

Protégé B



RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2021 – 2025 ET BUDGETS D'EXPLOITATION ET D'IMMOBILISATIONS DE 2021

Le 5 novembre 2021

Table des matières

SOMMAIRE.....	3
1. RÉSUMÉ.....	7
1.1 Mandat et rôle d'intérêt public.....	7
1.2 Vision et mission.....	7
1.3 Activités et situation financière	7
1.4 Marchés et services de VIA Rail.....	8
2. ENVIRONNEMENT D'EXPLOITATION.....	10
2.1 Contexte externe	10
2.2 Stratégie de relance du service	10
2.3 Contexte à l'interne.....	14
3. OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT	16
3.1 Train à grande fréquence	16
3.2 Remplacement de la flotte du Corridor	16
3.3 Modernisation de la flotte Héritage et protection des capacités.....	17
3.4 Accès aux gares	18
3.5 Accès aux voies ferrées – Relation avec les sociétés ferroviaires hôtes.....	19
3.6 Étude des options de prestation de services et des occasions de croissance.....	20
3.7 Avancement de nos engagements en matière d'accessibilité, d'environnement, de responsabilité sociale et de gouvernance.....	21
4. APERÇU FINANCIER	23
4.1 Aperçu du Plan financier 2021-2025	23
4.2 Performance financière de l'exploitation – 2019 à 2020	26
4.3 Autres produits et charges.....	28
4.4 Précédents programmes d'immobilisations – 2014 à 2020	28
4.5 Énoncé économique de l'automne 2020 – Fonds d'aide en réponse à la pandémie de la COVID-19.....	28
4.6 Programme de financement hors cycle de 2020	28
4.7 Régime de vérification	29
ANNEXE 1. LETTRE DE MANDAT DU MINISTRE	30
ANNEXE 2. STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE VIA RAIL.....	31
ANNEXE 3. ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS	35
ANNEXE 4. RISQUES ET RÉACTIONS AUX RISQUES	36
ANNEXE 5. CONFORMITÉ AUX EXIGENCES LÉGISLATIVES ET POLITIQUES	40
ANNEXE 6. PRIORITÉS ET DIRECTIVES DU GOUVERNEMENT	45

SOMMAIRE

Environnement d'exploitation et bilan global

En 2019, VIA Rail a battu son record des trente dernières années en accueillant au-delà de 5 millions de passagers à bord de ses trains, son meilleur achalandage annuel depuis sa création.

L'année 2020, en revanche, fut la plus éprouvante dans les quarante-deux ans d'histoire de VIA Rail, comme en fait foi la réduction du nombre de passagers à 1,1 million. Le secteur des transports, tout particulièrement, a énormément souffert des restrictions de voyage imposées pour freiner la propagation du virus. VIA Rail n'a pas fait exception, et en avril 2020, au moment où la baisse de déplacements était la plus prononcée, l'achalandage avait chuté de 98 %, sachant, que, contrairement à d'autres fournisseurs de services voyageurs, juste avant la pandémie de la COVID-19, les services de la Société avaient été soudainement et grandement perturbés par un blocus ferroviaire.

Malgré le fardeau que crée cette situation exceptionnelle, VIA Rail continue de faire avancer son plan stratégique et ses projets majeurs, comme le remplacement de la flotte du Corridor. Elle fera un suivi plus serré de diverses facettes des projets – comme le calendrier, l'environnement de travail et des composantes importantes de la chaîne d'approvisionnement globale – pour intervenir rapidement si jamais la pandémie persiste. Les nouveaux développements concernant chaque initiative sont décrits dans les orientations du sommaire et à la section 3 du présent plan.

Mesures de sécurité en lien avec la pandémie

Depuis le début de la pandémie, la sécurité et la sûreté de ses passagers, de son personnel et du public constituent la priorité absolue de VIA Rail.

