développés, la part du marché des services ferroviaires a rapidement diminué après la Seconde Guerre mondiale. Depuis les années 1960, le service ferroviaire voyageurs a connu un renouveau, axé sur des corridors réservés au service ferroviaire voyageurs. Ce renouveau a conduit à un savant mélange de trains classiques et à haute vitesse, ainsi qu'à un accès continu au moyen de l'interopérabilité de trains locaux, régionaux et interurbains. L'Allemagne et le Japon, les pays qui ont connu la meilleure réussite en matière de services ferroviaires voyageurs, ont offert la meilleure solution de rechange à la voiture (trains à vitesse classique) et à l'avion (trains à haute vitesse).

La fiabilité, la fréquence élevée et les durées de voyagement concurrentielles sont les attributs clés d'un service ferroviaire voyageurs fructueux. C'est pourquoi tous les pays du G7, à l'exception du Canada, possèdent des voies réservées aux services ferroviaires voyageurs. Un peu plus de la moitié des pays du G20 possèdent ou construisent actuellement des voies réservées aux services ferroviaires voyageurs. Dans les dix prochaines années, presque tous les pays du G20 et de nombreux autres pays posséderont une infrastructure réservée aux services ferroviaires voyageurs.

Dans les années 1950, le gouvernement du Japon a pris un engagement ferme à adopter des chemins de fer en tant que composante maîtresse de sa stratégie de transport de passagers. En particulier, il a prévu une interopérabilité législative pour que l'accès à partir du centre-ville à tous les trains interurbains, régionaux et locaux puisse se faire sans transfert.

Les services ferroviaires voyageurs offrent la capacité de transporter en toute sécurité un très grand nombre de gens de centre-ville à centre-ville (p. ex., aucun décès au Japon ou en France depuis leur inauguration il y a plus de 50 et 33 ans respectivement), de façon efficace, productive et respectueuse de l'environnement. Les services ferroviaires voyageurs sont concurrentiels avec d'autres moyens de transport sur des distances de 160 à 500 km, dans les endroits possédant une densité de population suffisante et s'est même avérée fructueuse dans des pays à densité relativement faible, tels que la Suède.

L'allégement de la congestion, tel que le trafic routier, est le principal avantage économique, par contre les autres avantages socio-économiques comprennent l'efficacité et la croissance économique. Les services ferroviaires voyageurs offrent au déplacement des personnes et services ce que le libre-échange réalise pour les marchandises, y compris la réduction du temps perdu dans la circulation et dans les files d'attente d'aéroports. Il s'agit d'avantages substantiels qui offrent des résultats tangibles tels qu'une efficacité et une croissance économique, des emplois permanents (au-delà de la phase de construction), ainsi qu'une augmentation de la valeur des terrains et du développement de ceux-ci, entraînant de plus importants revenus fiscaux pour les gouvernements.

Les services ferroviaires voyageurs sont plus rentables lorsqu'ils sont intégrés à des systèmes de transport existants, tels que les trains de banlieue, les autobus, les métros, les aéroports et les lignes aériennes. L'intégration peut être à la fois technologique et physique, par exemple, grâce à un système de réservations et de billetterie homogènes qui comprend des transferts et des correspondances physiques pratiques. Les services ferroviaires voyageurs se sont avérés former une partie essentielle de la stratégie de transport actuelle dans la plupart des pays. Le Canada doit se doter d'une stratégie de transport moderne et efficace afin d'appuyer la prospérité et la croissance économique.

Plusieurs projets de services ferroviaires voyageurs sont en cours de développement et de construction en partenariat avec le secteur privé, sous forme de partenariats publics-privés (PPP). Il existe, partout dans le monde, une importante demande de la part des fonds de pension et des fonds étrangers pour des investissements à long terme pour divers types d'infrastructure. Le secteur privé peut participer en tant qu'investisseur, entrepreneur ou exploitant, afin de conférer la discipline du secteur privé et des marchés financiers à ces projets. Avec une structure et un système d'incitatifs appropriés, le secteur privé pourrait être enclin à assumer une partie des frais financiers et des risques associés à la fabrication, la construction ou l'entretien des infrastructures de matériel roulant, des voies et des gares. Il est également possible de partager les risques de financement, d'exploitation ou liés aux revenus avec le secteur public.

3.2.1 Derniers développements

a) Corridor nord-est

Les États-Unis continuent d'améliorer leur réseau ferroviaire. Dans le corridor nord-est, où Amtrak offre un assortiment d'un service local et express (l'« Acela Express ») et a obtenu d'impressionnantes parts de marché, Amtrak investit quelque 2,45 milliards de dollars pour moderniser et élargir le service d'Acela Express. Dans le cadre de cette modernisation, Amtrak a accordé un contrat à Alstom pour la production de 28 trains de nouvelle génération qui remplaceront le matériel existant d'Acela, construit entre 1999 et 2001.

Les nouveaux trains, qui entreront en opération en 2021, posséderont un tiers de places assises de plus, tout en conservant le même niveau de confort qu'actuellement. Ces nouveaux trains circuleront dans le corridor nord-est entre Washington, New York et Boston, initialement, à des vitesses pouvant aller jusqu'à 160 mi/h (257 km/h) et auront une capacité maximale de 186 mi/h (300 km/h), tirant ainsi profit d'améliorations futures liées à l'infrastructure.

b) Texas

Un groupe de chefs d'entreprise du Texas, avec l'aide de la Central Japan Railway Company (JR Central), développent actuellement un plan pour un service ferroviaire voyageurs financé grâce à des fonds privés et opéré entre Dallas et Houston, le tout dans une période inférieure à six ans. Si le Texas Central Railway (TCR) réussit à mettre en place ce plan, le train voyageant à plus de 200 mi/h (320 km/h), transportera les passagers sur une distance de plus de 240 mi (386 km) en seulement 90 minutes et coûtera environ 10 G$. TCR a signé un protocole d'entente avec la Federal Railroad Administration (FRA) et le Texas Department of Transportation (TxDOT) (ministère du Transport du Texas) pour la réalisation d'une analyse des impacts environnementaux d'une liaison ferroviaire à grande vitesse potentielle entre Dallas et Fort Worth qui pourrait compléter le service de Dallas à Houston de TCR.

c) Californie

La California High-Speed Rail Authority (CHSRA) est chargée de la planification, la conception, la construction et l'exploitation du tout premier système ferroviaire à grande vitesse aux États-Unis. D'ici 2029, le système permettra un déplacement entre San Francisco et Los Angeles en moins de trois heures à des vitesses pouvant dépasser 200 mi/h (320 km/h). Le système s'étendra éventuellement à Sacramento et San Diego pour un total de 800 mi (1 290 km) incluant 24 gares. Les dépenses en immobilisations totales estimées s'élèvent à 55 G$ en 2013 et le projet comptera deux phases, dont la phase 1 à être terminée d'ici 2028. De plus, la CHSRA œuvre conjointement avec des partenaires régionaux à l'implémentation d'un plan de modernisation ferroviaire à l'échelle de l'État, qui investira des milliards de dollars dans les voies locales et régionales dans le but de satisfaire les besoins en transport de l'État pour le XXIe siècle. La CHSRA et son entrepreneur ont déjà commencé la construction de la liaison à grande vitesse.

d) Royaume-Uni

Le gouvernement du Royaume-Uni (R.-U.) souscrit pleinement au nouveau service High Speed Two (HS2), entre Londres et Birmingham, Manchester et Leeds, dont la construction débutera au cours des deux prochaines années. Certaines des justifications en faveur du nouveau service comprennent le besoin d'une plus grande capacité afin d'alléger la congestion sur les voies à usage mixte existantes (utilisées par les trains interurbains, urbains et de marchandises), les coûts élevés et les avantages restreints d'investir dans le service existant, et les avantages d'un réseau intermodal. Ce projet sera un excellent exemple d'intermodalité; le service HS2 ne desservira pas uniquement l'aéroport Heathrow, mais aussi l'aéroport de Manchester (le plus important à l'extérieur de la région de Londres), se raccordera également au service HS1 et par le tunnel sous la Manche, vers Paris, Bruxelles et de toutes les autres villes importantes d'Europe occidentale.

Le gouvernement du R.-U. croit que la voie ferroviaire est un outil de développement économique qui justifie des dépenses de plus de 80 G£ (160 G$). Il a soumis un projet de loi au Parlement l'autorisant à réaliser la première phase du service HS2 (Londres-Birmingham-Manchester-Leeds) au coût de 22 G£ pour 140 mi (225 km). Le gouvernement du R.-U. a également promis de construire le HS3, une liaison est-ouest de 7 G£ au centre du pays (la liaison ferroviaire TransPennine), afin de décentraliser les activités à l'écart de Londres. De plus, le gouvernement du R.-U. construit actuellement le nouveau Greater London Crossrail 1 ouest-est de 73 mi (118 km) au coût de 16 G£, avec des retombées économiques prévues de 42 G£, et promet maintenant le London Crossrail 2 sud-nord (25 G£).

3.2.2 Le contexte canadien : Services ferroviaires voyageurs spécialisés à fréquence élevée

En Europe, des trains ont été construits au milieu du XIXe siècle pour relier les populations (villes, municipalités et villages). Au Canada, le chemin de fer transcontinental a été construit pour apporter les matériaux vers l'ouest pour construire les villes et villages qui font maintenant partie de ce grand pays. C'est pourquoi l'infrastructure ferroviaire du Canada a été faite pour le transport de marchandises et non des voyageurs.

Pour rattraper le reste du monde, il ne faut pas pour autant sauter sur le train le plus rapide. Il faut plutôt instaurer un ensemble judicieux de trains à vitesse classique et à haute vitesse au fil du temps, pour obtenir le mélange le plus concurrentiel de faibles émissions de gaz à effet de serre afin d'attirer les passagers qui utilisent des moyens moins écologiques, comme la voiture.

La plupart des services ferroviaires voyageurs rentables, au niveau mondial, investissent dans des améliorations incrémentielles et modestes de leurs réseaux ferroviaires existants. Certains finissent par réaliser des investissements majeurs en nouvelle technologie ferroviaire, mais le facteur de réussite essentiel est les voies réservées aux services voyageurs. Dans le cas du Canada, l'amélioration du réseau actuel, par l'investissement dans les services ferroviaires voyageurs spécialisés à fréquence élevée, offrira la plupart des avantages des trains à grande vitesse, à un coût en capital réduit, à moindres risques et en moins de temps.

La clé est d'investir dans une voie spécialisée pour les services ferroviaires voyageurs dans des corridors très achalandés tels que Toronto-Ottawa-Montréal et de les sécuriser. En offrant plus de départs aux moments opportuns et en libérant la capacité pour les exploitants de transport ferroviaire de marchandises et de trains urbains, le service ferroviaire voyageurs peut devenir beaucoup plus fiable et mieux répondre à la demande des marchés. Des voies réservées permettent des vitesses jusqu'à 110 mi/h (177 km/h), ce qui améliorerait considérablement la durée des déplacements. Cela allégerait également la congestion sur le reste de l'infrastructure ferroviaire, ce qui donnerait ainsi les avantages économiques maximums à l'économie canadienne et aux Canadiens.

S'il n'y a aucune définition universellement acceptée des vitesses des trains de voyageurs, les intervalles généralement adoptés sont les suivants :

- Vitesse ferroviaire classique : vitesse maximale de 90 à 110 mi/h (145 à 177 km/h).
- Trains à haute vitesse (vitesse moyenne) : au-dessus de 90 à 110 mi/h (145-177 km/h), mais moins rapide que 125 à 150 mi/h (200 à 240 km/h).
- Trains à très haute vitesse : au-delà de 125 à 150 mi/h (200-240 km/h).

3.3 Corridor

3.3.1 Rendement financier : de 2012 à 2016

En 2016, VIA Rail a affiché une croissance sans précédent du nombre de passagers et des revenus, en raison du virage stratégique de l'entreprise en 2014. Au milieu de 2014, VIA Rail a adopté une stratégie proactive axée sur les clients visant à offrir des départs aux moments où les passagers les voulaient. Cela a mené à une amélioration importante au rendement de l'entreprise.

a) Revenus

En 2016, 3,7 millions de passagers ont voyagé dans le corridor, ce qui représentait 94 % de l'achalandage de VIA Rail, et ils ont généré 77 % des revenus voyageurs. À la suite d'une légère augmentation à l'achalandage de 3,6 millions en 2012, les revenus ont augmenté de 196,5 M$ à 231,7 M$ (17,9 %), grâce à de meilleures stratégies de gestion des revenus.

Entre 2011 et 2013, VIA Rail a adopté une stratégie de réduction des services de plus courtes distances et s'est concentrée sur les déplacements interurbains plus longs. Ceci, jumelé à une stratégie de réduction de prix visant à augmenter les volumes, a donné lieu à une chute des revenus et du nombre total de voyageurs durant cette période de temps.

Dans la seconde moitié de 2014, la société a revu sa stratégie de prix afin de mieux refléter la valeur offerte et a restauré les services à un point intermédiaire. Ainsi, alors que les revenus ont chuté entre 2012 et 2013, elles ont augmenté de 18,4 % entre 2013 et 2016. Cette nouvelle stratégie, appuyée par une gestion efficace des sièges disponibles, jumelée à d'autres initiatives telles que des services à bord améliorés, de nouveaux menus, de nouveaux laissez-passer pour étudiants, etc., a permis une amélioration remarquable du rendement de la Société sur l'ensemble de ses matrices. Ce revirement s'est produit malgré une opposition marquée provenant de la détérioration continue de la PDT et de la durée des trajets. Un important facteur contributif de l'amélioration de la ponctualité a été l'importante réduction de l'achalandage sur les voies du CN (une réduction de 10 % dans les expéditions); cependant, cette diminution est temporaire et ne peut être assurée à long terme.

Malgré les importantes améliorations réalisées grâce à la prise de mesures tactiques, si aucune action stratégique n'est réalisée, la détérioration continue de l'achalandage, des temps de déplacement et de la fiabilité continueront d'exercer une pression négative sur les revenus de la Société. Bien qu'elle continue d'identifier des segments à valeur ajoutée où il est possible d'offrir des services à meilleur prix, VIA Rail croit qu'elle atteint une imite de son importante stratégie d'augmentation des prix et qu'elle verra une nouvelle stagnation de ses revenus.

b) Charges opérationnelles

Pour la période entre 2012 et 2016, les charges opérationnelles ont augmenté à 23,8 M$ (12,7 %) en raison d'une hausse des coûts de rémunération (principalement en raison d'une mauvaise PDT), de coûts d'accès aux voies et de coûts d'entretien.

c) Contribution et efficacité

En 2016, le ratio opérationnel du corridor (revenus/dépenses) a été rétabli à 110 %. Il s'était détérioré de 105 % à un plancher de 102 % en 2013.

Entre 2012 et 2013, la contribution du corridor aux dépenses de VIA Rail avait chuté de 56 %, de 9,45 M$ à 4,1 M$, en raison de réductions des services, de réductions des prix et de pertes d'économies d'échelle. Ce chiffre s'est depuis rétabli à 20,7 M$.

La contribution mesure le montant versé afin de payer les frais indirects de VIA Rail (dont certains ne sont pas nécessairement associés au corridor).

3.3.2 Environnement d'affaires, menaces, occasions et stratégie

a) Contexte commercial

Le marché que représente le 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).

Les principaux déterminants de la demande de services ferroviaires voyageurs sont la commodité (la fréquence), la fiabilité (PDT), l'efficacité (la durée du trajet), la connectivité (la capacité à faire des correspondances harmonieuses) et le prix. Ces déterminants (à l'exception du prix) dépendent des infrastructures de l'environnement dans lequel l'entreprise opère et de la fiabilité du matériel roulant utilisé. Les installations industrielles (infrastructure et matériel roulant) sont les principaux déterminants de la capacité et de l'endurance. VIA Rail n'est pas propriétaire de 97 % des infrastructures qu'elle utilise et ne les contrôle pas. En outre, son matériel roulant est vieux, de moins en moins fiable et de plus en plus cher à entretenir.

VIA Rail croit que si son environnement d'exploitation poursuit sa détérioration, la Société ne pourrait plus offrir le produit de grande valeur qu'exigent les Canadiens. La croissance prévue dans les villes du Canada, de même que la congestion accrue qui en découle, devrait améliorer la compétitivité ou l'attrait des services ferroviaires voyageurs comparativement à l'automobile. De plus, la congestion des aéroports – notamment à l'aéroport 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 démontré dans de nombreux pays développés, jouent un rôle important dans l'allégement de la congestion.

Toutefois, l'expérience des quatre dernières années démontre que la limite supérieure des capacités de l'infrastructure ferroviaire canadienne est dépassée, ce qui entraînera la détérioration de la PDT, de l'achalandage et du rendement financier de VIA Rail. Pour mettre les choses en perspective, le déplacement le plus rapide de Montréal à Toronto dans l'année du cent cinquantième anniversaire du Canada durera presque une heure de plus que l'année du centenaire du pays.

L'incapacité de surmonter les obstacles du faible achalandage, de la durée des déplacements toujours croissante et de la détérioration de la PDT mine la compétitivité de VIA Rail. Des sondages continus auprès des voyageurs utilisant actuellement les services offerts par VIA Rail indiquent que ceux-ci ne font qu'un tiers de leurs déplacements par services ferroviaires voyageurs. Quarante pour cent de ces

voyageurs indiquent que ce faible chiffre, même s'ils préfèrent le transport par rail, est dû aux départs inadéquats et aux horaires.

Les retombées potentielles sur les plans et les activités de VIA Rail suite à l'annonce récente du gouvernement de l'Ontario d'un éventuel investissement dans un train à haute vitesse entre Toronto, Kitchener et London, d'ici 2025, et ultérieurement, entre London et Windsor, ne peuvent être évaluées ni incorporées pour le moment. Un tel investissement aurait un effet considérable, mais devrait compléter les plans de VIA Rail.

VIA Rail communiquera avec les planificateurs et les responsables de l'Ontario le plus rapidement possible pour s'assurer que, peu importe le concept final du projet, il soit compatible et complémentaire relativement aux propres initiatives de VIA Rail. L'objectif serait d'offrir le degré maximum d'interopérabilité et d'intermodalité dans le réseau et d'assurer une expérience sans heurt et fluide aux voyageurs, dans le but de bonifier les avantages que peut conférer le service ferroviaire voyageurs interurbain à tous les Canadiens.

L'une des conceptions erronées les plus fréquentes est le fait que l'avion est le principal concurrent de VIA Rail. Cependant, en raison des distances entre les trois principales villes du corridor (Toronto, Ottawa, Montréal), le principal concurrent de VIA Rail est en réalité l'automobile, qui constitue jusqu'à 90 % du marché total des déplacements dans le corridor. En isolant le marché du temps total des déplacements en voiture et en train, VIA Rail n'obtient que 5 %, ce qui est défavorable en comparaison des deux autres corridors internationaux populaires illustrés ci-dessous :

Caractéristiques de corridors interurbains sélectionnés

	Part du rail	Fréquence	Vitesse Moyenne	Équipement	Pop. Totale	Distance	Infrastructure
Toronto-Ottawa-Montréal	5%	11 / jour	98 km/h	Conventionel	12 M	573 km	Partagée
New York - Washington DC	14% (en 2003)	40 / jour	127 km/h	Conventionel	29 M	361 km	Principalement dédiée
Rome - Milan	69%	40 / jour	200 km/h	Grande vitesse	9 M	574 km	Dédiée

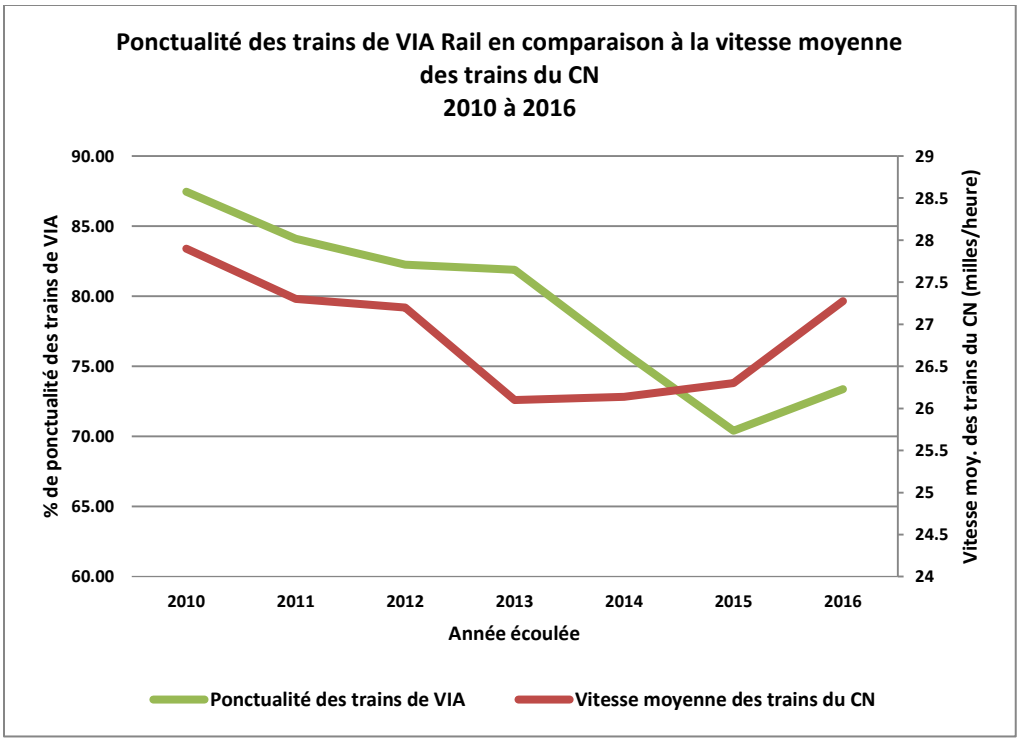
Il est évident que si VIA Rail voulait augmenter ses fréquences et acquérir ses propres infrastructures spécialisées, sa part de marché par rapport à l'automobile augmenterait de manière considérable.

b) Tendances futures : Menaces et occasions

i. Accès à l'infrastructure ferroviaire

VIA Rail emploie principalement l'infrastructure du CN. En fait, VIA Rail n'est propriétaire que de 3 % des voies sur lesquelles elle opère. Tel qu'il est le cas pour les routes, l'augmentation de la circulation sur l'infrastructure ferroviaire entraîne de la congestion, qui rallonge la durée des voyages, réduit la fiabilité et nuit à la PDT. En fait, la PDT sur les segments appartenant à VIA Rail est beaucoup plus élevée que la moyenne (voir annexe 3). Elle perpétue également le manque de disponibilité de fréquences des services ferroviaires voyageurs pour répondre à la demande des marchés, en raison de la demande concurrentielle pour le transport de marchandises.