Elle a donc mis en place de nombreuses mesures de sécurité :

- Application de protocoles rigoureux de propreté et d'hygiène prévoyant notamment un nettoyage régulier et complet de toutes les surfaces dures dans les trains, ainsi qu'une augmentation dans les gares des désinfections et nettoyages quotidiens, tout spécialement des poignées, des mains courantes, des ascenseurs, des toilettes, des interrupteurs, etc.;
- Imposition du couvre-visage dans les gares et les trains. Des masques jetables sont distribués dans les grandes gares du réseau et disponibles à bord des trains. Du désinfectant pour les mains est aussi offert à tous les principaux points de contact;
- Transmission de messages aux passagers les invitant à faire preuve de vigilance et de jugement et à respecter les directives sanitaires d'usage;
- Vérification par le personnel de l'état de santé des clients avant leur embarquement dans les trains, notamment en leur posant des questions et en cherchant des signes visibles de maladie;
- Limitation du nombre de places dans les trains, dans le respect des consignes de distanciation physique;
- Auto-dépistage quotidien des membres du personnel avant leur arrivée au travail.

En plus des risques pour la santé physique, l'isolement et les mesures de sécurité comportent des risques pour la santé mentale du personnel, lequel a accès à différents services (p. ex. télémédecine et Programme d'aide aux employés).

Gestion financière rigoureuse – Exercice 2020-2021 du gouvernement

En raison de la situation actuelle, VIA Rail a dû composer avec une baisse importante de ses produits, une situation sans précédent dans l'histoire de la Société, tout en continuant de fournir les services de transport dont la population canadienne a grandement besoin. À l'heure actuelle, elle estime que 76 % de son déficit de 380 millions de dollars sera compensé par une série d'ajustements des services et de mesures de limitation des coûts encadrés en permanence. Depuis le début de la crise de la COVID-19, elle s'aligne sur les interventions du gouvernement, sur le plan de la compassion sociale et en gardant à l'esprit ses obligations envers l'actionnaire.

VIA Rail a bénéficié, en raison de la pandémie, d'un allègement de 187,5 millions de dollars, dont elle compte utiliser 95 millions de dollars durant l'exercice 2021-2022. Elle continuera aussi de gérer avec prudence.

La Société s'attend à ce que la demande pour le transport de passagers commence à se rétablir progressivement en 2021. Son rendement financier devrait d'abord reposer sur l'activité locale, puis sur une hausse des déplacements interprovinciaux sur le long terme, et enfin sur le transport international. Cependant, il se pourrait que la demande ne

revienne au niveau de 2019 qu'en 2024. En pareil cas, VIA Rail – tout en continuant de fournir avec diligence les services de transport dont la population canadienne a besoin comme en 2020 – se verrait dans l'obligation de solliciter des fonds supplémentaires au courant des exercices 2022-2023 et 2023-2024.

Orientations de la Société

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

Renouvellement de la flotte du corridor Québec – Windsor.

Le 12 décembre 2018, VIA Rail a annoncé qu'elle avait sélectionné le fabricant Siemens Canada pour remplacer la flotte du corridor Québec – Windsor. Les 32 nouveaux trains bidirectionnels, d'une capacité totale de 9 100 places, qui seront conformes aux normes de sécurité les plus récentes, proposeront un environnement amélioré et une meilleure accessibilité, et respecteront les normes d'émission du groupe 4 de l'« Environmental Protection Agency ».

Malgré la pandémie de la COVID-19, il est toujours prévu que le premier train soit livré au quatrième trimestre de 2021, pour le début des essais hivernaux. Pour atténuer les risques, la Société, entre autres, utilise un calendrier tenant compte des éventualités, et accorde une grande attention à l'évaluation et à la production du premier train. Pour assurer la réalisation du projet dans les délais prévus, VIA Rail doit toujours garder à l'esprit que la pandémie de COVID-19 pourrait de nouveau entraver l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

Modernisation de la flotte Héritage.

Un autre grand projet relatif au matériel roulant entrepris par VIA Rail consiste à remettre à neuf sa flotte Héritage. Ce programme vise à moderniser la flotte vieillissante de voitures AES (Alimentation Électrique de Service) qui sont utilisées pour les liaisons longs parcours.

En 2020, VIA Rail est intervenue rapidement lors de la découverte des problèmes inattendus de la flotte Héritage en ajustant l'étendue du projet et en effectuant des réparations efficaces.

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

Train à grande fréquence (TGF).

Depuis l'annonce en juin 2019 d'un investissement de 71,1 millions de dollars du gouvernement du Canada et de la Banque de l'infrastructure du Canada (BIC) pour l'étude de son projet de train à grande fréquence (TGF), la Société a lancé ou effectué plusieurs activités.

Le budget fédéral 2021 propose de fournir du financement additionnel à Transports Canada et à VIA Rail, afin de soutenir les prochaines étapes vers la réalisation d'un TGF. Tout en continuant leur collaboration avec le BPC, les groupes doivent continuer de faire avancer la diligence raisonnable et de réduire les risques du projet.

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

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

La Caisse de dépôt et placement du Québec – et ses filiales, CDPQ Infra et InfraMtl.co – a fait l'acquisition de la Gare Centrale et des voies ferroviaires entrantes et sortantes, ainsi que de la portion des infrastructures donnant accès au Centre de maintenance de Montréal de VIA Rail. Un comité de négociation a été mis sur pied pour gérer les paramètres financiers liés aux droits d'accès et les paramètres opérationnels essentiels à la continuité de l'accès de VIA Rail. La Société et la Caisse ont entamé les pourparlers à l'automne 2020 et essaient toujours de parvenir à un accord concernant l'accès à l'espace commercial de la gare et l'utilisation de celui-ci.

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

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

VIA Rail et Metrolinx ont signé en octobre 2020 un contrat d'exploitation transitoire qui régit l'accès de VIA Rail au réseau de Metrolinx, sauf aux voies ferrées et aux quais de la gare Union de Toronto, qui sont régis par l'entente de services ferroviaires. Le contrat transitoire prépare le terrain pour la conclusion d'une nouvelle entente globale sur les services ferroviaires et l'accès aux voies ferrées en 2022.

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

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

De toutes les infrastructures exploitées par VIA Rail, 97,5 % appartiennent à des tiers, la majorité (83 %) étant détenues par le Canadien National (CN). VIA Rail doit négocier l'accès à ces infrastructures avec les sociétés privées au moyen de contrats de service.

VIA Rail estime que le meilleur moyen d'équilibrer la relation entre elle et les sociétés ferroviaires hôtes tierces est d'intégrer des pratiques exemplaires de gestion de la capacité et de la ponctualité dans les futurs contrats de service.

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

Un nouveau règlement sur les passages à niveau a été édicté en novembre 2014. Il prévoyait une période de transition de sept ans pour se conformer aux exigences, le règlement entrant en vigueur dans son intégralité le 28 novembre 2021. Plus récemment, Transports Canada a proposé de modifier l'étendue du règlement et la possibilité de reporter l'échéance pour se conformer au règlement, alors qu'elle était initialement prévue en 2021.

Bien que VIA Rail soit déjà en conformité avec le règlement sur son infrastructure, cette prorogation pourrait éviter une perturbation éventuelle des horaires de VIA Rail et permettre la définition de l'ampleur des travaux et la conclusion d'une entente de partage des coûts équitable et transparente avec le CN.

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

Réfléchir à des options qui permettraient de segmenter les marchés du transport intervilles et du tourisme afin de compenser les problèmes de prestation de services et les difficultés financières causés par les retards des trains et les modifications des horaires découlant de ces retards.

Le temps de déplacement et le faible nombre de départs actuels du *Canadien* limitent les possibilités pour les passagers intervilles, et les retards empêchent les touristes des grands attraits importants à l'heure et pour la durée prévue. De plus, l'état du matériel roulant répond de moins en moins aux attentes de la clientèle. Il faut trouver un nouveau moyen de maintenir les services et d'assurer la mobilité de la population canadienne.

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

VIA Rail a mis au point une solution pour maintenir les activités du train *Océan* après la perte de l'accès à la boucle de Halterm à Halifax lorsque le service reprendra. Cette solution assurera la disponibilité de la voiture accessible et de la voiture-lit dotée d'une cabine accessible.

Remplacer la flotte pour les longs parcours.

La Société aura besoin d'une nouvelle flotte : les voitures AES ont 65 ans ou plus, et certaines présentent des problèmes inattendus. La réparation de ces problèmes prolongera leur durée de vie de 15 ans, mais aucune autre prolongation ne sera possible.