Malgré la réduction temporaire actuelle, la croissance à long terme des voitures-milles (mesure nord-américaine conventionnelle pour le transport de marchandises) parcourues par les trains du CN, qui sont plus longs, plus lourds et plus lents, a eu un effet désastreux sur la PDT et la durée des déplacements de VIA Rail. Un des effets secondaires a été la détérioration accélérée des voies, ce qui a provoqué le ralentissement de différents travaux de réparation des voies. En outre, la récente directive gouvernementale de ralentir la vitesse des trains transportant du pétrole restreindra encore plus la circulation ferroviaire. Le graphique suivant représente la relation entre la PDT de VIA Rail et la vitesse moyenne des trains du CN :



ii. Accès aux gares

En plus de la congestion notée ci-dessus dans l'infrastructure, VIA Rail s'en remet sur un accès continu à la gare Union et à la gare Centrale.

Gare Union

Metrolinx est propriétaire de l'infrastructure ferroviaire ainsi que des voies donnant accès à la gare Union. Pour assurer aux clients une expérience unifiée de transport, Metrolinx coordonne avec la Province d'Ontario, le gouvernement fédéral et VIA Rail les initiatives de Train à Grande Vitesse et de Train à Grande Fréquence, l'optimisation des ressources partagées telles que la gare Union et les voies ferroviaires, et l'intégration de services.

Gare Centrale de Montréal

La gare Centrale de Montréal n'a pas atteint le niveau de congestion de la gare Union. En plus de coexister avec le Réseau de transport métropolitain (RTM, anciennement l'AMT) et Amtrak, VIA Rail coexistera également avec le nouveau système de trains légers de la CDPQ, le projet de REM.

VIA Rail demeure convaincue qu'elle peut travailler avec la CDPQ Infra (filiale d'infrastructure de la CDPQ) pour mettre en place des solutions technologiques afin de conserver son accès à la gare Centrale tel que le montre les exemples existants et similaires d'une utilisation partagée de l'infrastructure dans d'autres juridictions. Si cette solution ne s'avère pas réalisable, VIA Rail est convaincue de sa capacité à mettre en place des solutions et d'apporter des ajustements nécessaires afin de réduire leur effet sur le million de passagers de VIA Rail qui transitent actuellement par la gare Centrale, ainsi que sur les futurs et nouveaux voyageurs grâce à une croissance soutenue pour l'avenir.

Si nous nous attendons à ce que la construction et le fonctionnement du projet du REM touchent les activités actuelles et futures de VIA Rail, une fois que le projet du REM sera en place, VIA Rail coexistera avec ce dernier et mettra tout en œuvre pour offrir aux voyageurs une solution de rechange intégrée à la

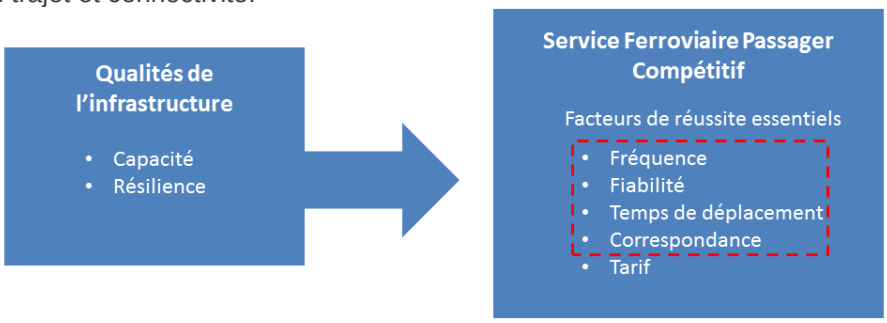
voiture, dans la région métropolitaine et au-delà. L'effet combiné des deux activités sera donc fondamental à de nombreux égards : l'achalandage métropolitain doublera et l'achalandage interurbain pourrait presque tripler; les GES diminueront de presque 70 000 tonnes entre Montréal et Québec à elles seules, grâce à la suppression de plus de 250 millions de kilomètres qui seraient autrement parcourus en voiture, et l'optimisation d'investissements publics stimulera notre économie.

Ensemble, le projet du REM et la croissance continue de VIA Rail peuvent préparer un avenir plus durable pour le Canada en pavant la voie à la prospérité économique et en améliorant la qualité de vie et l'environnement. Le service ferroviaire voyageurs offre une solution de rechange abordable et accessible à la voiture et fait partie de la solution pour renverser les changements climatiques au Canada.

3.3.3 Stratégie du corridor

Environnement stratégique

VIA Rail travaille dans un contexte où il y a un facteur de restriction inhérent : le partage de la capacité avec les trains de marchandises. En raison des problèmes de capacité, la Société ne peut offrir une solution alternative attrayante aux déplacements en voiture. Un service ferroviaire voyageurs concurrentiel repose sur l'offre d'une infrastructure de grande qualité qui a un impact sur quatre des cinq facteurs de réussite essentiels en matière de services ferroviaires voyageurs concurrentiels : fréquence, fiabilité, durée du trajet et connectivité.



Il est impossible pour un service ferroviaire voyageurs qui ne repose pas sur une infrastructure fiable d'offrir une alternative concurrentielle à d'autres moyens de transport.

En plus de son environnement d'infrastructure dysfonctionnel, VIA Rail souffre de deux faiblesses stratégiques majeures :

1. Un produit de remplacement sûr : la voiture

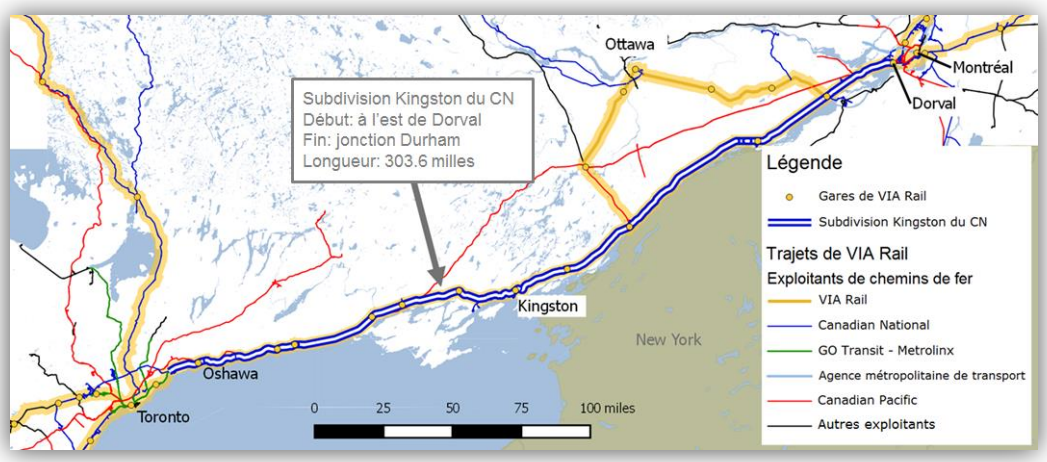
Le train a un avantage que la voiture n'a pas : l'accès au cœur du centre-ville avec droit de passage sans congestion, ce qui lui permet de conduire des passagers au centre-ville tout en évitant la congestion routière. Cet avantage a fait la promotion des trains urbains et régionaux et peut faire la promotion des trains interurbains également.

Facteur critique de succès	Voiture	Commodité VIA Rail	Proposition de train à grande fréquence de VIA Rail
Commodité	Départ possible en tout temps	Fréquences très restreintes	Des départs aux heures
Fiabilité	Sujette à la congestion routière	Sujette à la congestion du transport de marchandises	Des voies exclusives
Temps de déplacement	Maximum	Maximum	Minimum
Correspondance	Maximum	Restreint par un horaire et une fiabilité sous-optimaux	Optimisé
Tarif	Frais de propriété complets non pris en compte lors d'une décision incrémentielle de voyage	Difficile d'augmenter les prix tout en offrant une valeur en perte	Accessible

2. Un fournisseur clé détenant un pouvoir de négociation insurmontable :

Essentiellement, le CN se trouve en position de monopole en ce qui concerne le service offert à VIA Rail dans le corridor Toronto-Ottawa-Montréal : la subdivision de Kingston, le chemin le plus direct et le plus court (le long du lac) entre la gare Centrale de Montréal et la gare Union de Toronto, appartient principalement au CN.

Subdivision Kingston



En tant que propriétaire de la voie, il est naturel que CN accorde la priorité à ses trains. Tel que mentionné plus tôt, les trains de voyageurs au Canada n'ont pas de priorité opérationnelle. Donc, CN peut essentiellement exercer son droit de veto ou modifier, de façon unilatérale, toute demande visant à améliorer la durée des déplacements des voyageurs et les départs. Par conséquent, les chemins de fer hôtes sont en mesure de faire ce qui suit :

1. Facturer une prime pour les fréquences supplémentaires en chargeant des dépenses en immobilisations pour l'amélioration de leur infrastructure, et ce, sans compensation pour les dépenses opérationnelles facturées.
2. Refuser toute responsabilité en matière de performance.
3. Limiter les fréquences.
4. Dicter les horaires.
5. Contrôler les temps de déplacement.

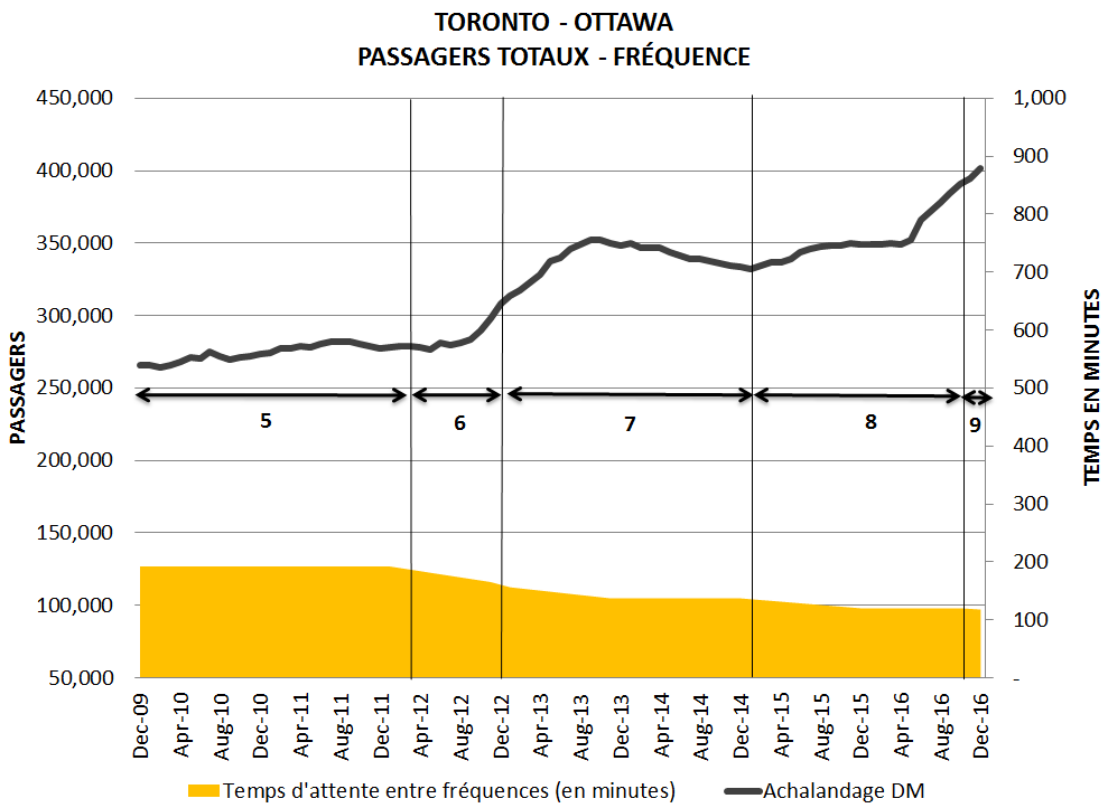
Dans son Rapport d'examen spécial de 2016 mentionné plus tôt, le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) a noté que même après avoir apporté des améliorations à l'infrastructure ferroviaire de la subdivision de Kingston, VIA Rail n'a pas obtenu les départs additionnels et la réduction du temps de déplacements escomptés, malgré une hausse des coûts. Comme l'indique cet extrait de l'examen spécial du BVG de 2016 :

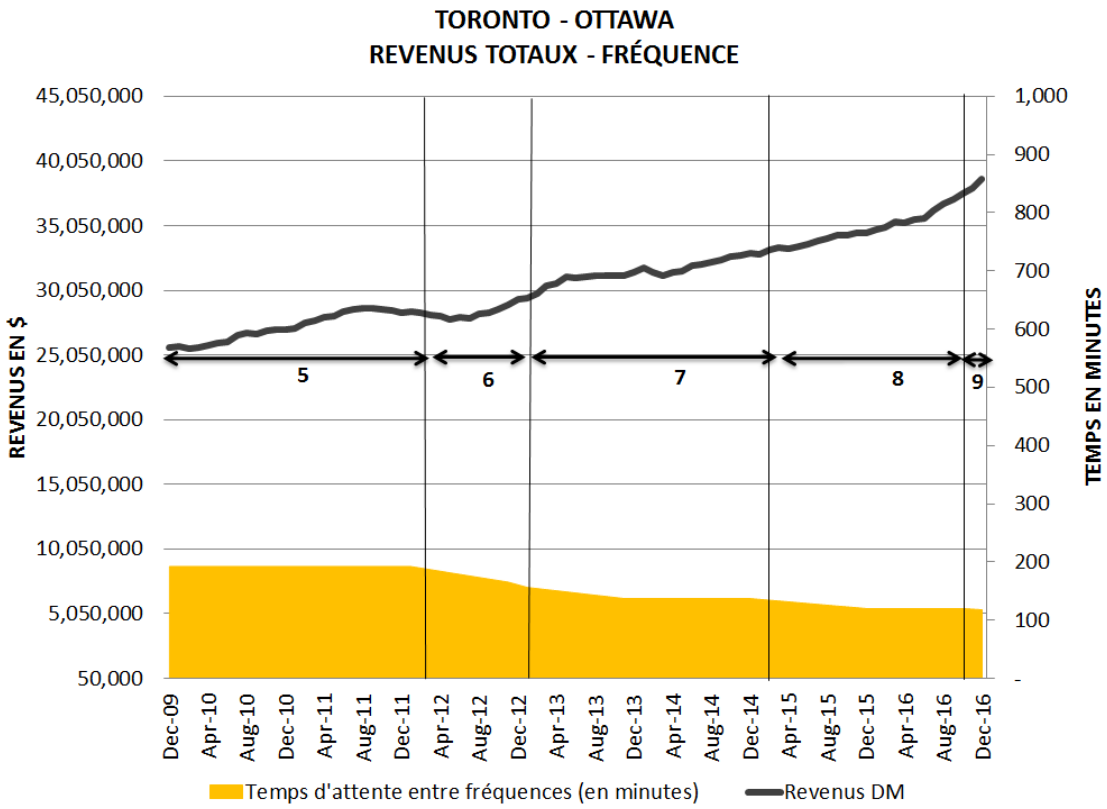
Projet initial **Bénéfices escomptés décrits par la Société en 2007**	**Projet révisé à la suite du plan d'action économique du Canada de 2009**	**Projet fini ou en cours au 31 décembre 2014** **Résultats obtenus**
Améliorations apportées aux infrastructures ferroviaires de la Subdivision Kingston (voies appartenant à un transporteur ferroviaire de fret et non à VIA)		
Budget initial : 21 M$	**Budget révisé : 251 M$**	**Coûts : 318,5 M$**
Étendue des travaux prévus Améliorations apportées à des voies et à des infrastructures de gares.	**Étendue des travaux révisés** Ajout de 230 M$ pour la construction de 160 km de voies triples sur l'infrastructure de la subdivision de Kingston à un coût estimé de 1,6 M$ par km.	**Travaux effectués** 70 km de voies triples à un coût de 4,5 M$ par km.
Bénéfices escomptés • Ajout de 12 nouveaux trains • Réduction des temps de parcours • Amélioration de la ponctualité, qui était à 82 % • Recettes additionnelles prévues de 32 M$ • Augmentation de l'achalandage de 23 %	**Bénéfices escomptés révisés** • Ajout de 14 nouveaux trains • Réduction des temps de parcours • Amélioration de la ponctualité • Recettes additionnelles prévues de 32 M$ • Augmentation de l'achalandage de 23 %	**Résultats obtenus** • Ajout de 8 nouveaux trains • Augmentation des temps de parcours • Détérioration de la ponctualité (moyenne d'environ 65 %) • Les recettes additionnelles prévues n'ont pas été obtenues • Diminution de l'achalandage de 17 % depuis 2009

En raison du pouvoir de négociation des chemins de fer hôtes, la compétitivité des services ferroviaires voyageurs avec l'automobile s'est amoindrie, et les coûts d'exploitation et les besoins en capital ont augmenté de façon notable. Par conséquent, ils ont entraîné un déficit croissant chez VIA Rail et des coûts supplémentaires pour le gouvernement du Canada.

a) Marché actuel : Augmentations des départs

Une augmentation des départs a clairement un effet positif sur l'achalandage et les revenus.
Tel qu'illustré ci-dessous, une augmentation de la fréquence de l'itinéraire Toronto à Ottawa de VIA Rail a à la fois augmenté l'achalandage et les revenus.


TORONTO - OTTAWA
PASSAGERS TOTAUX - FRÉQUENCE
PASSAGERS
TEMPS EN MINUTES
450,000
400,000
350,000
300,000
250,000
200,000
150,000
100,000
50,000
1,000
900
800
700
600
500
400
300
200
100
-
5
6
7
8
9
Dec-09
Apr-10
Aug-10
Dec-10
Apr-11
Aug-11
Dec-11
Apr-12
Aug-12
Dec-12
Apr-13
Aug-13
Dec-13
Apr-14
Aug-14
Dec-14
Apr-15
Aug-15
Dec-15
Apr-16
Aug-16
Dec-16
Temps d'attente entre fréquences (en minutes)
Achalandage DM


TORONTO - OTTAWA
REVENUS TOTAUX - FRÉQUENCE
REVENUS EN $
TEMPS EN MINUTES
45,050,000
40,050,000
35,050,000
30,050,000
25,050,000
20,050,000
15,050,000
10,050,000
5,050,000
50,000
1,000
900
800
700
600
500
400
300
200
100
-
5
6
7
8
9
Dec-09
Apr-10
Aug-10
Dec-10
Apr-11
Aug-11
Dec-11
Apr-12
Aug-12
Dec-12
Apr-13
Aug-13
Dec-13
Apr-14
Aug-14
Dec-14
Apr-15
Aug-15
Dec-15
Apr-16
Aug-16
Dec-16
Temps d'attente entre fréquences (en minutes)
Revenus DM

Le tableau ci-dessous illustre les principaux attributs selon l'itinéraire choisi dans le corridor dans le contexte actuel.

Principaux attributs d'itinéraires

	Montréal-Ottawa	Toronto-Ottawa	Toronto-Montréal
Temps de déplacement Voiture* VIA Rail**	 2 h 1 h 47	 4 h 30 4 h 05	 5 h 30 4 h 49
Fréquence Voiture VIA Rail	 Illimitée 6	 Illimitée 9	 Illimitée 6
Tarif moyen **Tarif moyen par trajet-milles**	*48,50 $* *0,42 $*	*$74.20* *0,27 $*	*$82.00* *0,24 $*

**Temps de déplacement en voiture – Google Map*
***Temps de déplacement avec VIA Rail – le train le plus rapide à l'horaire*

En règle générale, selon la fréquence et la durée du déplacement, la distance idéale pour le service ferroviaire voyageurs se situe entre 150 et 600 kilomètres.

b) Orientation stratégique

Dans le corridor Québec-Windsor, VIA Rail se trouve à la croisée des chemins relativement à des décisions stratégiques cruciales. Si elle ne prend aucune mesure corrective, elle ne pourra pas réaliser son mandat.

Essentiellement, les principaux problèmes qu'elle doit affronter sont les suivants :

- La flotte de LRC de VIA Rail est vieillissante et présente de la corrosion.
- VIA Rail travaille dans un contexte où il y a de plus en plus de congestion qui mènera à une détérioration des services et du rendement financier.

À cette fin, renouveler et moderniser la flotte améliorera considérablement les services ferroviaires interurbains dans le corridor. Le budget de 2016 du gouvernement du Canada a reconnu le besoin pour une nouvelle flotte et a attribué *« à VIA Rail 7,7 millions de dollars en 2016-2017, selon la comptabilité de caisse, pour appuyer les études techniques et d'autres activités préalables à l'achat prévues pour le renouvellement de sa flotte, pour améliorer la sécurité aux passages à niveau croisant des rails lui appartenant et pour renforcer la sécurité dans ses gares. »*

Afin de revitaliser entièrement le service ferroviaire voyageurs au Canada pour qu'il soit en mesure de mieux contribuer au bien-être économique et environnemental national, il faut améliorer la viabilité financière de VIA Rail. La proposition de VIA Rail pour un service ferroviaire à grande fréquence offre une occasion concrète de transformer le rôle des services ferroviaires voyageurs au Canada, de contribuer de façon tangible aux objectifs du gouvernement et d'assurer sa durabilité financière à long terme.

En plus des propositions de renouvellement de la flotte et du service ferroviaire à grande fréquence, VIA Rail a mis en place ou envisage de mettre en place diverses initiatives visant à freiner le rythme de l'augmentation du besoin de financement gouvernemental, dont les suivantes :

1. Ajout de nouveaux départs et de nouveaux arrêts dans les gares du corridor Québec-Windsor.
2. Acquisition potentielle de la ligne principale nord du CN entre Kitchener et London (pour un accès, un contrôle, des temps de déplacement, une fiabilité et une PDT améliorés).
3. Adoption de la stratégie pousser-tirer (*push-pull*) (mode de fonctionnement permettant aux trains d'être conduits par l'une ou l'autre des deux extrémités, réduisant ainsi les coûts d'exploitation et les temps d'arrêt en gare ainsi qu'en améliorant l'efficacité d'utilisation du matériel roulant).

4. Amélioration de la rotation des trains (optimisant l'utilisation du personnel et de la flotte de façon à mieux assortir l'offre à la demande).

Dans le sud-ouest de l'Ontario (SOO), VIA Rail envisage de modifier la rotation des trains et les départs, afin d'augmenter l'achalandage et les revenus tout en optimisant les structures de coûts d'exploitation et les résultats financiers en offrant au marché ce qu'il exige. Elle y arriverait par l'optimisation des horaires et de la rotation des trains, en plus des possibilités de déplacements et de correspondances, pour améliorer le service aux passagers et aux collectivités. L'idée maîtresse est de mieux déployer les trains, les équipages, les immobilisations et les coûts d'exploitation existants et, grâce à l'ajout de trains supplémentaires, de créer des revenus supérieurs aux coûts d'exploitation. VIA Rail a également une bonne relation de coopération avec Metrolinx, ce qui peut être utile afin d'optimiser l'utilisation de l'infrastructure.

c) Options stratégiques

VIA Rail peut mettre en place l'une des trois options stratégiques suivantes :

- Garder le statu quo.
- Garder le statu quo, avec renouvellement de la flotte.
- Mettre en place un service ferroviaire à grande fréquence jumelé au renouvellement de la flotte.

i. Garder le statu quo

Des ingénieurs ont déclaré que la flotte de voitures LRC de VIA Rail, pierre angulaire des activités de la Société dans le corridor (60,6 % de la flotte de voitures du corridor), présente de la corrosion.

En moyenne, le matériel roulant entier de la flotte de VIA Rail est âgé de 42 ans (plus de 24 ans pour les locomotives et plus de 44 ans pour les voitures). À ce jour, la flotte a accumulé un total de 4 milliards de kilomètres, soit environ 8 millions de kilomètres par unité.

L'état du matériel a un effet substantiel sur la qualité de l'expérience de voyage de nos passagers, ainsi que sur la PDT et les coûts d'entretien accrus en raison de la faible fiabilité. VIA Rail peut continuer de travailler dans le même contexte (c.-à-d. des ententes avec les chemins de fer hôtes et l'équipement actuel) pendant une courte période et travailler avec le matériel existant et son programme d'entretien dans le corridor jusqu'en 2018. Après cette date, le risque que représente la structure endommagée de la majorité du matériel du service ferroviaire voyageurs du corridor ne laisse d'autre choix à VIA Rail que de retirer le matériel du service.

Financement public total exigé - Statu quo (voir annexe 1 pour plus de précisions)

Exercice se terminant le 31 décembre	2017	2018	2019	2020	2021
Financement d'exploitation public exigé	240.1	249.7	258.1	266.2	285.3
Financement d'immobilisations public exigé	139.2	180.6	172.7	182.0	96.4
Financement public total avant coûts des régimes de retraite	379.3	430.3	430.8	448.2	381.7
Financement public des régimes de retraite exigé	49.0	42.0	37.0	37.0	37.0
Financement public total exigé	**428.3**	**472.3**	**467.8**	**485.2**	**418.7**

Suite au budget de 2017, VIA Rail possède du financement approuvé afin de satisfaire le scénario du statu quo jusqu'au 31 mars 2020.

ii. Garder le statu quo, avec renouvellement de la flotte

Les services offerts aux passagers ainsi que leur expérience globale en seront grandement améliorés. La fiabilité augmentera. Les avantages environnementaux de nouvelles locomotives pour la qualité de l'air local sont considérables et correspondent au mieux aux objectifs fédéraux et provinciaux en matière d'environnement.

Cet achat pour la flotte est nécessaire afin de conserver les niveaux de service actuels. De plus, cet investissement peut être facilement élargi si la proposition du service ferroviaire à grande fréquence devait être approuvée. La flotte additionnelle requise serait achetée ou mise à niveau en vue de l'électrification, qui est une option distincte sur la commande de base.

iii. Service ferroviaire à grande fréquence avec renouvellement de la flotte

VIA Rail a proposé un plan de 4 milliards de dollars pour obtenir un service de train à grande fréquence (TGF) dans le corridor Windsor-Québec, 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 de train à grande fréquence 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. »*

Ce projet d'infrastructure mettrait à profit l'investissement de 1,5 milliard de dollars dans la nouvelle flotte requise afin d'offrir des services dans le corridor.

L'investissement dans le projet de TGF contribuerait à la croissance de la classe moyenne, que le gouvernement a mentionnée dans son discours du Trône de 2015. Il prolongerait la distance parcourue par les trains urbains à destination des secteurs métropolitains, ce qui accorderait à plus de gens un accès à la propriété « hors de la ville » tout en ayant la possibilité de continuer à travailler en villes. En soi, la construction de voies réservées et de l'infrastructure de TGF créeraient 50 000 années-personnes de travail.

De plus, nous estimons que le projet de TGF créerait jusqu'à 334 400 années-personnes d'emplois permanents partout au Canada dans les 30 prochaines années, en raison de la productivité accrue liée à de solides connexions entre les personnes, les entreprises et les régions. Le projet de VIA Rail contribuerait à faire grandir la classe moyenne en appuyant des stratégies de croissance inclusives en améliorant l'accessibilité à l'échelon régional.

La vision de VIA Rail d'un projet de TGF se solderait également par d'importants avantages pour l'environnement, ce qui aiderait le Canada à respecter son engagement envers la COP21 aux termes de l'Accord de Paris de 2015, soit réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) de 30 % sous les niveaux de 2005 d'ici 2030.

Comme l'a déclaré le premier ministre le 29 novembre 2016 : « Les Canadiens savent que la mise en place de mesures rigoureuses en ce qui a trait à l'environnement est bonne pour l'économie. »

iv. Autres initiatives stratégiques et tactiques

VIA Rail continue de mettre en place de nouvelles stratégies pour améliorer ses services actuels. Comme mentionné précédemment, la croissance des revenus a été, et continue d'être, le résultat de l'introduction des mesures qui suivent :

- Nouveaux trains directs de Québec à Ottawa.
- Utilisation d'un mode de fonctionnement bidirectionnel entre Toronto et Ottawa.
- Amélioration des offres de service avec des services *Affaires* et *Prestige* repensés.
- Amélioration des repas et services à bord.
- Amélioration des stratégies de gestion des revenus en fonction des mesures précédentes.

- Avoir une solide contribution des différentes passes.
- Amélioration des médias et du site Web.
- Lancement d'une application mobile.

Également, VIA Rail mettra en place des stratégies qui offriront aux clients, aux employés et aux collectivités une expérience personnalisée et authentique par les moyens suivants :

- Miser sur les informations contenues dans les données et l'apprentissage automatique pour anticiper et répondre, en temps réel, aux besoins des clients existants et potentiels.
- Offrir du contenu et des offres adaptées, ainsi que des propositions uniques qui sont idéaux à chaque point d'interaction avec les clients.
- Créer une expérience automatisée et numérique reposant sur les appareils mobiles pour préconiser l'efficacité, la facilité et l'accessibilité.
- Offrir un milieu de travail personnalisable aux employés de VIA Rail pour assurer l'harmonisation de leurs besoins organisationnels à leurs besoins personnels.

VIA Rail tirera profit de solutions et de pensées novatrices pour lier ses passagers, ses employés et ses actifs en :

- offrant une expérience sans heurt par l'intégration de nos processus opérationnels à ceux de nos partenaires;
- transformant les gares en plaques tournantes durables de mobilité pouvant offrir une gamme variée de services, qu'ils soient commerciaux, sociaux ou culturels;
- créant des réseaux géographiques et organisationnels au moyen de solutions recherchées;
- misant sur la technologie dans tous les actifs de VIA Rail : les trains, les gares, les centres d'entretien et les systèmes, pour offrir un service fluide, sécuritaire et sûr.

VIA Rail encouragera des relations de collaboration qui créent des résultats symbiotiques et mutuellement profitables en :

- établissant des partenariats avec divers intervenants pour créer de la valeur;
- entretenant des réseaux novateurs au moyen d'alliances ouvertes et de collaboration;
- adoptant une culture d'équipes organiques, récompensée par un esprit entrepreneurial et axé sur les résultats.

VIA Rail deviendra une organisation durable qui mise sur des technologies avancées et modulaires en :

- devenant une organisation possédant une empreinte positive en carbone par l'investissement dans des technologies plus propres qui utilisent des sources d'énergie renouvelables et des matériaux durables;
- optimisant des analyses de données sur la sûreté et la sécurité pour étayer des décisions intelligentes et proactives;
- utilisant des technologies novatrices pour améliorer l'expérience des clients;
- repensant à la façon dont nous achetons, construisons et entretenons nos actifs.

De plus, VIA Rail a également l'intention de faire des investissements stratégiques dans ses gares qui amélioreront l'expérience de déplacement des clients, l'accessibilité, l'intermodalité et la mobilité durable.

3.4 Long parcours et régional

Les trains à long parcours de VIA Rail offrent un produit mixte visant à desservir le marché touristique des voitures-lits, qui s'apparente au segment du tourisme des croisières, de même qu'à offrir un service interurbain visant à relier les collectivités le long des trajets. VIA Rail exploite deux trains de long parcours, le Canadien entre Toronto et Vancouver et l'Océan entre Montréal et Halifax.

La classe Tourisme avec voitures-lits vise les voyageurs qui souhaitent découvrir les paysages canadiens à un rythme paisible. La situation mondiale et la chute du dollar canadien offrent actuellement des conditions favorables pour ces services.

La Société offre des services élargis aux collectivités autochtones partout au Canada, dont de nombreuses pour lesquelles le train est le seul mode de transport viable ou fiable pour le transport des personnes et des marchandises. En fait, les services long parcours et les services régionaux et en régions éloignées de VIA Rail servent 192 réserves de Premières Nations partout au Canada.

Pour aider les voyageurs à tirer le plus profit du 150e anniversaire de la Confédération, VIA Rail offrira aux Canadiens l'occasion unique d'explorer le Canada d'un océan à l'autre. En effet, de mars à octobre, la Société offre le Pancanadien, qui proposera un itinéraire de quatre nuits au minimum sur une combinaison de trains qui se déplaceront vers deux des trois côtes du Canada. Des itinéraires expressément conçus pour l'occasion permettront aux voyageurs de découvrir les villes qui se trouvent sur les parcours suivants :

- Vancouver – Winnipeg – Churchill
- Vancouver – Toronto – Montréal – Halifax
- Halifax – Montréal – Toronto – Winnipeg – Churchill

Les voyageurs qui choisiront cette aventure pourront prendre part à une visite guidée dans la région de la rivière Maligne, un des sites les plus spectaculaires du Parc national Jasper. Ils auront l'occasion de visiter le Musée canadien pour les droits de la personne à Winnipeg et de découvrir les quartiers colorés qui font la renommée de Toronto. Ils verront les majestueuses chutes de Niagara, l'une des grandes merveilles naturelles du monde. À Ottawa, ils peuvent profiter d'une visite guidée culturelle pour voir les inestimables œuvres d'art au Musée des beaux-arts du Canada et les expositions historiques fascinantes au Musée canadien de l'histoire et au Musée canadien de la guerre. Les voyageurs pourront également se détendre lors d'une visite guidée à pied du Vieux-Montréal et apprendre au sujet de l'histoire, de l'architecture et des secrets de cette ville fascinante. Sur la côte Est, ils seront charmés par Peggy's Cove.

3.4.1 Le Canadien

a) Rendement financier : de 2012 à 2016

i. Revenus

De 2012 à 2016, les revenus du Canadien ont augmenté de 31,3 % principalement en raison de l'achalandage dans la classe de voitures-lits Prestige et de l'augmentation des prix en 2013 et 2014. D'un achalandage maximum de 112 000 passagers en 2012, celui-ci a chuté régulièrement à son niveau actuel de 93 000. Ceci reflète une coupure de fréquences et une détérioration substantielle de la PDT de 70 % en 2012 à 54 % en 2016. En 2016, le Canadien a généré 54,3 M$ de revenus passagers.

ii. Charges opérationnelles

Entre 2012 et 2016, les dépenses du Canadien ont augmenté de 5,3 %, principalement en raison de l'inflation et des augmentations de salaire, mais ont été partiellement atténuées grâce à une réduction des départs dans les périodes en dehors des heures de pointe.

iii. Contribution et efficacité

Entre 2012 et 2016, la contribution négative du Canadien s'est grandement améliorée, en passant de 14,9 à 4,9 M$ (une réduction de 67 %). Le ratio opérationnel est passé d'un creux de 74 % en 2012 à 92 % en 2016. Cette hausse est en partie attribuable à un climat plus propice pour le tourisme canadien, mais également à l'ajout de produits à valeur ajoutée, comme le produit *Prestige*, qui cible directement les passagers de grande valeur.

b) Problèmes opérationnels

À l'exception des 12 voitures Prestige nouvellement rénovées, le Canadien fonctionne avec une flotte vieillissante de matériel HEP I qui a plus de 60 ans et qui n'a subi aucune restauration depuis le début des années 1990. De plus amples renseignements sur la flotte de VIA Rail se trouvent à la section 6.

Le tableau suivant présente les taux de ponctualité du Canadien au cours des dernières années :

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PDT	84 %	84 %	74 %	70 %	60 %	33 %	38 %	54 %

Entre 2010 et 2015, la ponctualité des trains du Canadien s'est gravement détériorée et certains retards ont duré jusqu'à 24 heures. Ceci a causé d'importants problèmes pour les touristes qui utilisent le Canadien avant de faire une correspondance avec des bateaux de croisière ou pour poursuivre le cours de leurs vacances. Le manque de fiabilité est l'un des principaux commentaires négatifs constatés dans les médias sociaux qui ont trait aux voyages. Puisqu'il s'agit du produit phare de VIA Rail, une mauvaise fiabilité pourrait également présenter le tourisme au Canada sous un mauvais jour.

« Si vous voulez voyager lentement, c'est pour vous »

Commentaire daté du 5 juillet 2015

Mon épouse et moi étions enthousiasmés lorsque nous sommes montés à bord du train à Toronto pour nous rendre à Vancouver en traversant le pays.

Nous avons été tous les deux amèrement déçus par les arrêts fréquents tout au long de ce périple de cinq jours, effectués en vue de donner aux trains de fret la préséance sur la voie ferrée. Avec des périodes d'attente de plus d'une heure passées sur des voies de garage, nous sommes rapidement retombés de notre nuage.

« Il faut faire très attention lors d'une réservation sur le Canadien »

Commentaire daté du 17 juin 2015

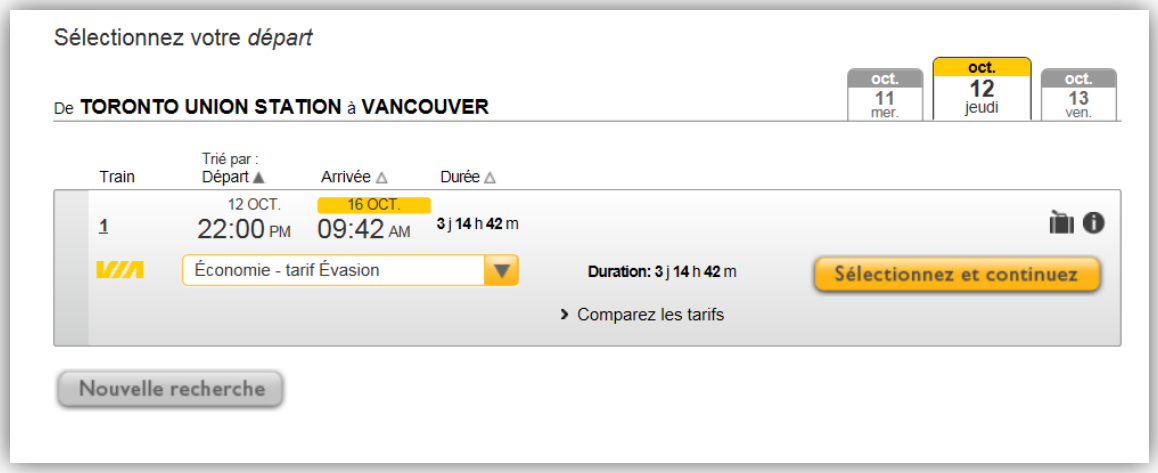
Il y a deux semaines, nous avons visité pour la première fois le Canada, un pays magnifique avec des gens merveilleux.

Le principal élément de notre voyage était de faire le trajet de Toronto à Vancouver à bord du « Canadien » de VIA Rail, avec un arrêt à Jasper et c'est là que les choses ont mal tourné.

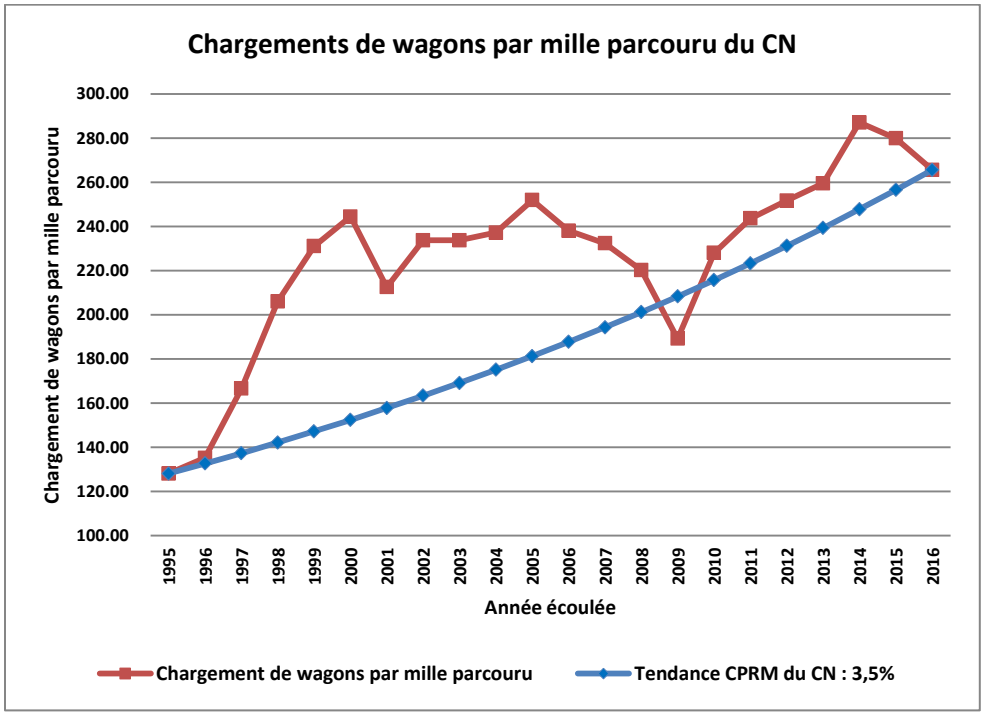
Nous devions quitter Jasper le dimanche 31 mai à 14 h 30, mais le train est parti le 1er juin à 0 h 40 (un retard de plus de 10 heures) et nous sommes arrivés à Vancouver à 19 h 30 plutôt qu'à 9 h 42.

Résultat? Nous avons traversé les Rocheuses pendant la nuit et avons perdu une journée entière que nous devions passer à Vancouver.

VIA Rail continue d'aviser prudemment les passagers lors de leur réservation : *« Bien que VIA Rail s'efforce de respecter l'horaire de ses trains, l'accroissement du transport de marchandises sur les voies appartenant à d'autres entreprises peut entraîner d'importants retards indépendants de sa volonté. Nous vous recommandons de ne pas prévoir de correspondance avec un autre transporteur le jour de votre arrivée. »*



La PDT s'est améliorée cette année, à 54 %, à la suite d'une diminution importante de la circulation de trains de marchandise, comme le montre la diminution de 5 % des voitures du CN par trajet-milles de 2015 à 2016, en plus des efforts de collaboration déployés par les opérateurs hôtes.



Cette diminution n'est cependant que temporaire, et, à mesure que l'économie se rétablira et que les prix des marchandises, en particulier le pétrole, rebondiront, il est inévitable que la PDT se détériorera de nouveau.

En raison des trois départs par semaine durant la haute saison et des deux départs pendant la basse saison, la fréquence du Canadien n'est pas suffisamment élevée pour offrir une alternative de voyage viable sur les marchés interurbains et régionaux entre Winnipeg, Saskatoon, Edmonton, Jasper et Vancouver, ni même autour de ces villes. Il ne dessert pas non plus les grandes villes de Regina et de Calgary.