En raison de la durée de vie utile limitée de ses voitures AES et des longs délais d'approvisionnement, VIA Rail effectuera une analyse en prévision du remplacement de son matériel pour les liaisons longs parcours pour assurer la sûreté et l'intégrité du matériel existant jusqu'à son remplacement.

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

Le Sud-Ouest de l'Ontario (SOO) est un grand marché déterminant qui est mal desservi. Sa population, qui se chiffre à 4,4 millions, devrait croître de 34 % de 2020 à 2041. L'infrastructure routière y est déjà hautement congestionnée, et les distances à parcourir sont relativement courtes, ce qui fait des trains voyageurs une option naturellement avantageuse dans ce marché.

VIA Rail examinera la possibilité d'étendre ses services dans le SOO, tout particulièrement dans les marchés Toronto – Kitchener et Toronto – London.

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

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

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

En ce qui concerne la gouvernance flexible et éclairée en lien avec la pandémie de la COVID-19, la Société continuera de consulter les partenaires gouvernementaux et de faire une surveillance générale comme au cours de l'année 2020. VIA Rail réévaluera régulièrement ses positions, fera un encadrement approprié, et communiquera les dernières nouvelles opérationnelles et financières aux principaux partenaires gouvernementaux.

7. Élargir les engagements en matière d'accessibilité, de responsabilité environnementale et sociale, et de gouvernance

Préparer un plan d'accessibilité triennal.

Conformément à la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, VIA Rail a préparé un plan triennal 2021-2023 pour mettre en œuvre des initiatives dans différents domaines cibles : environnement bâti, communications et technologies de l'information, approvisionnement, conception et offre de services et de programmes, etc. Elle a consulté des partenaires, comme des groupes de défense d'intérêts et Normes d'accessibilité Canada, s'étant déjà prononcés en faveur de la structure initiale du plan.

Établir les points de mire du plan d'action en matière de responsabilité environnementale et sociale et de gouvernance.

Le plan de durabilité traitera de six priorités dans les domaines de la responsabilité environnementale et sociale et de la gouvernance. Les mesures prévues permettront à VIA Rail d'améliorer son bilan en ce qui concerne la gestion des ressources environnementales, la lutte contre les changements climatiques, la mobilisation du personnel et du public, le recours à des sources d'approvisionnement responsables, et la production de rapports.

Conclusion

Le plan 2020-2024, qui date d'avant la pandémie, indiquait ce qui suit : « Le rôle de VIA Rail a évolué au fil des ans en fonction des réalités de la société. VIA Rail doit de nouveau s'adapter à la réalité des Canadiennes et des Canadiens, en tenant compte de leur identité, de leur lieu de résidence et de leurs convictions [et du fait que] les personnes âgées recherchent un mode de transport sécuritaire, confortable et accessible [...]. »

Plus que jamais auparavant, VIA Rail continue de s'adapter à la nouvelle réalité qui est maintenant celle de toute la population canadienne.

VIA Rail estime qu'elle est particulièrement bien placée pour jouer un rôle déterminant dans la relance canadienne. Sa résilience, sa flexibilité, et ses stratégies de relance du service et de limitation des coûts assureront en permanence sa viabilité et celle des services ferroviaires intervilles si indispensables au bien-être du Canada.