3.4.2 L'Océan

a) Rendement financier : de 2012 à 2016

i. Revenus

En 2012, VIA Rail a réduit la fréquence de l'Océan de six trains aller-retour par semaine à trois. Ceci a provoqué une baisse de revenus de service de 27,2 % entre 2012 et 2016. L'achalandage a baissé de 40,8 % durant cette même période et ce fût compensé par une augmentation de 33,9 % des revenus par passager. La moyenne de milles (kilomètres) par passager a également augmenté de 13,3 %, de 456 à 517 milles (734 à 832 km), reflétant une baisse de l'utilisation pour les déplacements interurbains locaux. En 2016, l'Océan a généré 9,9 M$ de revenus et a transporté environ 78 000 passagers, dont environ 19 000 ont voyagé en classe voitures-lits et 59 000 en classe Économie.

ii. Charges opérationnelles

La réduction des départs en 2012 s'est soldée par une réduction d'environ un tiers des charges d'opérationnelles directes. En comparant 2012 à 2016, il est possible d'observer que les dépenses en 2016 se chiffraient à 21,9 millions, soit 19,6 % inférieures à celles de 2012, incluant l'effet de l'inflation.

iii. Contribution et efficacité

Malgré les réductions de service, la contribution négative de l'Océan s'est modérément améliorée au cours de la période, pour passer de 13,6 à 12 millions (-12 %).

b) Problèmes opérationnels

Au cours des dix dernières années, l'infrastructure ferroviaire s'est dégradée menaçant ainsi le service. En 2014, une section de 44 milles (71 km) de voie du CN sur laquelle l'Océan est exploité, parcourant tout le Nouveau-Brunswick (subdivision de Newcastle), était en danger d'arrêt de service (en raison de la décision du CN d'abandonner la voie). Cette situation aurait nécessité de tracer un nouveau parcours ou aurait forcé l'annulation du service. L'abandon de la voie entre Bathurst et Miramichi aurait raccourci le trajet de l'Océan. Après un examen et une évaluation de solutions alternatives, il a été décidé que VIA Rail investirait un montant estimé à 10,2 M$ sur l'infrastructure et sur les réparations des ponts de cette section. Le travail a été entamé en 2014, et il devait réduire la durée du déplacement d'environ 30 minutes.

Le seul élément de l'ensemble des travaux effectués susceptible d'être changé pour ce tronçon de la voie était celui lié au pont, pour lequel le CN avait fourni des coûts estimatifs de 2,2 millions. Depuis, le CN, à la suite d'évaluations sous l'eau et de travaux de conceptions détaillés, a revu ses estimations des réparations du pont au mille 62,2 de la subdivision de Newcastle à un montant de 7,5 millions de dollars (dont 15 % pour l'ingénierie, la surveillance et la gestion du projet), tandis que les coûts pour le deuxième pont, au mille 63, sont estimés à 2 millions. Ce montant doit cependant être confirmé par les prix du marché. Par conséquent, au moment de la rédaction, le coût estimatif des réparations du pont est de l'ordre d'environ 9,5 millions de dollars, alors que l'estimation originale du CN était de 2,2 millions, une augmentation de 7,3 millions de dollars, qui donnera un total révisé d'environ 17,5 millions.

Si l'Océan a pu conserver une PDT respectable, les fréquences ont été réduites de six départs en aller simple par semaine à trois départs en aller simple. En raison de cette diminution de fréquences, l'Océan n'est pas apte à offrir une alternative adéquate aux déplacements sur les marchés interurbains et régionaux desservant Québec et les villes de Rivière-du-Loup, de Campbellton, de Moncton et d'Halifax. Des liaisons supplémentaires sont cependant ajoutées durant la période des Fêtes à la demande des consommateurs.

VIA Rail analyse actuellement la possibilité d'établir un service interurbain dans le corridor Est, d'Halifax à Campbellton, tel que décrit en détail la section 3.4.4 de ce Plan.

3.4.3 Services régionaux

a) Rendement financier : de 2012 à 2016

i. Revenus

De 2012 à 2016, les revenus ont diminué de 6,0 à 5,3 millions de dollars (-12,0 %) après avoir atteint un creux de 4,0 millions en 2014. Après avoir pris connaissance à la fin de 2014 et au début de 2015 des commentaires des collectivités, VIA Rail a adapté ses services régionaux afin de mieux les adapter aux besoins des clients. Ainsi, de 2014 à 2015, les revenus passagers ont augmenté pour la première fois en cinq ans de 0,8 million (19,5 %), et encore une fois de 2015 à 2016 de 0,5 million de dollars (9,5 %).

ii. Charges opérationnelles

Pour la période de 2012 à 2016, les dépenses ont diminué de 0,6 million de dollars (1,8 %).

b) Problèmes opérationnels

VIA Rail a suspendu le service Victoria-Courtenay (depuis 2011) et Matapédia-Gaspé (depuis 2013) pour des raisons de sécurité en raison du mauvais état de l'infrastructure ferroviaire. Pour le service Victoria-Courtenay, le propriétaire de l'infrastructure, la Island Corridor Foundation, est responsable de la restauration de l'infrastructure ferroviaire. À Matapédia-Gaspé, le propriétaire de l'infrastructure est la Société de chemin de fer de la Gaspésie (SCFG), récemment achetée par le gouvernement du Québec en mai 2015.

La reprise du service aura lieu uniquement lorsque les travaux d'infrastructure seront terminés et lorsque VIA Rail se sera assurée que le service est sécuritaire et que des vitesses raisonnables, l'horaire et les correspondances (pour Gaspé) puissent être respectés.

3.4.4 Orientation stratégique

a) Stratégies long parcours

L'Océan et le Canadien ne représentent pas une proportion importante des fréquences de VIA Rail, mais représentent par contre des portions très significatives des coûts opérationnels, de la flotte, du besoin en personnel et du déficit de VIA Rail.

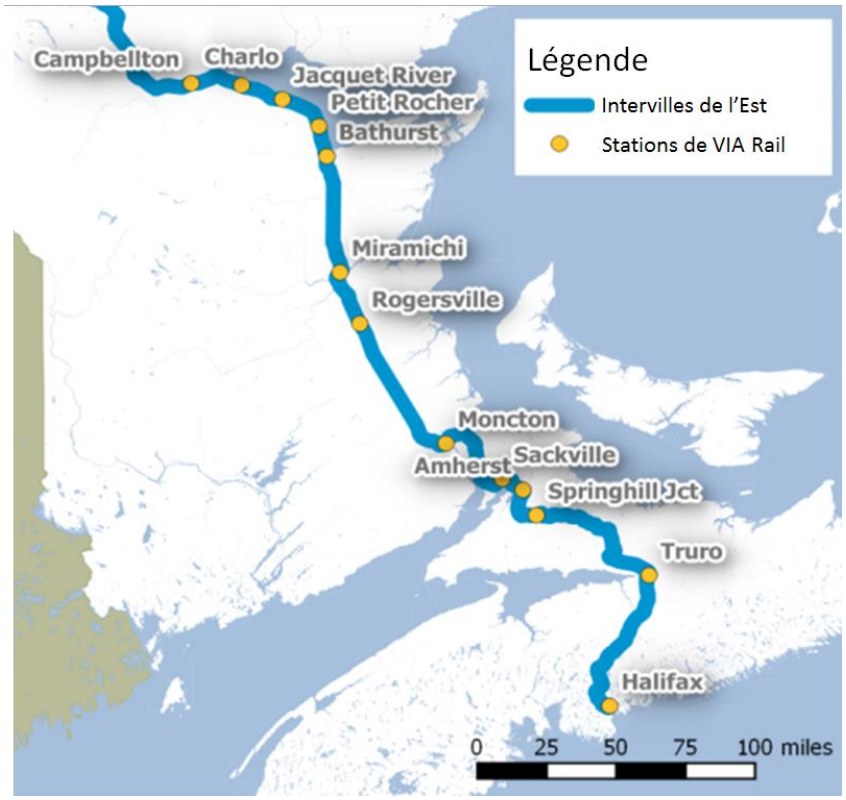
Ces trains servent :

- les touristes canadiens et internationaux attirés par les vues spectaculaires, les voitures-lits et (dans le cas du Canadien) les voitures-lits ainsi les voitures panoramiques et de restaurants de nature patrimoniale;
- les voyageurs régionaux et interurbains, dont nombre habitent dans des lieux éloignés où les routes ne sont pas ouvertes à l'année, où les conditions routières pour les déplacements en voiture privée ou en autobus ne sont pas fiables ou encore qui doivent affronter de longues heures sur les routes;
- dans une moindre mesure, les voyageurs interurbains sur une longue distance qui ne peuvent voyager en avion ou qui cherchent à éviter l'avion.

i. Départs interurbains de l'Est

En 2012, le nombre des départs de l'Océan a été réduit de six à trois par semaine. En raison de cette diminution des fréquences, l'Océan n'est pas apte à offrir une alternative adéquate pour les déplacements sur les marchés interurbains et régionaux comme ceux desservant Québec et les villes de Rivière-du-Loup, de Campbellton, de Moncton et d'Halifax.

VIA Rail examine actuellement la possibilité d'établir un service interurbain dans le corridor de l'Est d'Halifax à Campbellton, ce qui comblerait le manque de départs qui a été créé lorsque les départs de l'Océan ont été réduits de six à trois par semaine et qui profiterait aux voyageurs locaux. Cette initiative attend des mises à jour de l'infrastructure et des mises à l'essai du matériel par le chemin de fer hôte.



Comme il a déjà été mentionné, le service ferroviaire voyageurs est important pour des collectivités de Nouvelle-Écosse et du Nouveau-Brunswick, comme l'illustre cet extrait de l'examen de la LTC :

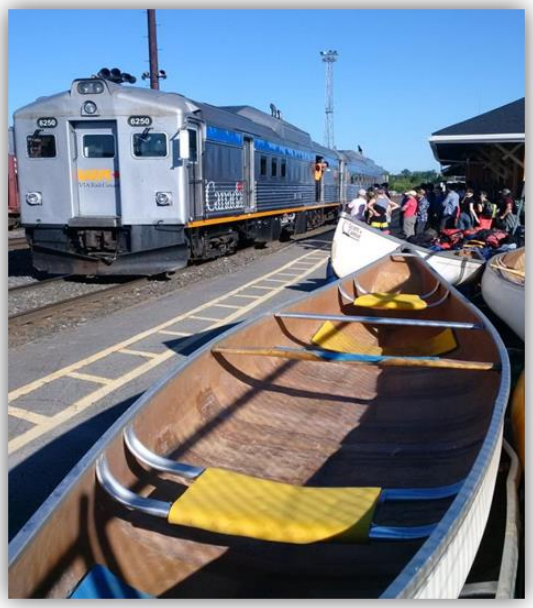
« Les services ferroviaires voyageurs peuvent être la seule option de transport viable pour bon nombre de résidents vivant dans des collectivités en Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick... La nécessité de ce service ferroviaire voyageurs est de plus en plus sérieuse en raison de la population vieillissante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

b) Stratégies régionales

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 représente que pour 2 % dans les revenus de VIA Rail. Historiquement, ces services n'ont subi que peu de changements autres que lorsque confrontés à des démantèlements de voie. Toutefois, VIA Rail s'est efforcée, et continue de s'efforcer, de rencontrer des représentants clés des collectivités afin de comprendre les besoins des usagers actuels et potentiels qui se fient à ces services. VIA Rail a proactivement apporté des améliorations à ces services et compte appuyer les collectivités qu'elle sert en conservant l'accès. Ces collectivités accordent beaucoup d'importance au service offert par VIA Rail, et, grâce à ces améliorations et ces initiatives, les revenus ont augmenté de 9,5 % en 2015.

Parmi les initiatives récentes se trouvent les suivantes :

Le voyage en canot de l'école communautaire de Mackenzie, illustré ci-dessous.



La « saison des aurores » à bord du train de Churchill. VIA Rail a travaillé en étroite collaboration avec Travel Manitoba, des voyagistes et la ville de Churchill dans le but de transporter les touristes vers Churchill en train pour admirer les aurores boréales. Lancée en 2017, cette initiative a eu beaucoup de succès; les revenus cumulatifs à ce jour sont plus de 40 % supérieures à celles de 2016.

VIA Rail s'est associée à Travel Manitoba pour que soit filmée une vidéo qui montre la voiture Parc pour admirer les aurores. Cette vidéo sera diffusée dans des commerciaux qui seront, entre autres, présentés sur les écrans de vol d'Air Canada.

Cet été, nous nous associerons également avec l'Université du Manitoba pour faire la promotion du nouvel observatoire marin de Churchill, qui est à se faire construire. Une voiture-restaurant sera parée d'images de la région de Churchill (à ses frais), dont de la marqueterie dans la voiture-restaurant et de la documentation sur la région. Également, des universitaires et chercheurs vont prendre le train pour se rendre à Churchill et offriront du matériel éducatif à nos clients. Nous planifions aussi du contenu pour les médias numériques dans les gares et à bord pour que les clients puissent en apprendre davantage sur la recherche qui sera menée à Churchill.

VIA Rail travaille également avec Senneterre pour faire la promotion de ses voyages d'été entre Senneterre et Press ou La Tuque.

L'Océan offre des services de transport vers les régions rurales du Nouveau-Brunswick et de la Nouvelle-Écosse, qui utilisent ces services pour accéder à des centres régionaux (Moncton et Halifax) et des collectivités avoisinantes. Le service passe également à proximité de plusieurs réserves de Premières Nations.

Un examen des tracés des déplacements sur l'Océan permet de cerner deux segments de marché de voyage : les voyageurs qui font de longues distances entre les Maritimes et le centre du Canada (CBTN-HLFX↔MTRL-QBEC) et les voyageurs régionaux (CBTN-MCTN↔HLFX) qui restent dans les Maritimes.

Pour les voyageurs régionaux qui n'utilisent pas les voitures-lits, une flotte réduite avec des voitures de train diminuerait les coûts d'exploitation, ce qui permettrait d'augmenter le nombre de départs. Cela améliorerait l'attrait pour les voyageurs régionaux et offrirait en fait un service quotidien (combiné au service « d'un océan à l'autre ») à partir des Maritimes.

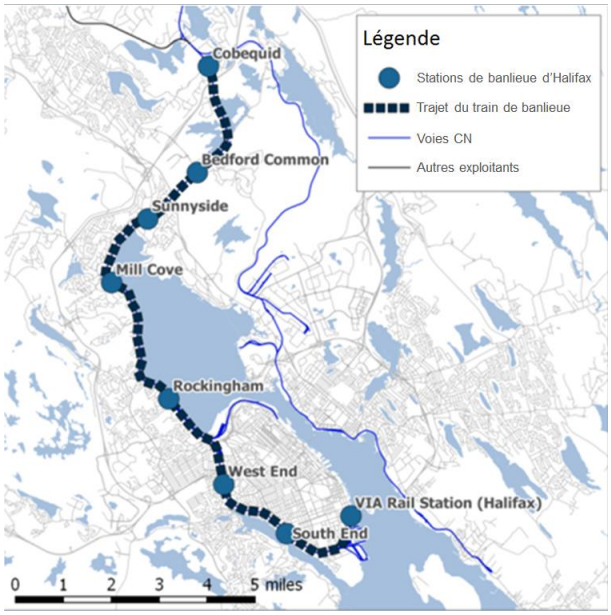
c) Train urbain de la municipalité régionale d'Halifax (MRH)

En 2014, la municipalité régionale d'Halifax (MRH) a retenu les services du cabinet d'experts-conseils ferroviaires CPCS Transcom afin qu'il mène une étude de faisabilité d'un train urbain. L'étude s'est achevée au printemps 2015 et a proposé différentes options, dont les estimations des coûts en capital requis variaient de 26 millions à 45 millions de dollars, et celles des coûts d'exploitation annuels se situaient entre 14 et 16 millions de dollars.

La MRH, avec qui VIA Rail avait déjà eu des discussions à propos du projet de service régional proposé au Canada atlantique, a demandé une revenue de l'étude de faisabilité du train urbain conduite par CPCS. Après avoir reçu des documents d'information sur le service régional proposé au Canada atlantique à l'automne 2015, des représentants de la MRH ont demandé à VIA Rail d'examiner le rapport.

VIA Rail en a conclu que le service de train urbain pourrait être offert à moindre coût que celui proposé dans l'étude de CPCS, à condition d'apporter des ajustements à l'itinéraire et au plan opérationnel. VIA Rail serait bien placée pour fournir des services d'entretien et opérationnels pour les trains urbains à Halifax en mettant à profit son infrastructure et ses ressources existantes. Cela donnerait l'occasion à VIA Rail d'optimiser ses actifs existants, de partager les coûts d'autres services ferroviaires de VIA Rail dans la région et de générer des revenus. La MRH profiterait quant à elle de coûts d'exploitation réduits et de l'expertise opérationnelle de VIA Rail.

VIA Rail a rencontré la MRH pour évaluer un programme pilote potentiel de trois ans qui établirait un service de trains urbains entre la gare d'Halifax de VIA Rail et Windsor Jonction. Ce service serait tributaire d'une entente avec le CN pour assurer les départs appropriés pour les trains. VIA Rail pourrait fournir des voitures RDC (autorails diésel; unités multiples autopropulsées au diésel qui n'ont pas besoin d'une locomotive) comme elle l'a fait pour le service de Victoria à Courtenay.



VIA Rail opèrerait le service de train urbain au nom de la municipalité régionale d'Halifax, qui serait le propriétaire et le bailleur de fonds du service. VIA Rail n'est pas le promoteur du projet; cependant, elle peut répondre aux demandes d'aide de la MRH en amenant le service de train urbain aux habitants de la ville d'Halifax.

Comme l'indique la section 2.3.4 de ce Plan, VIA Rail possède une vaste expertise des activités des trains urbains, notamment grâce au service d'entretien et de maintenance qu'elle offre au West Coast Express à Vancouver.

3.5 Autres dépenses

3.5.1 Dépenses non allouées nettes des autres revenus

Le déficit d'exploitation de VIA Rail avant les coûts liés aux régimes de retraite est passé de 208,9 M$ en 2012 à 235,5 M$ en 2016, une hausse de 12,7 %. Les dépenses non allouées ont augmenté de 49,4 M$, dont une augmentation de 3,8 M$ en autres revenus. L'augmentation des coûts est attribuables aux frais indirects et aux coûts organiques.

3.5.2 Dépenses en immobilisations

Le financement en capital de VIA Rail, dont le financement additionnel fourni par le budget de 2017, ne suffit pas pour financer les programmes majeurs liés à la flotte ou à l'infrastructure qui seraient nécessaires afin d'améliorer de façon notable la durée des déplacements et le nombre de départs, dans un but d'effectuer des changements transformationnels.

Matériel

Le projet majeur lié au matériel roulant est le projet de remise à neuf de la flotte de voitures LRC au centre de maintenance de Montréal de VIA Rail ainsi que les projets de reconstruction associés attribués à des entrepreneurs indépendants (CN Railway Services et Gaspésie Diesel), qui comprennent la réparation structurelle des voitures LRC. D'autres projets concernant le matériel roulant comprennent les mises à niveau de la flotte de voitures Renaissance opérées sur l'Océan, la réparation des voitures Renaissance (Océan seulement), et la réparation des voitures HEP II (problèmes de sécurité seulement).

Infrastructure

Les projets d'infrastructure comprennent l'amélioration de l'infrastructure de la subdivision Guelph du Goderich–Exeter Railway (GEXR), les réparations d'infrastructure sur la subdivision Newcastle entre Bathurst et Miramichi, au Nouveau-Brunswick (nécessaire pour assurer le maintien du service), le remplacement du contrôle centralisé du trafic (CCT) – gares d'Ottawa, ainsi que la poursuite des programmes de travaux continus sur les voies, la réparation de ponts et les réparations de signalisation sur l'infrastructure de VIA Rail.

Infrastructure d'entretien

Les projets majeurs d'entretien comprennent principalement des mises à niveau de l'infrastructure d'entretien et se composent de mises à niveau de terrains de stationnement et de routes d'accès, de génératrices d'urgence, d'infrastructure de mise à l'épreuve d'amortisseurs et de ressorts de matériel roulant et de remplacement de toitures, parmi bien d'autres.

Mises à niveau de gares

Les projets de gares comprennent l'ajout d'un nouveau système principal d'alimentation électrique pour la gare d'Ottawa, la plateforme surélevée de passagers à la gare d'Ottawa et les mises à niveau pour les gares de Vancouver et de Brockville; ainsi que diverses mises à niveau de bâtiment, mécaniques, électriques et architecturales, la peinture de signalisation et d'autres réparations et mises à niveau.

Gare Union

L'ensemble du capital de 4,7 millions prévu être affecté à la gare Union a été utilisé en 2016 pour la réalisation de projets de revitalisation.

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 permettant de produire des rapports financiers et prévisionnels, des mises à niveau de iVIA, ReserVIA (modernisation du système de réservations), une nouvelle application mobile, des mises à jour continue incluant des mises à jour du matériel physique, ainsi que l'expansion des écrans des gares.

Parmi les autres projets figurent :

- La migration des projets en ligne
- La gestion des relations avec la clientèle de l'entreprise (GRC)
- L'amélioration des données sur les sièges
- Mise à niveau de fin de vie NOC du Wi-Fi à bord
- Sécurité des trains par GPS (preuve de faisabilité)
- Crédit-voyage pour les retards de train (CVRT)
- Expansion de la GRC
- SGD - Système de gestion des dossiers
- Centre de contact à canaux multiples
- Gestion de la main-d'œuvre
- Loi canadienne anti-pourriel (LCAP)
- Mises à niveau des consoles de répartition radio
- Paiement des fournisseurs - achat et contrats
- Programme de formation des mécaniciens de locomotive
- Preuve de faisabilité du catalogue des pièces
- Solution de planification du réseau
- eLogbook
- Gestion de l'accès à l'identité - GAI

Administration

Comprend les améliorations nécessaires dans les bureaux administratifs de Vancouver, Ottawa et Toronto.

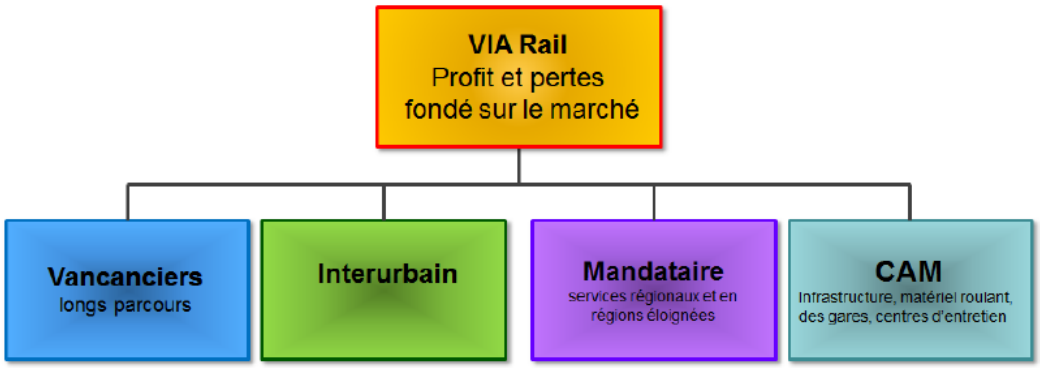
Dépenses en capital totales pour 2015 et 2016

(Millions de dollars)	Chiffres réels en 2015	Chiffres réels en 2016
Projets de matériel roulant	35.2	28.5
Projets d'infrastructure	32.7	24.6
Projets d'entretien	2.3	6.1
Projets de mise à niveau de gare	3.5	7.6
Gare Union	0.0	4.7
Projets de technologie de l'information	22.3	18.7
Projets de bureaux administratifs	1.9	0.8
Dépenses totales en capital	**97.9**	**91.0**

3.6 Vision 2020 et Destination 2025

En 2014, VIA Rail a introduit une nouvelle structure organisationnelle dans le but de servir la population canadienne de façon plus efficace. La nouvelle vision de VIA Rail est celle d'une organisation axée sur le marché où les actions du personnel de VIA Rail ont pour objectif de répondre aux besoins en matière de déplacement des Canadiens.

Le Conseil d'administration a approuvé la nouvelle organisation. Le tableau ci-dessous présente une vue d'ensemble :



Cette vision réaligne les activités de VIA Rail pour améliorer le service à la clientèle, l'efficacité financière et l'excellence opérationnelle. Dans cette structure axée sur le marché, chaque segment d'activité deviendra son propre centre de « profits et pertes » (PP). Ces segments d'activité seront responsables de l'exploitation, des investissements en capitaux et du rendement financier de leurs services ferroviaires voyageurs respectifs, train par train.

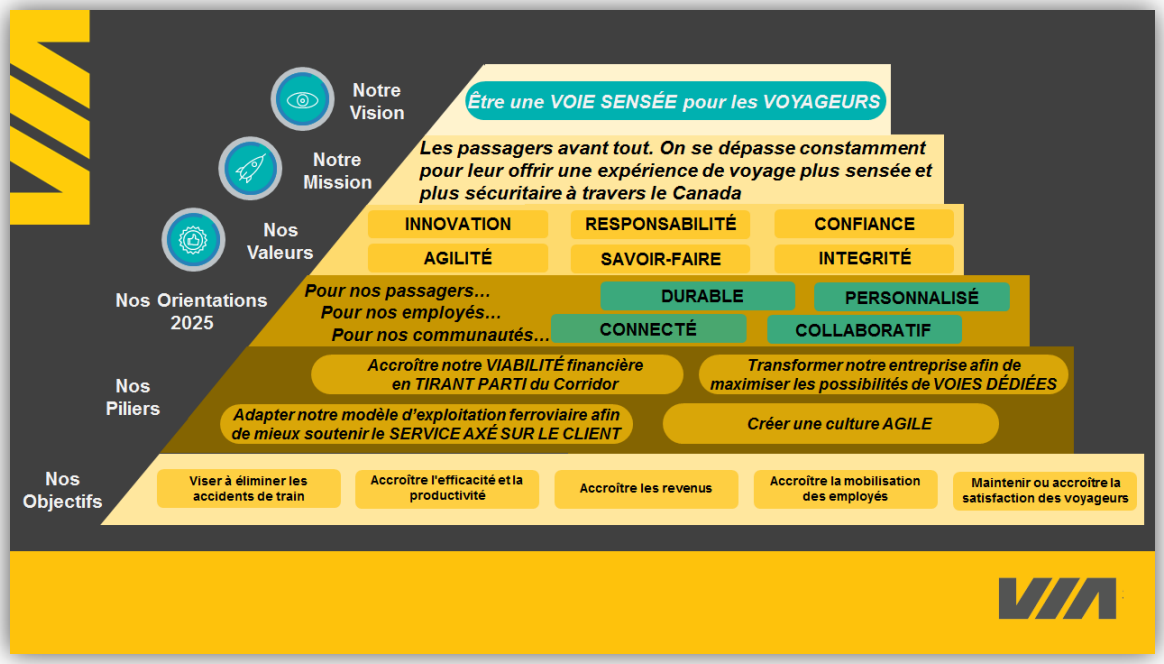
En outre, une organisation de gestion des immobilisations fournit l'infrastructure, le matériel roulant et les actifs des gares de VIA Rail. L'organisation de gestion des immobilisations est également responsable de la commercialisation éventuelle, à des tiers, de tout actif non requis ou non utilisé pour les opérations de VIA Rail.

La mise en œuvre de cette vision est basée sur un certain nombre de principes directeurs, notamment :

- Améliorer la position de VIA Rail en tant que société de transport qui accorde le plus d'importance au client au Canada et parmi les sociétés ferroviaires voyageurs dans le monde.
- Continuer à investir, principalement dans l'infrastructure de VIA Rail, lorsque des fonds sont disponibles, afin :
    - d'améliorer la sûreté et la sécurité des opérations;
    - d'améliorer la fiabilité des trains et la ponctualité;
    - d'introduire davantage de fréquences de trains, d'améliorer de manière importante la fiabilité et de réduire les temps de déplacement pour faire croître les revenus et, ainsi, réduire les besoins de financement du gouvernement du Canada;
- Permettre à VIA Rail d'acquérir des infrastructures ferroviaires, ou possiblement d'en partager avec d'autres organisations de service ferroviaire voyageurs.
- Investir dans l'infrastructure de tiers seulement lorsqu'il n'y a pas d'option viable et lorsque des avantages seraient garantis de façon contractuelle.
- Se concentrer sur l'amélioration de la valeur pour les clients et établir des tarifs reflétant autant que possible la valeur intrinsèque véritable du produit pour maximiser les revenus par passager, tout en continuant à servir autant de collectivités que possible au Canada.
- Continuer à être aussi efficaces et rentable que possible avec l'argent des contribuables (excellence financière se traduisant par des subventions minimales de la part du gouvernement du Canada).

- Être une entreprise de service public avec une performance commerciale.
- Mobiliser les employés et la collectivité.

VIA Rail a élaboré et continue d'élaborer des stratégies et des initiatives visant à accroître sa performance sur les plans financier, de marché, opérationnel, de sécurité et de sûreté tel qu'indiqué ci-dessous :



Ces stratégies amélioreront la position de VIA Rail en tant que société de transport qui accorde le plus d'importance au client au Canada et parmi les sociétés ferroviaires voyageurs dans le monde; pour ce faire, elle doit :

- Être prête à essayer de nouvelles choses et prendre des risques d'affaires calculés.
- Anticiper les besoins des clients et suivre le rythme des tendances technologiques et comportementales.
- Rendre toutes les interactions avec les clients simples, sans heurt et satisfaisantes.
- Cibler les clients réguliers, occasionnels et nouveaux, en plus de communiquer avec eux par les moyens les moins coûteux et les plus efficaces possible.
- Mettre entièrement en place la gestion des relations avec la clientèle (GRC) de VIA Rail.
- Remplacer le système de réservation obsolète.
- Rendre les gares attrayantes pour les clients, faciles à explorer et efficaces.
- Continuer d'ajouter des transferts intermodaux.
- Augmenter les partenariats avec d'autres transporteurs ou dans des industries connexes.
- Moderniser le service alimentaire et de boissons, en plus de l'externaliser.
- Rationaliser et automatiser tous les processus, les systèmes et les procédures, pour le contact avec les clients et à l'interne.
- Continuer d'intégrer des technologies de pointe dans l'industrie comme la commande des trains par GPS, les tablettes pour les mécaniciens de locomotive et les appels automatiques de l'équipage.
- Veiller à ce que VIA Rail continue d'être parmi les 100 meilleurs employeurs au Canada.
- Rémunérer le personnel selon le mérite, le rendement et les réalisations.
- Embaucher, former et conserver du personnel de qualité supérieure pour qui le service à la clientèle est important dans l'ensemble de l'organisation.
- Embaucher 10 % des nouveaux employés parmi les rangs d'anciens combattants et de réservistes et 15 % parmi les groupes de minorités visibles.
- Préconiser la parité entre les sexes dans l'ensemble de l'organisation.
- Utiliser les centres d'excellence d'entretien de l'équipement pour mobiliser les employés et puiser dans leurs connaissances.
- Mettre en place un programme d'apprentissage pour les employés dont le métier requiert d'entretenir le matériel, ainsi que pour certains autres employés.
- Améliorer continuellement la culture d'entretien du matériel en se concentrant sur la sécurité, la fiabilité, la disponibilité et l'efficacité du matériel.
- Célébrer Canada 150 en 2017 avec des événements et des célébrations partout au pays.

4. APERÇU DU PLAN D'EXPLOITATION 2017-2021

En décembre 2016, VIA Rail a présenté des analyses de rentabilité à Transports Canada qui portaient sur deux initiatives stratégiques, dans le but de moderniser et d'améliorer considérablement l'importance et la disponibilité du service de VIA Rail pour les Canadiens, tout en améliorant sa viabilité financière. La première initiative est le renouvellement de la flotte de voitures et de locomotives du corridor Québec-Windsor. La deuxième propose de bâtir une ligne expresse pour le service ferroviaire voyageurs entre Québec, Montréal, Ottawa et Toronto. Dans le contexte de la modernisation, VIA Rail a également fourni à Transports Canada sa vision relativement aux services long parcours et aux services régionaux. VIA Rail travaille toujours avec Transports Canada à l'analyse de ces stratégies de modernisation, tout en mettant l'accent sur l'urgence d'aller de l'avant et de remplacer la flotte du corridor.

Depuis 2014, comme le décrivent les plans d'entreprise de VIA Rail, la société recherche une croissance financièrement viable au moyen d'activités continues. VIA Rail examine des occasions d'améliorer son offre aux Canadiens et de générer de la croissance et de poursuivre la viabilité financière au moyen de l'agrandissement ou de l'ajout de services ferroviaires, dont l'acquisition ou la construction de nouvelles infrastructures. Les initiatives que VIA Rail analyse actuellement et certaines autres qui sont en cours depuis plusieurs années font partie de ces occasions.

Un des éléments clés de Vision 2020 est de réorganiser la Société en unités fonctionnelles segmentées et axées sur les marchés, responsables de leurs résultats respectifs, ayant la responsabilité supplémentaire de prendre des décisions fondées sur les revenus et dépenses à l'intérieur de leurs marchés définis. Ce plan général fournira de l'information sur les revenus et les dépenses de façon semblable.

4.1 Revenus

Une baisse des revenus passagers totaux de 3,2 % est prévue, passant de 301,1 M$ en 2016 à 291,4 M$ en 2021.

Corridor

La portion la plus importante de la baisse est due à la baisse de revenus prévue de 8,7 % dans le corridor, avec les revenus annuels passant de 231,7 M$ en 2016 à 211,4 M$ en 2021. Cette baisse de revenus découle de la combinaison exposée ci-dessus de fréquences restreintes, de temps de déplacement croissants et de la détérioration de la PDT, jumelée à la réalité supplémentaire d'une flotte vieillissante, qui exigera la mise hors service de voitures et de réductions des services. La baisse est une prévision conservatrice qui comprend les meilleurs efforts d'atténuation de la part de la Société, qui comprennent l'ajout de nouvelles fréquences en 2016.

Le Canadien

Nous prévoyons que le Canadien réalisera une croissance des revenus de 15,4 % (de 54,3 à 62,6 M$) sur l'ensemble de la période du plan. La détérioration de la PDT et les délais croissants des temps de déplacement et, par conséquent, des heures d'arrivée incertaines provoqueront la chute du volume de passagers. VIA Rail étudie actuellement la possibilité de modifier le service Canadien (fréquences réduites ou autres moyens) afin d'atténuer l'impact de la détérioration de la PDT sur les passagers de la Société.

L'Océan

Nous prévoyons que la croissance des revenus passagers pour l'Océan atteindra 14,8 %, de 9,9 M$ en 2016 à 11,3 M$ en 2021, principalement en raison de la croissance du PIB et de l'inflation, et aussi grâce à certaines améliorations des services à bord, qui permettront des augmentations de prix.

Régional

Nous prévoyons une croissance de 14,4 % des revenus des services régionaux (de 5,3 à 6 M$) sur l'ensemble de la période du plan, principalement en raison de la croissance du PIB et de l'inflation. De plus, nous procédons actuellement à la reconfiguration de la prestation des services afin de mieux l'assortir aux besoins de ses clients, ce qui stimulera aussi possiblement la croissance du nombre de passagers.

Autres revenus

Les autres revenus sont catégorisés en tant que revenus ne provenant pas directement des revenus liés aux passagers. Ils peuvent être catégorisés en tant que revenus liés à l'activité des gares, au marketing et aux ventes, aux opérations d'entretien ou aux activités générales. Nous prévoyons que les autres revenus vont connaître une croissance de 1,8 % (de 23,3 à 23,7 M$).

4.2 Charges opérationnelles

VIA Rail continuera à éprouver de la difficulté à compenser les augmentations de rémunération et l'inflation pour la période du plan, et ce, même si la Société poursuit ses efforts de mise en œuvre de mesures de productivité et de limitation des coûts. Certaines dépenses sont liées à des accords contenant des clauses d'augmentation des prix liée au taux d'inflation.

Par conséquent, les dépenses de services devraient augmenter de 322,8 M$ en 2016 à 333,4 M$ en 2021, ou 3,3 % sur l'ensemble de cette période. La croissance des dépenses devrait être minime, car la flotte vieillissante du corridor mènera à des mises hors service de voitures et une réduction subséquente des services.

Corridor

Nous estimons que les dépenses passeront de 210,9 M$ en 2016 à 200,0 M$ en 2021, soit une hausse de 5,2 % sur la durée du plan.

Le Canadien

Nous prévoyons que les dépenses du Canadien passeront de 59,2 M$ en 2016 à 73,4 M$ en 2021, ou qu'elles augmenteront de 24,1 % sur l'ensemble de la période, principalement en raison de l'augmentation des coûts d'entretien, de la détérioration des temps de déplacement et de la PDT ainsi que de l'inflation.

L'Océan

Alors que les dépenses avaient diminué de 19,6 % de 2012 à 2016 en raison de la réduction des fréquences, nous prévoyons qu'elles augmenteront de 21,9 M$ en 2016 à 25,4 M$ en 2021, ou de 16 % sur l'ensemble de la période, principalement en raison de l'augmentation des salaires et de l'inflation.

Régional

Nous prévoyons que les dépenses pour les services régionaux passeront de 30,8 M$ en 2016 à 34,6 M$ en 2021, ou 12,4 % sur l'ensemble de la période, principalement en raison de l'augmentation des salaires et de l'inflation.

4.3 Dépenses en immobilisations

L'actionnaire a approuvé une somme de 60 M$ par année à utiliser pour les besoins en capital des exercices financiers 2014-2015 jusqu'en 2016-2017. Ces fonds serviront à assurer l'entretien des immobilisations de VIA Rail et à les conserver en bon état. Le budget de 2017 a accordé à VIA Rail

424,3 M$ pour l'exercice 2017-2018 jusqu'en 2019-2020. Ce financement sert uniquement à garder les actifs de VIA Rail en bon état, et ne sert pas aucun programme de remplacement ou d'acquisition majeur.

Les dépenses en immobilisations continues nécessaires identifiées au cours des deux dernières années du présent Plan d'entreprise ne sont toujours pas financées.

4.4 Nouveaux investissements du gouvernement fédéral en infrastructures

Le 24 novembre 2014, le premier ministre annonçait que le gouvernement fédéral investirait 5,8 G$ dans la construction et la restauration des infrastructures à l'échelle nationale. Un total de 102 M$ a été réservé pour les dépenses en immobilisations de VIA Rail : 18,6 M$ pour l'état financier 2015-2016 et 83,4 M$ pour celui de 2017-2018. Ce financement vise l'infrastructure, la sécurité et l'amélioration des temps de déplacement dans le corridor ferroviaire Ottawa-Montréal.

Le budget de 2016 a accordé 7,7 millions de dollars à l'état financier 2016–2017 pour appuyer des études techniques et d'autres activités préalables à l'approvisionnement, liées au renouvellement de la flotte de VIA Rail, et des améliorations de sécurité aux passages à niveau et aux gares de VIA Rail. Le budget comprenait également 3,3 millions de dollars accordés par Transports Canada au cours des trois prochaines années pour financer une évaluation approfondie de la proposition du service de trains à grande fréquence comprenant une voie exclusive dans le corridor Windsor-Québec de VIA Rail. Le budget fédéral comprenait également 34.0 M$ pour des améliorations aux centres d'entretien de VIA Rail et à ses gares, incluant des mises à niveau aux systèmes électrique et mécanique et aux toits.

4.5 Nouvelles réglementations en matière de passages à niveau

Le 17 décembre 2014, le gouvernement du Canada a publié le Règlement sur les passages à niveau qui établit de nouvelles normes de sécurité visant à réduire la fréquence et la gravité des accidents se produisant aux passages à niveau. Un des éléments principaux de ces nouvelles réglementations est que les autorités responsables des services de voirie, les autorités privées et les sociétés de chemin de fer, devraient maintenir des lignes de visibilité aux passages à niveau. Une période de sept ans est accordée afin que les normes soient respectées aux passages à niveau existants.

Les lignes de visibilité doivent être protégées par l'interdiction de construction ou de positionnement de structures et d'objets qui les obstruent, incluant des mesures de contrôle relatives à la croissance des arbres et arbustes. Des modifications des lignes de visibilité pourraient aussi être requises sur les voies de circulation. En raison des vitesses plus élevées, les trains de passagers ont normalement besoin de lignes de visibilité plus longues. Les coûts de cette mise en œuvre auront donc un impact proportionnel plus élevé sur VIA Rail que sur d'autres organisations de chemins de fer.

VIA Rail travaille actuellement à respecter la règlementation sur sa propre infrastructure (186 milles ou 300 km) et évalue des coûts de l'ordre de 3 M$. Le budget de mars 2017 a fourni à VIA Rail le financement nécessaire afin d'aider à acquitter les coûts liés à sa part des efforts de conformité du CN et d'autres compagnies ferroviaires hôtes.

Les nouveaux règlements permettent des vitesses accrues auxquelles les trains peuvent circuler sans avoir besoin de supprimer les passages à niveau routiers, c'est-à-dire, sans avoir à construire sur ou sous ces passages. L'augmentation de vitesse est de l'ordre de 100 mi/h (161 km/h) à 110 mi/h (177 km/h), ce qui avantagera VIA Rail, surtout avec des voies exclusives et du nouveau matériel.

4.6 Exigences additionnelles de 2017 à 2021

VIA Rail doit prendre une décision alors qu'elle fait face à des pressions croissantes dans son environnement opérationnel. Dans ses relations avec les sociétés de chemin de fer hôtes, VIA Rail

possède peu de contrôle, voire aucun, sur les leviers essentiels qui lui permettraient de fonctionner d'une manière efficace en tant qu'entreprise. La Société ne peut pas facilement augmenter la fréquence, contrôler le temps de déplacement ou contrer la détérioration de la PDT, ce qui représente des mesures clés pour attirer et conserver sa clientèle.

La prolongation des temps de déplacement et la piètre PDT créent un produit moins désirable et donc moins commercialisable, alors que, du même coup, elles augmentent les frais d'exploitation. À son tour, cela nécessite une augmentation du financement d'exploitation de la part du gouvernement afin de soutenir des réductions de service et des mises à pied ou une combinaison des deux.

Paradoxalement, ces pertes d'exploitation croissantes et ces réductions possibles de service se produiront dans un contexte où le service de trains interurbains devrait connaître une croissance régulière. La croissance économique soutenue, l'augmentation de la congestion routière, de la congestion dans les aéroports, de la sensibilisation écologique et des coûts de l'énergie, ainsi qu'une population vieillissante et une nouvelle génération axée sur le transport ferroviaire (comme le démontre la croissance des ventes de billets aux étudiants) créent un milieu dans lequel le service ferroviaire voyageurs devrait s'épanouir. L'échec à mettre en œuvre un nouveau paradigme d'exploitation d'un nouveau service ferroviaire voyageurs accentuera le retard du Canada sur les autres pays dans la mise en place d'un service ferroviaire moderne et perdra les avantages socio-économiques inhérents tels qu'une mobilité de la main-d'œuvre et une connectivité commerciale améliorées.

VIA Rail est à la limite de son environnement d'exploitation actuel et toute amélioration tactique ou stratégique éventuelle tentée par la direction s'avérera inefficace dans ce contexte.

4.6.1 Besoins en immobilisations courants

Des fonds d'investissement pour les besoins courants sont également requis, car VIA Rail doit se conformer aux exigences réglementaires liées à la santé et à la sécurité, qui entraînent des modifications et des améliorations au matériel roulant, aux infrastructures, aux systèmes, aux gares et aux installations, ainsi qu'à ses logiciels et à son matériel informatique.

Un investissement dans les besoins courants est également nécessaire pour veiller à la fiabilité, à l'efficience et à la rentabilité des activités soutenant les diverses initiatives d'optimisation des produits et de la productivité. En l'absence des fonds requis, VIA Rail sera incapable d'assurer le bon état de son matériel et ne sera pas en mesure de remplir son mandat.

4.6.2 Renouvellement de la flotte

Malgré de nombreuses améliorations qui ont été réalisées l'an dernier grâce à des rénovations, la flotte de VIA Rail approche sa fin de vie utile. Puisque l'acquisition de nouveau matériel demande du temps, VIA Rail a élaboré un plan proposé visant à soutenir le renouvellement de sa flotte de matériel roulant.

4.6.3 Renouvellement des gares

Ce Plan d'entreprise prévoit des investissements continus à des niveaux capables d'assurer la protection de l'intégrité des actifs et leur bon état et des investissements stratégiques proposés qui contribueront à appuyer la croissance de l'entreprise et à améliorer les activités et l'expérience client, tout en contribuant à l'engagement de VIA Rail envers la mobilité durable. VIA Rail a effectué un examen détaillé de l'état de ses gares et de ses centres d'entretien.

4.6.4 Investissements dans les infrastructures

Les investissements dans l'infrastructure qui appartient à VIA Rail ont permis un rendement financier favorable pour VIA Rail et l'actionnaire, ainsi qu'un meilleur service pour le public voyageur. VIA Rail compte principalement investir dans les voies lui appartenant afin d'augmenter la fréquence et la fiabilité, et identifiera et examinera des acquisitions stratégiques d'infrastructure à poursuivre dans le corridor. Les

investissements dans les infrastructures de tiers seront considérés seulement s'ils s'avèrent nécessaires et qu'il y a une garantie contractuelle de bénéfices clairs, tangibles et substantiels.

Dans le but de poursuivre cette stratégie et d'assurer l'accès essentiel continu à la gare Centrale du centre-ville de Montréal, VIA Rail a entamé le processus préliminaire d'achat du corridor ferroviaire de la gare Centrale de Montréal, et a entamé des discussions avec le CN. VIA Rail n'avait pas encore obtenu l'aval de son actionnaire pour cet achat.

Le 24 août 2016, CDPQ Infra et le CN ont conclu une entente sur la vente du corridor ferroviaire de la gare Centrale de Montréal pour le nouveau système de train léger REM proposé par la CDPQ.

Même si, vraisemblablement, la construction et l'exploitation du REM vont toucher les activités actuelles et futures de VIA Rail, VIA Rail est convaincue de sa capacité à mettre en place des solutions et d'apporter les ajustements nécessaires pour réduire au minimum leur effet sur le million de passagers actuels de VIA Rail qui voyagent par la gare Centrale, ainsi que sur les nouveaux voyageurs acquis par la croissance à l'avenir.

Une fois que le projet du REM sera en marche, VIA Rail coexistera facilement et offrira aux voyageurs une solution de rechange irrésistible et intégrée à la voiture, dans la région métropolitaine et au-delà. L'effet combiné des deux activités sera donc fondamental à de nombreux égards : l'achalandage métropolitain doublera et l'achalandage interurbain pourrait presque tripler; les GES diminueront de presque 70 000 tonnes entre Montréal et Québec à elles seules, grâce à la suppression de plus de 250 millions de kilomètres qui seraient autrement parcourus en voiture, et l'optimisation d'investissements publics stimulera notre économie.

VIA Rail considère également l'achat d'un tronçon de 55 milles (89 kilomètres) de la subdivision de Guelph entre Kitchener et London. Cet achat potentiel a une valeur stratégique importante, car il garantirait l'accès ferroviaire continu à London et permettrait la croissance future, l'augmentation de la fréquence et l'amélioration des temps de déplacement. VIA Rail est déjà responsable de la majeure partie de la circulation ferroviaire sur ce tronçon. Un investissement pour le remplacement des rails éclissés par des rails soudés en continu, l'actualisation des passages à niveau et l'ajout de nouvelles voies d'évitement amélioreraient la sécurité et le rendement opérationnel, offriraient une meilleure expérience aux clients et augmenteraient les revenus.

VIA Rail a également besoin de financement en capital pour une nouvelle infrastructure de voies entre Montréal et Ottawa afin de lier les voies de VIA Rail à celles du CN. Il pourrait servir à éviter les voies congestionnées du CN et le goulot d'étranglement à Coteau Jonction.

VIA Rail a également mené une étude de faisabilité et une analyse commerciale détaillées visant un service à grande fréquence dans le corridor Toronto-Ottawa-Montréal sur des voies exclusives aux passagers à acquérir entre Smiths Falls, Peterborough et Toronto. Conjointement, VIA Rail va également élaborer le plan de la ligne Toronto-Peterborough et cherchera à obtenir l'autorisation d'accéder à des fonds spécifiquement réservés à ce projet.

Pour terminer, VIA Rail envisagera d'investir dans les infrastructures du RTM et de Metrolinx, incluant les stations, au pro rata de son utilisation, ce qui devrait offrir des avantages similaires garantis.

5. RESSOURCES HUMAINES

5.1 Main-d'œuvre

VIA Rail, en fin d'année 2016, compte 2 731 employés. De ce nombre, 2 165 sont membres d'une convention collective et 566 ne le sont pas. Ce dernier groupe est composé de postes variés tels que les employés de première ligne, les gestionnaires intermédiaires et supérieurs, les professionnels, le support administratif et les spécialistes techniques, ainsi que les huit postes exécutifs.

5.1.1 Palmarès des 250 meilleurs employeurs selon Forbes

VIA Rail est heureuse d'annoncer qu'elle s'est très bien classée, à la 100e place dans la version de 2017 des 250 meilleurs employeurs au Canada de Forbes. Le classement de VIA Rail reflète la fierté de ses employés et leur contribution. Forbes a demandé à plus de 8 000 travailleurs canadiens d'indiquer, sur une échelle de 1 à 10, la mesure dans laquelle ils recommanderaient leur employeur ou un autre employeur dans la même industrie. La liste rassemble 250 entreprises ayant plus de 500 employés, qui font partie de 25 types d'industries, allant de multinationales à des institutions financières, en passant par des universités et des organismes gouvernementaux.

Inclusion et diversité

L'inclusion et la diversité font partie des objectifs du président et chef de la direction de VIA Rail. La chef des ressources humaines est Championne de l'inclusion et de la diversité de la Société. Elle est responsable de la définition et de la mise en œuvre générale des programmes dans ces domaines. Dans la Société, tous les chefs, dans leur division, sont responsables d'atteindre les objectifs de diversité de la Société. Les programmes d'inclusion et de diversité de VIA Rail sont supervisés par un comité national et appuyés par plusieurs comités régionaux sur la diversité. En 2016, les comités se sont réunis pour planifier et exécuter des initiatives ou des activités de sensibilisation à l'inclusion et à la diversité.

En 2017, VIA Rail prévoit mettre en place les programmes suivants pour les femmes :

Pour toutes les femmes :

- Créer des groupes de coperfectionnement pour les femmes qui occupent un poste de direction.
- Collaborer avec les syndicats pour faire la promotion des femmes dans des métiers non traditionnels.

Pour les femmes désignées à potentiel élevé :

- Encourager leur participation à un programme d'encadrement et de réseautage en perfectionnement de 14 semaines appelé « L'EFFET A ».
- Commencer à organiser des séances de dîner-partage trimestrielles avec nos cadres de sexe féminin.
- Dégager des occasions d'augmenter la visibilité avec tous les cadres.
- Continuer d'offrir des conférences, des dîners, des programmes de perfectionnement et du coperfectionnement avec le Réseau des femmes exécutives (RFE).

Pour les femmes choisies en tant que talent de choix :

- Offrir un programme de mentorat avec un membre de la direction ou de l'encadrement externe pour celles qui sont actuellement désignées en tant que successeures à des postes de cadre.

5.1.2 Emploi d'anciens combattants et de réservistes

VIA Rail reconnaît que les membres des Forces armées canadiennes, les anciens combattants ou les réservistes partagent des valeurs communes comme la discipline, le dévouement envers son pays et le service pour ses compatriotes. Les militaires et les anciens combattants sont des personnes hautement qualifiées qui ont un savoir-faire et un leadership qu'ils ont acquis pendant des années et qui favoriseront la réussite de VIA Rail.

C'est pourquoi VIA Rail est fière de reconnaître le service des anciens combattants et des réservistes du Canada en mettant en place des initiatives telles que offres spéciales proposant d'importantes réductions aux militaires et aux anciens combattants et à leur famille, dont profitent plus de 35 000 personnes par année. VIA Rail exprime également son soutien par des partenariats avec la Campagne nationale du coquelicot de la Légion royale canadienne ou la Fondation Vimy, ainsi que ses initiatives comme le soutien de Wounded Warriors, de True Patriot Love et de Femmes en défense et sécurité, qui visent à améliorer le moral et le bien-être des militaires actifs, des anciens combattants et de leur famille.

VIA Rail a été honorée en tant que meilleur employeur au Québec par le Conseil de liaison des Forces canadiennes (CLFC) et a reçu, le 18 mars 2017, le « Prix d'excellence pour des pratiques exemplaires en matière d'appui à l'emploi aux Forces de réserve du Canada » lors d'une cérémonie tenue au Manège Charles-Michel de Salaberry à Laval. Près d'une centaine de représentants du milieu militaire ont participé à l'événement. Le brigadier général Luis de Sousa a animé la cérémonie.

Pour honorer son engagement envers les Forces armées canadiennes, son soutien envers les anciens combattants et les réservistes, ainsi que sa loyauté envers Canada, le 23 mars 2017, le président et chef de la direction de VIA Rail, Yves Desjardins-Siciliano, a été nommé à titre de Lieutenant-colonel honoraire du Régiment de Maisonneuve. Fondé en 1880, le Régiment de Maisonneuve est le régiment officiel de la ville de Montréal.

VIA Rail a établi un objectif selon lequel 10 % des nouvelles recrues devront être des anciens combattants et des réservistes. À cette fin, VIA Rail travaille avec le ministère des Anciens Combattants, la Compagnie Canada, dans le cadre de son programme d'aide à la transition de carrière militaire destiné aux membres des Forces armées et le programme d'emploi Mission Emploi pour faire connaître à des candidats potentiels des Forces armées canadiennes (FAC) et aux anciens combattants des possibilités d'emploi au sein de VIA Rail.

5.1.3 Réservistes

VIA Rail a également mis en vigueur une politique sur l'emploi de réservistes pour s'assurer que ces membres soient en mesure de prendre un congé autorisé pour leur entraînement et leur service militaires sans conséquence sur leur paie, leurs avantages et leur progression de carrière.

5.1.4 Programme d'apprentissage

VIA Rail met actuellement en place un programme d'apprentissage. Ce programme, qui relève du chef, mécanique et maintenance, utilisera une approche de mentorat afin de mettre à profit les compétences de travailleurs plus expérimentés et d'assurer le transfert des connaissances avant leur départ à la retraite. Les apprentis et ceux qui ont encore des compétences liées à leur l'emploi à acquérir seront appuyés par des mentors qui leur transmettront leurs connaissances et leurs compétences. Cela fera en sorte que VIA Rail ait des successeurs adéquatement formés. Les participants, tout comme VIA Rail, profiteront grandement de ce programme.

5.2 Relations de travail et conventions collectives

VIA Rail fait affaire avec deux syndicats, Unifor et conférence ferroviaire de Teamsters Canada, couvrant plusieurs conventions collectives :

5.2.1 Unifor (anciennement TCA)

Unifor est le plus grand syndicat au Canada représentant plus de 300 000 travailleurs dans 20 secteurs de l'économie et représente la majorité des employés syndiqués de VIA Rail. La convention précédente avec Unifor a expiré le 31 décembre 2015. Une entente de quatre ans a été conclue dimanche le 12 juin 2016 et a été ratifiée le 14 juillet 2016.

5.2.2 Conférence ferroviaire de Teamsters Canada (CFTC)

La CFTC représente les mécaniciens de locomotive. La date butoir de l'entente avec CFTC était le 31 décembre 2014. Présentement, des négociations sont en cours.

5.3 Rémunération

La stratégie de rémunération totale de VIA Rail vise à attirer et à embaucher des employés compétents qui contribueront à la réussite de la Société. Elle préconise une culture de rémunération en fonction du rendement en tant que stratégie de rémunération principale.

VIA Rail doit balancer ses efforts de limitation des coûts avec une rémunération raisonnable et compétitive dans le but d'attirer et de retenir une main d'œuvre qualifiée. Cela, particulièrement lorsque les postes sont fortement semblables, dit même identiques dans le cas des mécaniciens de locomotive, aux autres offerts parmi l'industrie par CN et CP.

5.4 Alignement avec les régimes de retraite du gouvernement du Canada

Les régimes de retraite de VIA Rail sont beaucoup moins généreux que le régime de retraite de la fonction publique.

VIA Rail possède deux régimes à prestation déterminée : celui des employés syndiqués et celui du personnel non syndiqué. Selon l'approche de solvabilité, les obligations sont calculées au moyen d'actualisations du rendement des obligations à long terme du gouvernement du Canada. Les faibles taux d'intérêt à long terme record que nous constatons ont eu des retombées négatives sur la plupart des régimes de retraite à prestations définies au Canada.

Pour contrôler les coûts des régimes de retraite et les harmoniser aux initiatives de réduction des coûts du gouvernement, VIA Rail a mis en place quelques initiatives au cours des dernières années :

- Le rendement de l'actif a dépassé considérablement le rendement des régimes de retraite médian au Canada au cours des 20 dernières années, malgré la décision, il y a presque dix ans, d'adopter une composition de l'actif plus conservatrice (risque plus faible et rendements plus faibles) pour établir un meilleur équilibre entre actif et obligations qui convient à un régime de retraite mature et relativement grand comme celui de VIA Rail.
- Le changement de la gestion du consentement automatique de retirer la valeur complète du régime de retraite pour ceux qui quittent VIA Rail avant l'âge de 55 ans.
- La simplification des coûts administratifs du régime de retraite.
- L'augmentation graduelle des contributions de l'employé permettrait d'atteindre l'objectif 50/50 du gouvernement d'ici 2017, ce qui correspondrait aux objectifs budgétaires fédéraux 2012-2013.
- La mise en place de la méthode de reproduction de portefeuille pour l'évaluation de solvabilité.

5.5 Engagement des employés

Des employés engagés sont un élément essentiel afin de permettre à VIA Rail d'atteindre ses objectifs d'affaires, de maintenir un excellent service à la clientèle et, en bout de ligne, d'améliorer la rétention de ses employés et de générer un effet positif sur son rendement financier. Après qu'un sondage sur la mobilisation du personnel ait été mené en 2011, certaines priorités d'entreprise ont été clairement

définies. L'un des principaux générateurs d'engagement est la qualité de direction et la capacité pour les gestionnaires de former et de perfectionner leurs propres équipes.

Afin d'aider les employés à progresser, VIA Rail a lancé de nouvelles fonctionnalités à son système de gestion du talent : planification de carrière, planification de la relève et revue du talent. Ces nouvelles capacités, avec les deux nouveaux axes d'évaluation (potentiel et rendement), permettront à VIA Rail d'obtenir un portrait plus précis du talent disponible à l'interne et de déterminer quels sont précisément les programmes de formation qui pourraient aider ses employés à se perfectionner et à progresser au sein de la Société.

La communication ouverte avec les employés est un autre élément essentiel à l'engagement des employés. Les assemblées locales que tient périodiquement le président et chef de la direction de VIA Rail avec ses employés partout au pays en sont un exemple. Également, l'amélioration de la visibilité de l'équipe de haute direction et la reconnaissance du travail et du dévouement des employés constituent également des éléments importants de l'engagement des employés.

VIA Rail a mené son sondage le plus récent sur la mobilisation du personnel en septembre 2016 et les résultats ont été annoncés en novembre. Les résultats ont été favorables : la mobilisation du personnel syndiqué est passée de 49% en 2015 à 54 % en 2016, et celle d'employés non syndiqués est passée de 57% en 2015 à 64 % en 2016. Le taux de mobilisation du personnel de différents groupes de gestion a connu une hausse importante, de 53 % à 66 %. Ces chiffres en disent long, car la mobilisation dans l'organisation est grandement influencée par ses gestionnaires.

L'augmentation générale de la mobilisation depuis 2011 se chiffre à un notable 11 % (de 46 % à 57 %), et le nombre de membres du personnel qui sont très peu mobilisés a diminué (21 % comparativement 33 % en 2011).

5.6 Planification de la relève

Avec 50 % de ses employés âgés de 50 ans ou plus, VIA Rail met davantage l'accent sur la planification de la relève à tous les niveaux de direction pour garantir la continuité des activités.

Afin de minimiser l'interruption causée par des postes vacants dans la haute direction, VIA Rail offre des occasions de perfectionnement des compétences à ses meilleurs talents pour leur permettre d'être prêt à occuper leur rôle futur. L'objectif est de fusionner les capacités et les aspirations professionnelles des employés talentueux avec la stratégie commerciale et les besoins en talent de VIA Rail.

De plus, la section carrières du site de la Société a été mis à jour afin de mieux représenter la nouvelle marque et la proposition de valeur des employés, ainsi que pour promouvoir les valeurs en matière d'éthique, de diversité et d'inclusion. En 2016, environ 32 % de nos employés étaient des femmes, 10 % étaient des minorités visibles, 2 % étaient des personnes handicapées et 2 % étaient Autochtones. VIA Rail continue d'améliorer son processus de sélection pour s'assurer d'identifier les meilleurs candidats pour chaque poste à combler.

6. ÉTAT DE LA FLOTTE

VIA Rail n'a pas acquis de nouvel équipement depuis décembre 2001 et l'ensemble de la flotte est âgée et a besoin de réparations (voir l'annexe 4). Une étude indépendante menée sur la flotte de VIA Rail en 2015 indique un besoin immédiat et urgent de remplacer la flotte du corridor.

Le matériel roulant de la flotte de VIA Rail est âgé de plus de 41 ans (plus de 24 ans pour les locomotives et plus de 44 ans pour les voitures). À ce jour, la flotte a accumulé un total de 4 milliards de kilomètres, soit environ 8 millions de kilomètres par unité.

Au deuxième trimestre de 2016, la majeure partie des plaintes des clients à l'endroit de VIA Rail concernait le matériel, en faisant référence à la qualité de l'intérieur et des systèmes de chauffage :

« Dès le moment où j'ai pris place dans la voiture, il faisait chaud. J'espérais que la température allait baisser une fois la voiture en mouvement. Ce ne fut pas le cas. J'ai mentionné mon inconfort en raison de la chaleur excessive au préposé de bord. Trente minutes après, aucune différence. J'ai de nouveau demandé qu'on baisse la chaleur. Cette dernière a persisté. Près de la fin du voyage, j'ai demandé au préposé si d'autres s'étaient plaints. La réponse a été oui. »

« J'ai trouvé l'état de la voiture lamentable lors du voyage de retour. On aurait dit un retour dans les années soixante. On aurait également dit la classe économique, à voir les sièges et la place offerte. Le dossier du siège se désintégrait devant moi, et des morceaux pendaient à quelques endroits. Les fenêtres étaient si sales qu'on aurait dit qu'on venait tout juste de les sortir d'un entrepôt. Le voyage a été déplorable, surtout à haute vitesse... »

6.1 État des actifs

6.1.1 Voitures

LRC

- VIA Rail possède 97 voitures LRC qui représentent 60,6 % de la flotte du corridor.
- Une évaluation d'un cabinet de génie-conseil indépendant a déterminé que la carrosserie des voitures LRC en aluminium est exposée à la corrosion et à des problèmes structurels.
- La flotte a déjà subi deux programmes de refonte majeurs pour réparer la corrosion et renouveler l'intérieur des véhicules, ainsi que pour ses systèmes mécaniques et électriques, tout cela dans le but de prolonger la vie des voitures LRC. Cependant, de nouvelles rénovations ne sont pas envisageables.

HEP II

- Trente-trois (33) voitures HEP II sont actuellement en service et elles représentent 20,6 % de la flotte du corridor.
- Elles sont âgées de plus de 60 ans et ont grandement dépassé leur durée de vie utile.
- Elles ont été acquises usagées, de plusieurs tiers, dans les années 1980 et ne représentent pas une flotte normalisée, ce qui compromet l'efficacité de VIA Rail.
- Même si la carrosserie en acier inoxydable peut durer pratiquement indéfiniment, le reste des éléments (châssis de roulement, intérieurs, systèmes, accessoires et raccords) ne peut pas durer indéfiniment et nécessite des travaux majeurs tous les 30 ans.
- Un programme de remplacement des bogies (qui font partie du châssis de roulement) et de remplacement de l'intérieur résulterait, malgré tout, à avoir des voitures désuètes avec un attrait de commercialisation limité.

Renaissance – portion du corridor

- Trente voitures Renaissance sont attribuées au corridor, représentant les 18,8 % restants de la flotte du corridor.
- Elles ont été fabriquées au Royaume-Uni en 1995-1996 et l'assemblage final d'une partie de la flotte a été effectué au Canada entre 2001 et 2003.
- Ce sont les voitures les moins fiables de la flotte du corridor.
- La carrosserie en acier léger subit de la corrosion sur le toit, sur les longerons latéraux et aux montants. L'étendue entière de la corrosion demeure inconnue sans refonte majeure (c.-à-d. « ouvrir » le véhicule).
- Un investissement considérable dans la flotte de Renaissance du corridor serait requis pour en améliorer la fiabilité, réduire le fardeau des coûts d'entretien et prolonger leur vie utile et leur qualité marchande.
- Des refontes et des réparations de base sont requises pour régler des problèmes de CVCA, de fuites du toit intérieur/extérieur, de corrosion, de fonctionnement des portes et des marches, de systèmes de sonorisation et de conditions intérieures.
- En raison de leur conception européenne, l'approvisionnement en pièces de rechange est problématique.
- La durée de vie restante de ces de voitures, sans investissement majeur, est inférieure à dix ans.

6.1.2 Locomotives

Locomotives F40

- La flotte comprend 52 locomotives F40, dont 19 sont affectées au corridor. Ce nombre représente 47,5 % de la flotte de locomotives du corridor.
- L'âge de la flotte avoisine les 30 ans.
- Leur fiabilité s'est améliorée à la suite d'importantes refontes et de travaux de modernisation effectués entre 2007 et 2012. Cependant, la fiabilité et la disponibilité diminuent avec l'âge.
- L'état et l'intégrité structurelle des bogies et des châssis de locomotive se détériorent en raison de la grande distance parcourue, des conditions opérationnelles difficiles et des problèmes de corrosion.
- Une refonte à des fins de restructuration est requise pour être en règle avec les normes de résistance au choc des locomotives avec réservoirs de carburant.
- Elles ne respectent pas les exigences environnementales réglementaires minimales du Canada (niveau 0), et ne respectent pas non plus les normes d'émissions adhérant aux pratiques exemplaires de l'industrie (niveau 4), qui seront une exigence obligatoire pour les prochaines remises en état/remises à neuf.

Locomotives P42

- Les 21 locomotives P42 sont attribuées au corridor et représentent les 52,5 % restants de la flotte de locomotives du corridor.
- Elles sont âgées de 16 ans.
- L'état et l'intégrité structurelle des bogies et des châssis de locomotive se détériorent en raison de la grande distance parcourue, des conditions opérationnelles difficiles et des problèmes de corrosion.
- La monocoque des P42 ne peut être rénovée pour être en règle avec les normes de résistance aux chocs des locomotives nouvellement proposées pour la conception des voitures et les réservoirs de carburant.
- Le moment est venu d'effectuer des refontes qui ont lieu lorsque les locomotives atteignent la moitié de leur durée de vie afin de régler des problèmes de fiabilité mécanique et électrique, de corrosion de la carrosserie au niveau du réservoir de carburant, de stabilité des bogies pendant que le train est en marche, et de déshydrateur d'air.

- Elles ne respectent pas les exigences environnementales réglementaires minimales du Canada (niveau 0), et ne respectent pas non plus les normes d'émissions adhérant aux pratiques exemplaires de l'industrie (niveau 4), qui seront une exigence obligatoire pour les prochaines remises en état/remises à neuf.

7. STRATÉGIE DE SÉCURITÉ GÉNÉRALE

À titre de service ferroviaire voyageurs national du Canada, VIA Rail reconnaît sa responsabilité importante de veiller à ce que les Canadiens se déplacent de façon fiable, confortable et pratique partout au Canada et qu'ils atteignent leur destination de façon sécuritaire et sûre. Un réel sentiment de sécurité à bord des services de VIA Rail améliore l'expérience des clients et bâtit la confiance des passagers.

Les préoccupations de sécurité relatives au milieu ferroviaire voyageurs peuvent être vastes et passer du désordre public au vol, au vandalisme, aux agressions et aux agressions armées, ou encore aux intrusions, aux comportements agressifs et antisociaux, aux menaces terroristes et aux crimes violents. Les vulnérabilités du service ferroviaire voyageurs au terrorisme et aux crimes violents figurent parmi les préoccupations les plus importantes dans le transport en commun à l'heure actuelle, car elles ont le potentiel de causer un important nombre de victimes, de dommages et de perturbations économiques considérables, en plus de recevoir l'attention générale à l'échelon national et international. Des agressions armées violentes récentes contre les systèmes ferroviaires voyageurs en Europe ont mis en lumière la vulnérabilité des déplacements par train et la nécessité d'améliorer la sécurité ferroviaire à l'intérieur de nos frontières.

En Amérique du Nord, les autorités ont évité plusieurs attaques prévues dans les systèmes ferroviaires, dont un complot terroriste cherchant à faire dérailler un train de VIA Rail en 2013 qui a finalement échoué. En 2015, Transports Canada et le Centre intégré d'évaluation du terrorisme ont évalué conjointement le niveau de menace terroriste du réseau ferroviaire voyageurs du Canada à moyen, ce qui « indique qu'une personne ou un groupe de personnes au Canada ou à l'étranger a l'intention et la capacité de commettre un acte terroriste et qu'un acte violent de terrorisme pourrait se produire » sur un train urbain ou un train de voyageurs interurbain, dans une gare ou sur les chemins de fer utilisés par les trains urbains ou des trains de voyageurs interurbains.

Dans le contexte où les menaces envers le service ferroviaire voyageurs interurbain seraient accrues au Canada, VIA Rail a élaboré une stratégie de sécurité en 2015 avec des experts de l'industrie pour définir les principaux éléments de sécurité afin d'examiner les besoins en matière de sécurité de VIA Rail, adaptés au climat des services ferroviaires voyageurs interurbains uniques de la Société.

8. GESTION DES RISQUES DE L'ENTREPRISE

Avant 2015, différents groupes à VIA Rail effectuaient leurs propres évaluations des risques. Ils le faisaient sans coordination centrale et sans méthodes et processus normalisés.

VIA Rail a depuis nommé un directeur de la gestion des risques et mis en place un cadre de Gestion des Risques de L'Entreprise (GRE). Les principaux critères en matière de risques ont été établis tels que l'appétit et la tolérance, et les traitements des risques ont été notés, validés et adaptés au besoin. De plus, des mécanismes ont été mis en place pour surveiller les nouveaux risques et les pratiques exemplaires tout en s'adaptant aux situations de l'industrie partout dans le monde. Nous avons ainsi créé un processus qui fournira une structure de gestion des risques améliorée, intégrée et harmonisée aux objectifs stratégiques de VIA Rail. Ces processus feront partie des efforts de VIA Rail visant à améliorer continuellement la sécurité, à accroître la planification et l'efficacité de ses opérations et à veiller à la continuité des activités en cas de perturbation.

Ce faisant, VIA Rail effectue maintenant des évaluations régulières des risques et des contrôles trimestriels des risques clés, ce qui permet au conseil de direction de mettre à jour les sources de risques et de les soumettre à l'examen du Comité de gouvernance, des risques et de la stratégie du conseil d'administration.

VIA Rail aimerait également souligner qu'elle a déjà été reconnue pour sa nouvelle approche de GRE complète. En effet, l'Institute of Risk Management (IRM) de Londres, en Angleterre, a présenté la candidature du directeur de la gestion des risques de VIA Rail pour le prix du nouveau gestionnaire des risques de l'année. C'est le seul candidat nord-américain à figurer sur la liste des candidats sélectionnés spécialistes de GRE partout dans le monde.

De plus, en septembre 2015, VIA Rail a été lauréate d'un prix de sécurité et d'environnement décerné par l'Association des chemins de fer du Canada pour son système de gestion du risque d'entreprise.

Les sections suivantes décrivent en détail les principaux risques pour VIA Rail qui pourraient nuire à l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

8.1 Sécurité des passagers, des employés et du public

La sécurité et la sûreté de nos passagers, de nos employés et du public sont la préoccupation principale de VIA Rail. Une collision, un déraillement ou un accident à un passage à niveau ou impliquant un piéton auraient un impact humain très important. De même, de la nourriture ou des boissons contaminées pourraient aussi créer des préoccupations de sécurité pour nos passagers. En plus de l'impact humain, ces accidents peuvent avoir un impact financier et environnemental et nuire à notre réputation. Des événements comme la menace terroriste contre un train de VIA Rail en 2013 ou la détonation d'un engin explosif dans un taxi à Strathroy, en Ontario, en août 2016, nous rappellent l'importance de rester vigilants à tout moment.

De plus, la sécurité des passagers, des employés et du public peut être mise en danger dû aux retombées négatives de collisions ou de déraillements de train sur la ligne principale, ou sur un passage à niveau, ou dû à des accidents de piétons ou d'autres événements.

8.2 Contribution des employés

La contribution des employés est cruciale à la poursuite du succès de VIA Rail dans le secteur des voyages et du tourisme, qui est un secteur hautement concurrentiel. Malgré que son score d'appréciation soit élevé dans les sondages portant sur le service à la clientèle, la solide contribution des employés continue d'être un important avantage concurrentiel.

La contribution des employés grâce à leurs compétences, leurs connaissances, leur expérience et leur engagement peut avoir un impact positif ou négatif sur l'atteinte des objectifs stratégiques de VIA Rail et

notamment sur l'offre d'une expérience de voyage sécuritaire et d'un service à la clientèle répondant aux attentes des passagers.

Les éléments de risque abordés sont :

- Lacunes dans les compétences requises à l'atteinte des objectifs stratégiques.
- Dotation et expérience des mécaniciens de locomotive.
- Résilience des postes opérationnels cruciaux.
- Relations avec les employés et engagement.

8.3 Gouvernement et stratégie

La capacité de VIA Rail est limitée en raison de son statut actuel de société d'État et de son financement gouvernemental annuel insuffisant qui induisent des risques aux niveaux de la prestation efficace de ses services et la planification et la mise en œuvre de toute stratégie à moyen ou long terme.

Les éléments de risque abordés sont :

- Les nouvelles réglementations.
- Le passif lié au fonds de pension.

8.4 Financement opérationnel

Sans un financement suffisant et rapide, VIA Rail serait obligée d'effectuer des coupes budgétaires importantes, ce qui constituerait un risque commercial et nuirait à sa réputation, cela serait exacerbé par des éliminations de postes (nuisibles à la contribution des employés et qui causeraient des pertes de compétences cruciales) qui occasionneraient des coûts de restructuration importants, notamment des paiements liés à la sécurité d'emploi et aux licenciements, et qui occasionneraient des coûts de démarrage lors de la reprise du service.

Alors que les problèmes de financement, supérieur ou inférieur au niveau de référence, proviennent d'un déséquilibre entre les revenus et les dépenses, les éléments les plus volatils proviennent des revenus et de certains coûts, tels que le prix du carburant au niveau opérationnel. Certaines stratégies d'atténuation sont déployées pour compenser l'effet de ces éléments volatils.

Traitement des risques

- Gestion des revenus afin d'établir le juste équilibre entre les revenus par voyageur et le nombre de passagers.
- Élaboration et mise en place de stratégies commerciales pour augmenter l'achalandage, les revenus et la pertinence de VIA Rail ainsi que de ses services.
- Gestion des coûts permanente.
- Obtention de l'approbation d'un financement opérationnel suffisant pour opérer sur la période de planification.
- Collaboration avec Transports Canada pour trouver une solution à long terme pour identifier et réviser un niveau de financement de base approprié.
- Gestion des fluctuations des coûts de carburants grâce à une analyse de la consommation, à des initiatives pour réduire la consommation de carburant et au déploiement d'une stratégie de couverture pour gérer le risque associé aux prix.

8.5 Financement du passif du régime de retraite

La longue période de bas taux d'intérêt utilisés pour actualiser le passif du fonds de pension continue de faire pression sur les régimes de retraite, force la poursuite continue des contributions de l'employeur et menace continuellement la durabilité du régime. Le niveau de réserves requis pour satisfaire les

versements projetés est déterminé par des vérifications menées par le Bureau du surintendant des institutions financières et grâce à la législation fédérale, notamment la Loi sur les normes de prestations de pension. VIA Rail doit légalement se conformer aux résultats des audits. Au fur et à mesure que les taux d'intérêt vont augmenter, 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 grâce à une série de mesures.

8.6 Financement en capital

Le budget de 2014 comprenait du financement en capital de 60 M$ approuvé pour les exercices 2014-2015 et 2016-2017. Le 24 novembre 2014, le gouvernement fédéral a annoncé du financement en capital additionnel de 102 M$ qui sera investi aux montants de 18,6 M$ et 83,4 M$ pour les exercices 2015-2016 et 2016-2017 respectivement. Ce financement additionnel servira à augmenter la fiabilité, la sécurité et la rapidité du service de VIA Rail dans le corridor ferroviaire Ottawa-Montréal.

Le budget de 2016 a fourni 34 M$ pour des améliorations aux centres de maintenance et aux gares de VIA Rail, dont des mises à niveau aux systèmes électrique et mécanique, ainsi que des remises à neuf du toit.

Le budget de 2017 donne à VIA Rail 424 M$ pour les exercices de 2017-2018 et 2019-2020. Ce financement suffit uniquement à garder les actifs de VIA Rail en bon état, et non pas pour tout programme de remplacement ou d'acquisition majeur de matériel ou d'infrastructure.

Après avril 2020, les besoins en capital ne sont pas financés. De plus, il est important de noter que le financement est suffisant seulement pour conserver un état acceptable. En l'absence de financement futur, VIA Rail sera incapable d'assurer le bon état de son matériel et ne sera pas en mesure de remplir son mandat.

8.7 Génération de revenus

La génération de revenus représente un risque majeur qui a un impact direct sur le risque précédent d'insuffisance de financement.

Les éléments de risque abordés sont :

- Les revenus provenant des billets des passagers.
- Les revenus générés à bord des trains.
- Les autres revenus.

8.8 Disponibilité, fiabilité et qualité de l'infrastructure

La disponibilité, la fiabilité et la qualité de l'infrastructure ferroviaire utilisée par VIA Rail peut avoir un impact positif ou négatif sur la PDT, la durée des trajets et la capacité à ajouter des fréquences pour répondre à la demande du marché. À leur tour, ces facteurs influencent la satisfaction des passagers, leur propension à prendre le train et, éventuellement, le nombre de passagers que VIA Rail dessert et les revenus enregistrés.

Les services fournis à VIA Rail par les sociétés ferroviaires hôtes, principalement CN et CP, se sont détériorés et représentent un risque. Les sociétés ferroviaires hôtes et VIA Rail ont souvent les mêmes périodes de pointe et doivent trouver des compromis pour avoir un accès adéquat aux rails. Malgré que ce ne soit pas la solution miracle, les trains de voyageurs au Canada n'ont pas la même protection en matière de priorité que dans la plupart des autres pays, y compris aux États-Unis, où Amtrak paie jusqu'à 50 % de moins pour son accès aux rails. Ainsi, les ententes de services ferroviaires (TSA) conclues avec le CN expirent à la fin de 2018, un risque majeur à venir.

L'augmentation de la segmentation de la propriété des rails augmente également la complexité de l'accès (acquisition de Metrolinx près de la gare Union à Toronto), ce qui nous fait penser que l'accès à des voies dédiés pourrait être une meilleure solution à long terme.

De plus, la Loi sur les transports du Canada prévoit l'abandon automatique du service sur des sections de chemins de fer que le propriétaire de l'infrastructure ne considère plus comme économiquement viables. Avant qu'une compagnie ferroviaire réglementée par l'État fédéral puisse abandonner une section de rail, elle doit inscrire la ligne sur son plan de réseau sur trois ans pendant au moins un an. La ligne peut ensuite être mise en vente, en location ou en transfert, tout d'abord à des intérêts privés et, ensuite, à chaque ordre de gouvernement. Le processus pour trouver un acheteur peut prendre jusqu'à six mois ou plus. Si aucun acheteur intéressé n'est trouvé, la Société ferroviaire se réserve le droit d'interrompre le service sur la ligne et de l'abandonner.

8.9 Disponibilité, fiabilité et qualité de l'équipement

La qualité, la disponibilité et la fiabilité de l'équipement de VIA Rail peuvent avoir un impact positif ou négatif sur la satisfaction des passagers, leur propension à prendre le train et, du même coup, sur le nombre de passagers desservis par VIA Rail et les revenus réalisés.

Un rapport indépendant par le cabinet de génie-conseil Interfleet souligne que non seulement la probabilité élevée du retrait des voitures LRC en raison de problèmes structurels (corrosion) existe, mais elle mettrait également grandement en péril la capacité de VIA Rail à offrir des services et de respecter son mandat. De plus, une flotte vieillissante signifie généralement une augmentation des exigences et des coûts en matière d'entretien. Par conséquent, VIA Rail a besoin de planifier ses opérations à court, à moyen et à long terme en tenant compte de ces facteurs, notamment pour la flotte de LRC principalement utilisée dans le corridor, pour lequel seulement 10 années de service ont été ajoutées grâce au dernier programme d'investissements. La section 3.3.3 donne les détails relatifs à l'âge de la flotte.

8.10 Technologies de l'information

La disponibilité, la fiabilité et la capacité de réponse de la technologie de l'information (TI) existante et nouvelle peuvent avoir un impact positif ou négatif sur l'atteinte des objectifs stratégiques de VIA Rail et sur la gestion d'autres risques clés. VIA Rail ne souhaite pas diminuer la disponibilité, la fiabilité, la capacité de réponse et l'optimisation de ses plates-formes de technologie de l'information. VIA Rail souhaite développer une nouvelle technologie de l'information rentable, intégrée, conviviale ou des stratégies de technologie de l'information générant des revenus et qui permettent l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

Des risques de sécurité tels que des tentatives de piratage se produisent régulièrement dans le monde et ont des effets sur les institutions financières et les grandes entreprises de vente au détail. Aucune entreprise ne peut se permettre de négliger les risques de sécurité liés aux technologies de l'information et VIA Rail a l'intention de continuer de gérer ce risque et d'améliorer ses façons de traiter ce risque.

VIA Rail réévaluera ces risques et considérera de nouvelles façons de les traiter pendant la phase de planification.

Les éléments de risque abordés sont :

- La sécurité.
- Les consultants.
- Les sous-investissements en TI (équipement, personnel de soutien, gestion des fournisseurs).
- La fiabilité et la résilience.

ANNEXE 1 – TABLEAUX FINANCIERS CLÉS

VIA RAIL CANADA INC.
PLAN D'ENTREPRISE 2017-2021
ÉTATS DU FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION

EXERCICE FINANCIER VIA SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE									
(MILLIONS DE DOLLARS)	NOTE RÉELLE		PLAN					TOTAL	Variation (en %)
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2017-2021	2021 vs 2016
REVENUS									
Total des produits d'exploitation	**297.8**	**324.3**	**340.6**	**347.7**	**343.1**	**346.4**	**315.1**	**1,692.9**	**-2.8%**
DÉPENSES									
Total des frais d'exploitation	**525.6**	**559.9**	**580.7**	**597.3**	**601.3**	**612.6**	**600.4**	**2,992.3**	**7.2%**
Déficit d'exploitation avant les subventions publiques et les coûts liés aux régimes de retraite	**227.8**	**235.5**	**240.1**	**249.7**	**258.1**	**266.2**	**285.3**	**1,299.4**	**21.1%**
moins : transfert des fonds d'exploitation au budget d'immobilisation	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Subvention gouvernementale	234.0	241.8	240.1	249.7	258.1	160.4	146.8	1,055.1	
Surplus de financement d'exploitation / (déficit) avant coûts des régimes de retraite	**6.2**	**6.3**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**(105.8)**	**(138.5)**	**(244.3)**	
COÛTS LIÉS AUX RÉGIMES DE RETRAITE									
Coûts totaux des régimes de retraite	**52.2**	**32.0**	**49.0**	**42.0**	**37.0**	**37.0**	**37.0**	**202.0**	**15.6%**
moins : Financement supplémentaire du régime public des pensions	59.0	54.0	49.0	42.0	37.0	10.0	0.0	138.0	
Surplus de financement du coût des régimes de retraite / (Déficit)	**6.8**	**22.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**(27.0)**	**(37.0)**	**(64.0)**	
Surplus d'exploitation / (déficit) après financement de l'état	**13.0**	**28.3**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**(132.8)**	**(175.5)**	**(308.3)**	

*** Y compris toute période de paie supplémentaire**

N.B. : Des écarts d'arrondissements sont possibles

VIA Rail Canada

VIA RAIL CANADA INC.
PLAN D'ENTREPRISE 2017-2021
APERÇU - DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS TOTALES

EXERCICE FINANCIER VIA SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE								
(MILLIONS DE DOLLARS)	NOTE RÉELLE		PLAN					TOTAL
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2017-2021
DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS MAJEURES								
Projets de matériel roulant	35.2	28.5	28.5	61.5	73.4	85.6	33.4	282.4
Projets d'infrastructure	32.7	24.6	60.2	61.9	56.3	53.3	20.0	251.8
Sous-total des dépenses en immobilisations majeures	**67.9**	**53.1**	**88.7**	**123.4**	**129.7**	**139.0**	**53.4**	**534.2**
Autres dépenses en immobilisations	**30.0**	**37.9**	**53.2**	**57.5**	**43.0**	**43.0**	**43.0**	**239.7**
Dépenses en immobilisations totales	**97.9**	**91.0**	**141.9**	**180.9**	**172.7**	**182.0**	**96.4**	**773.9**
moins : utilisation du Fonds de renouvellement des actifs (FRA)	0.0	(4.7)	(2.7)	(0.4)	0.0	0.0	0.0	(3.1)
Transfert des fonds d'exploitation au budget d'immobilisation								
Financement d'immobilisations exigé par le gouvernement	**97.9**	**86.3**	**139.2**	**180.6**	**172.7**	**182.0**	**96.4**	**770.8**
Financement - 903 M$	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Montréal - Ottawa (programme de novembre 2014)	12.4	27.2	43.0	4.4	0.0	0.0	0.0	47.4
Financement supplémentaire approuvé	85.5	59.1	96.2	176.2	172.7	45.5	0.0	490.6
Financement d'immobilisations public total	**97.9**	**86.3**	**139.2**	**180.6**	**172.7**	**45.5**	**0.0**	**537.9**
Financement manquant / (Surplus)	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**136.5**	**96.4**	**232.9**

N.B. : Des écarts d'arrondissements sont possibles

VIA Rail Canada

VIA RAIL CANADA INC.

PLAN D'ENTREPRISE 2017-2021

EXIGENCES ET SOURCES DE FINANCEMENT

EXERCICE FINANCIER VIA SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE									
		NOTE RÉELLE		PLAN					TOTAL
	(MILLIONS DE DOLLARS)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2017-2021
FINANCEMENT APPROUVÉ	**Niveau de référence du financement d'exploitation**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**733.9**
	Financement d'exploitation supplémentaire approuvé	87.2	95.0	93.3	102.9	111.3	13.6	0.0	321.2
	Total d'exploitation supplémentaire approuvé	**234.0**	**241.8**	**240.1**	**249.7**	**258.1**	**160.4**	**146.8**	**1,055.1**
	Financement approuvé des coûts liés aux régimes de retraite	59.0	54.0	10.2	0.0	0.0	0.0	0.0	10.2
	Financement supplémentaire des coûts liés aux régimes de retraite	0.0	0.0	38.8	42.0	37.0	10.0	0.0	127.8
	Total du financement approuvé des coûts liés aux régimes de retraite	**59.0**	**54.0**	**49.0**	**42.0**	**37.0**	**10.0**	**0.0**	**138.0**
	Financement d'immobilisations approuvé	85.5	73.4	99.3	158.7	172.7	45.5	0.0	476.2
	Montréal - Ottawa (programme de novembre 2014)	12.4	36.6	38.1	0.0	0.0	0.0	0.0	38.1
	Total du financement d'immobilisations approuvé	**97.9**	**110.0**	**137.4**	**158.7**	**172.7**	**45.5**	**0.0**	514.2
	Total du financement gouvernemental approuvé	**390.9**	**405.8**	**426.5**	**450.4**	**467.8**	**215.9**	**146.8**	**1,707.3**
EXIGENCES DE FINANCEMENT	**Financement d'exploitation nécessaire**	**227.8**	**235.5**	**240.1**	**249.7**	**258.1**	**266.2**	**285.3**	**1,299.4**
	Financement des régimes de retraite nécessaire	**52.2**	**32.0**	**49.0**	**42.0**	**37.0**	**37.0**	**37.0**	**202.0**
	Financement d'immobilisations nécessaire	85.5	59.1	96.2	176.2	172.7	45.5	0.0	490.5
	Montréal - Ottawa (programme de novembre 2014)	12.4	27.2	43.0	4.4	0.0	0.0	0.0	47.4
	Immobilisations durables pour les années futures	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	136.5	96.4	232.9
	Financement d'immobilisations total nécessaire	**97.9**	**86.3**	**139.2**	**180.6**	**172.7**	**182.0**	**96.4**	**770.8**
	Financement public VIA total nécessaire	**377.9**	**353.8**	**428.3**	**472.2**	**467.8**	**485.2**	**418.7**	**2,272.2**
DÉFICIT DE FINANCEMENT	Surplus de financement d'exploitation / (Déficit)	6.2	6.3	0.0	0.0	0.0	(105.8)	(138.5)	(244.3)
	Surplus de financement du coût des régimes de retraite / (Déficit)	6.8	22.0	0.0	0.0	0.0	(27.0)	(37.0)	(64.0)
	Surplus de financement d'immobilisation / (Déficit)	0.0	23.7	(1.8)	(21.9)	0.0	(136.5)	(96.4)	(256.6)
	Surplus de financement total / (Déficit)	**13.0**	**51.9**	**(1.8)**	**(21.9)**	**0.0**	**(269.3)**	**(272.0)**	**(564.9)**
FINANCEMENT SUPPLÉMENTAIRE NÉCESSAIRE (1)	Financement d'exploitation supplémentaire - déficit d'exploitation avant les coûts liés au régime de retraite	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	105.8	138.5	244.3
	Financement d'exploitation supplémentaire - régime de retraite	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	27.0	37.0	64.0
	Financement d'immobilisations supplémentaire	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	136.5	96.4	232.9
	Financement supplémentaire total demandé	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**269.3**	**272.0**	**541.3**
REPORT DU FINANCEMENT D'IMMOBILISATION	Report proposé pour le financement d'immobilisation (2)	0.0	(23.7)	1.8	21.9	0.0	0.0	0.0	23.7
	Report total demandé pour le financement d'immobilisation	**0.0**	**(23.7)**	**1.8**	**21.9**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**23.7**

(1) Aucun fonds n'a encore été identifié et VIA demande ce financement additionnel.

(2) Sous réserve de l'approbation du ministère des Finances par le biais du processus MJANR. En l'absence d'approbation de ce report demandé, VIA devra annuler les projets d'immobilisations en cours.

VIA Rail Canada

VIA RAIL CANADA INC.
PLAN D'ENTREPRISE 2017-2021
ÉTAT CONSOLIDÉ DES RÉSULTATS D'EXPLOITATION ET ÉTENDUS

EXERCICE FINANCIER VIA SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE							
(MILLIONS DE DOLLARS)	NOTE RÉELLE		PLAN				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Déficit d'exploitation avant les subventions par le gouvernement	**(280.0)**	**(267.5)**	**(289.1)**	**(291.7)**	**(295.1)**	**(303.2)**	**(322.3)**
Éléments non financés :							
Dépréciation, amortissement, réduction de valeur et pertes sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(83.8)	(103.5)	(83.6)	(86.7)	(90.3)	(95.8)	(100.7)
Avantages postérieurs à l'emploi et contribution aux autres prestations aux employés au-delà des dépenses et nouvelle détermination des régimes d'avantages sociaux établis	14.8	1.2	23.1	13.9	8.9	8.9	8.9
Ajustement pour les courus de rémunération	(0.9)	(1.9)	(1.9)	(2.0)	(2.0)	(2.1)	(2.1)
Autre	0.2	(1.5)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Perte d'exploitation avant le financement par le gouvernement du Canada	**(353.4)**	**(361.3)**	**(351.5)**	**(366.3)**	**(378.5)**	**(392.1)**	**(416.1)**
Financement de l'exploitation par le gouvernement du Canada	280.0	267.5	289.1	291.7	295.1	170.4	146.8
Amortissement du financement en capital reporté	82.6	102.3	81.5	84.5	88.1	93.6	98.5
Bénéfice (perte) net de l'exercice	**9.2**	**8.5**	**19.2**	**9.8**	**4.8**	**(128.1)**	**(170.9)**

VIA RAIL CANADA INC.
PLAN D'ENTREPRISE 2016-2020
BILAN

EXERCICE FINANCIER VIA SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE							
(MILLIONS DE DOLLARS)	NOTE RÉELLE		PLAN				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Actifs courants	72.0	82.2	68.4	69.4	70.3	71.5	71.4
Actifs à long-terme	1,285.0	1,267.2	1,325.5	1,419.7	1,502.1	1,587.4	1,583.1
ACTIFS TOTAUX	**1,357.0**	**1,349.4**	**1,393.9**	**1,489.2**	**1,572.4**	**1,658.9**	**1,654.5**
Passifs courants	155.9	162.4	153.2	156.5	159.3	294.5	471.9
Passifs à long-terme	51.9	75.9	52.8	38.9	30.0	21.1	12.2
Financement en capital reporté	1,263.1	1,247.1	1,304.8	1,400.8	1,485.4	1,573.8	1,571.8
TOTAL DU PASSIF	**1,470.9**	**1,485.5**	**1,510.9**	**1,596.3**	**1,674.8**	**1,889.4**	**2,055.9**
Capital-actions	**9.3**	**9.3**	**9.3**	**9.3**	**9.3**	**9.3**	**9.3**
Solde, début de l'exercice financier	(168.1)	(123.2)	(145.4)	(126.2)	(116.4)	(111.7)	(239.8)
Bénéfice (perte) net de l'exercice	44.9	(22.2)	19.2	9.8	4.8	(128.1)	(170.9)
Solde, fin de l'exercice financier	**(123.2)**	**(145.4)**	**(126.2)**	**(116.4)**	**(111.7)**	**(239.8)**	**(410.7)**
CAPITAUX PROPRES (NÉGATIFS)	**(113.9)**	**(136.1)**	**(116.9)**	**(107.1)**	**(102.4)**	**(230.5)**	**(401.4)**
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES TOTAUX	**1,357.0**	**1,349.4**	**1,393.9**	**1,489.2**	**1,572.4**	**1,658.9**	**1,654.5**

États financiers pro forma préparés conformément aux normes internationales de production des rapports financiers

VIA Rail Canada

VIA RAIL CANADA INC.
PLAN D'ENTREPRISE 2017-2021
ÉTAT DU FLUX DE TRÉSORERIE

EXERCICE FINANCIER VIA SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE							
(MILLIONS DE DOLLARS)	NOTE RÉELLE		PLAN				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Activités d'exploitation							
Bénéfice (perte) net de l'exercice	9.1	8.3	19.2	9.8	4.8	(128.1)	(170.9)
Ajustements pour déterminer le montant en caisse utilisé pour les activités d'exploitation :							
Amortissement d'immobilisations corporelles et incorporelles	83.8	103.5	83.6	86.7	90.3	95.8	100.7
Amortissement du financement en capital reporté	(82.6)	(102.3)	(81.5)	(84.5)	(88.1)	(93.6)	(98.5)
Avantages postérieurs à l'emploi et contribution aux autres prestations aux employés au-delà des dépenses et nouvelle détermination des régimes d'avantages sociaux établis	(14.8)	(1.2)	(23.1)	(13.9)	(8.9)	(8.9)	(8.9)
Variation nette des éléments hors caisse du fonds de roulement et d'autres éléments mineurs (activités d'exploitation et d'investissement)	14.6	(17.3)	(3.8)	2.0	1.9	134.8	177.5
Montant en caisse utilisé pour les activités d'exploitation							
Activités d'investissement							
Financement d'immobilisations par le gouvernement du Canada	82.4	101.1	139.2	180.6	172.7	182.0	96.4
Modification du fonds de renouvellement des actifs	0.4	0.0	7.4	0.4	0.0	0.0	0.0
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(97.9)	(91.0)	(141.9)	(180.9)	(172.7)	(182.0)	(96.4)
Montant en caisse utilisé pour les activités d'investissement	**(14.7)**	**10.4**	**4.7**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**
Trésorerie et équivalents de trésorerie							
Hausse (baisse) au cours de l'année	(4.6)	1.5	(0.9)	0.1	0.0	0.0	0.0
Bilan, début de l'exercice financier	13.9	9.3	10.9	10.0	10.0	10.0	10.0
Solde, fin de l'exercice financier	**9.3**	**10.9**	**10.0**	**10.0**	**10.0**	**10.0**	**10.0**

États financiers pro forma préparés conformément aux normes internationales de production des rapports financiers

VIA Rail Canada

VIA RAIL CANADA INC.

PLAN D'ENTREPRISE 2017-2021

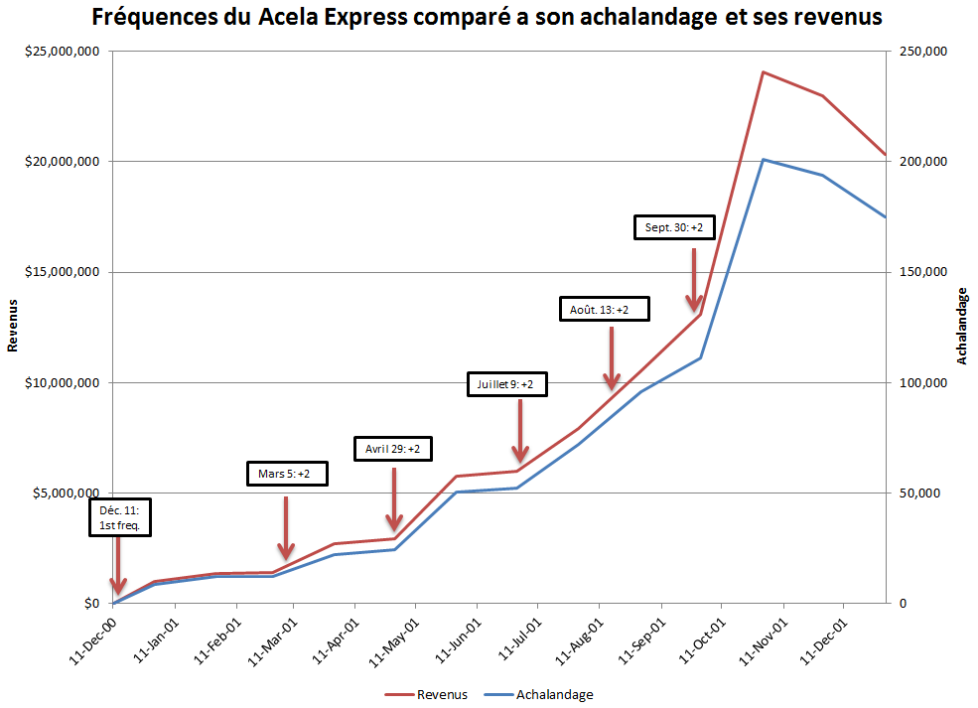
EXIGENCES ET SOURCES DE FINANCEMENT

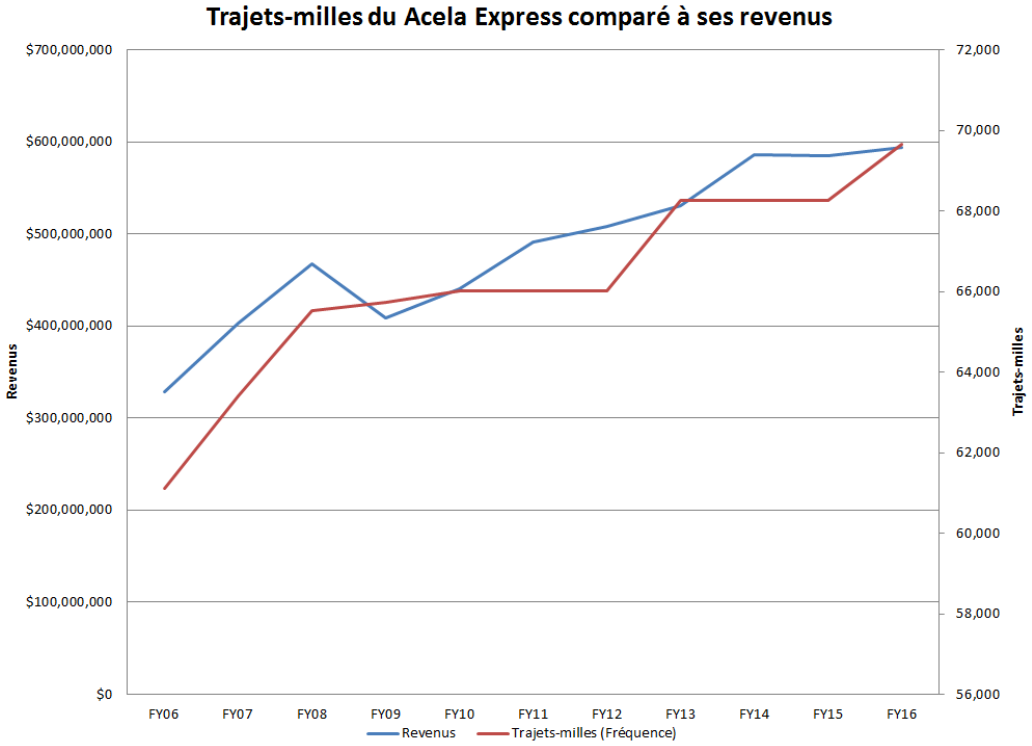
EXERCICE FINANCIER PUBLIC PRENANT FIN LE 31 MARS									
		NOTE RÉELLE		PLAN					TOTAL
	(MILLIONS DE DOLLARS)	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2017-2021
FINANCEMENT APPROUVÉ	**Niveau de référence du financement d'exploitation**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**733.9**
	Financement d'exploitation supplémentaire approuvé	89.6	96.6	97.1	105.0	113.5	0.0	0.0	315.5
	Total d'exploitation supplémentaire approuvé	**236.4**	**243.4**	**243.9**	**251.8**	**260.3**	**146.8**	**146.8**	**1,049.5**
	Financement approuvé des coûts liés aux régimes de retraite	55.6	47.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Financement supplémentaire des coûts liés aux régimes de retraite	0.0	0.0	51.5	40.5	35.8	0.0	0.0	127.8
	Total du financement approuvé des coûts liés aux régimes de retraite	**55.6**	**47.5**	**51.5**	**40.5**	**35.8**	**0.0**	**0.0**	**127.8**
	Financement d'immobilisations approuvé	78.4	63.4	127.8	162.2	175.0	0.0	0.0	60.0
	Montréal - Ottawa (programme de novembre 2014)	13.3	40.3	33.4	0.0	0.0	0.0	0.0	60.0
	Total du financement d'immobilisations approuvé	**91.7**	**103.7**	**161.2**	**162.2**	**175.0**	**0.0**	**0.0**	498.4
	Total du financement gouvernemental approuvé	**383.7**	**394.6**	**456.5**	**454.5**	**471.0**	**146.8**	**146.8**	**1,675.6**
EXIGENCES DE FINANCEMENT	**Financement d'exploitation nécessaire**	224.7	237.6	243.9	251.8	260.3	270.4	287.7	**1,314.0**
	Financement des régimes de retraite nécessaire	**49.0**	**25.7**	**51.5**	**40.5**	**35.8**	**37.0**	**37.0**	**201.7**
	Financement d'immobilisations nécessaire	78.4	51.6	139.6	162.2	175.0	0.0	0.0	476.8
	Montréal - Ottawa (programme de novembre 2014)	13.3	33.4	40.3	0.0	0.0	0.0	0.0	40.3
	Immobilisations durables pour les années futures	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	162.5	95.3	257.8
	Financement d'immobilisations total nécessaire	**91.7**	**85.0**	**179.9**	**162.2**	**175.0**	**162.5**	**95.3**	**774.9**
	Financement public VIA total nécessaire	**365.5**	**348.3**	**475.2**	**454.5**	**471.0**	**469.9**	**420.0**	**2,290.6**
DÉFICIT DE FINANCEMENT	Surplus de financement d'exploitation / (Déficit)	11.7	5.7	0.0	0.0	0.0	(123.6)	(140.9)	(264.5)
	Surplus de financement du coût des régimes de retraite / (Déficit)	6.6	21.8	0.0	0.0	0.0	(37.0)	(37.0)	(74.0)
	Surplus de financement d'immobilisation / (Déficit)	0.0	18.7	(18.7)	0.0	0.0	(162.5)	(95.3)	(276.5)
	Surplus de financement total / (Déficit)	**18.2**	**46.3**	**(18.6)**	**0.0**	**0.0**	**(323.1)**	**(273.2)**	**(615.0)**
FINANCEMENT SUPPLÉMENTAIRE NÉCESSAIRE (1)	Financement d'exploitation supplémentaire - déficit d'exploitation avant les coûts liés au régime de retraite	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	123.6	140.9	264.5
	Financement d'exploitation supplémentaire - régime de retraite	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	37.0	37.0	74.0
	Financement d'immobilisations supplémentaire	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	162.5	95.3	257.8
	Financement supplémentaire total demandé	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**323.1**	**273.2**	**596.3**
REPORT DU FINANCEMENT D'IMMOBILISATION	Report proposé pour le financement d'immobilisation (2)	0.0	(18.7)	18.7	0.0	0.0	0.0	0.0	18.7
	Report total demandé pour le financement d'immobilisation	**0.0**	**(18.7)**	**18.7**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**18.7**

(1) Aucun fonds n'a encore été identifié et VIA demande ce financement additionnel.

(2) Sous réserve de l'approbation du ministère des Finances par le biais du processus MJANR. En l'absence d'approbation de ce report demandé, VIA devra annuler les projets d'immobilisations en cours.

ANNEXE 2 – FRÉQUENCE D'AMTRAK PAR RAPPORT AU NOMBRE D'USAGERS ET AUX REVENUS





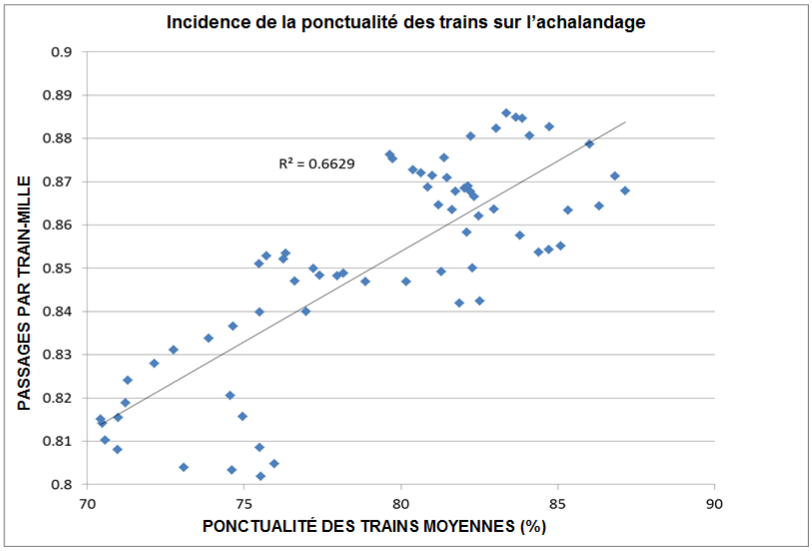
ANNEXE 3 – PDT SUR LES SEGMENTS DE VIA RAIL

2016		
PDT sur des segments qui appartiennent à VIA (tolérance de 10 minutes)		*PDT* du voyage dans l'ensemble (tolérance de 15 minutes)
Coteau – Ottawa	93,4 %	75,8 %
Smiths Falls – Ottawa	95,9 %	75,8 %
Brockville – Smiths Falls	95,2 %	75,8 %
Bloomfield – Windsor	98,7 %	85,4 %

ANNEXE 4 – PROFIL DE LA FLOTTE DE VIA RAIL

Type et description de l'équipment	Quantité	Année de construction	Dernière rénovation	Nb de travaux majeurs de remise à neuf	Âge en 2020 (années)	Déploiement
Locomotives						
General Motors F-40	52	1986	2009	1	34	Tous Services
General Electric P-42	21	2001			19	Corridor
Total Locomotive	73					
Voitures:						
LRC (léger, rapide, et comfortable)	97	1981	2011	1	39	Corridor
Alimentation de service(AES 1 et 2 - voitures patrimoniales en acier inoxydable)	204	1947	1995	1	73	Corridor, Canadien et Régionaux
Renaissance (du Royaume-Uni)*	106	1995	2001			Corridor & Océan
Autre	19	1954 - 2000	1994-2012			Régionaux
Total de voitures	426				20-66	
FLOTTE TOTAL	499					
Flotte Totale du Corridor	200(40 Locomotives & 160 voitures)					

CINQ DERNIÈRES ANNÉES : CORRIDOR

L'ACHALANDAGE EST DIRECTEMENT TOUCHÉ PAR LA PONCTUALITÉ DES TRAINS ET LEUR FRÉQUENCE – TOUS DEUX SONT DÉTERMINÉS PAR LES COMPAGNIES DE CHEMIN DE FER HÔTES

- Lorsque VIA Rail réduit le service, l'achalandage diminue
- Cet achalandage diminue grandement en raison de la baisse de ponctualité des trains
- La ponctualité des trains de VIA Rail est principalement déterminée par les compagnies de chemin de fer hôtes sur les voies ferrées desquelles elle exploite ses trains
- Qui plus est, le niveau de service est décidé par la compagnie de chemin de fer hôte, qui fixe la fréquence des trains de VIA Rail