1. RÉSUMÉ

1.1 Mandat et rôle d'intérêt public

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

1.2 Vision et mission

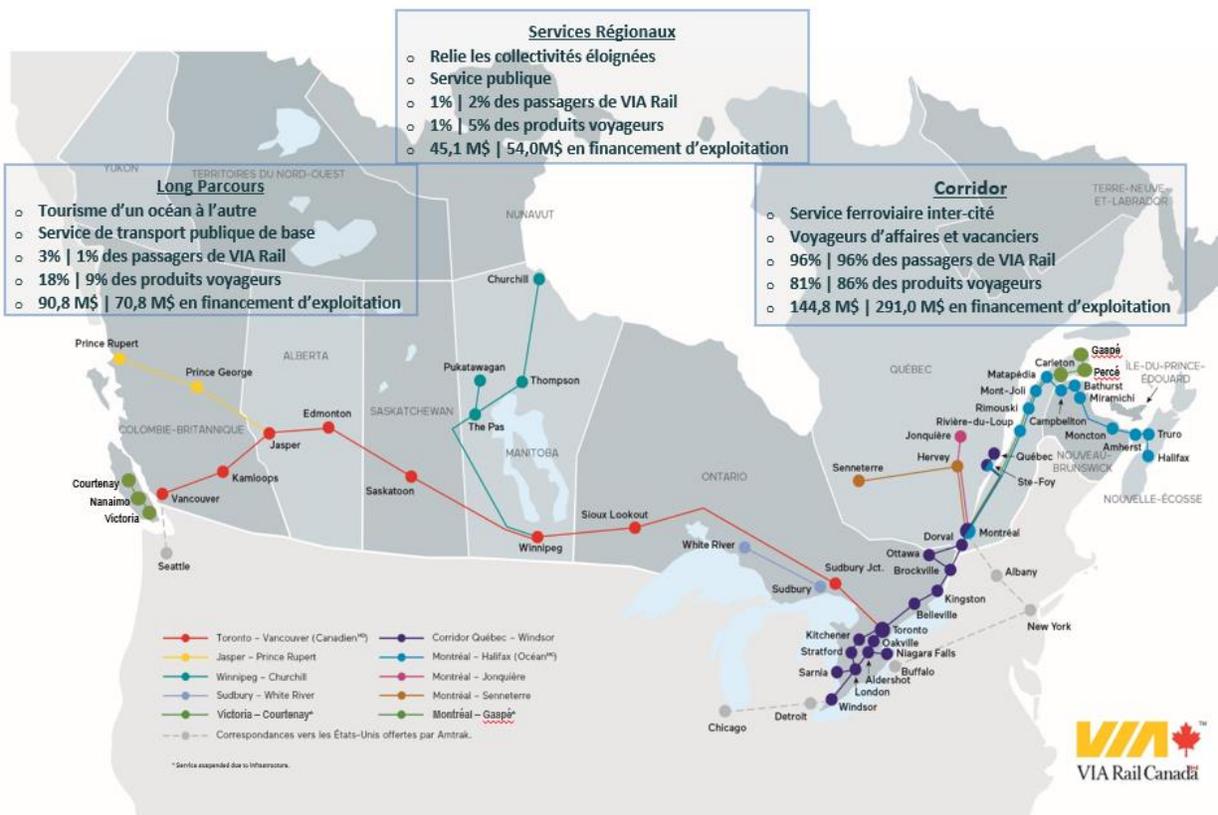
Pour jeter les bases des réalisations à venir, VIA Rail a élaboré un plan stratégique qui s'étendra jusqu'en 2025. Dans le cadre de sa planification stratégique annuelle, la Société revoit ses orientations stratégiques et s'assure que la feuille de route des initiatives et des projets essentiels cadre bien avec la vision de VIA Rail – être une voie sensée pour les voyageurs – tout en plaçant les passagers au cœur de tout. Pour 2020, elle s'est dotée d'une nouvelle feuille de route visuelle pour présenter ses champs d'activités, qui continuent de reposer sur des projets à long terme qui auront de grandes retombées, et d'autres éléments propres à l'environnement opérationnel post-pandémique.

1.3 Activités et situation financière

LE RÉSEAU DE VIA RAIL EN 2019 | 2020

5,0 | 1,1 millions de passagers
12 500 | 12 500 km de voies ferrées
3 234 | 2 312 employés

411,1 M\$ | 91,9 M\$ en recettes
280,7 M\$ | 415,8M\$ en financement d'exploitation gouvernemental
430 | 430 voitures, 73 | 73 locomotives



Habituellement, VIA Rail fait rouler plus de 450 trains chaque semaine sur environ 12 500 kilomètres d'infrastructure ferroviaire dans les différentes régions du Canada. Toutefois, 2020 fut une année atypique, grandement influencée par la pandémie de la COVID-19, dont les effets ont été tels que la Société n'a eu d'autre choix que de modifier ses

activités, et par conséquent n'a pas pu reproduire ou améliorer le bilan des dernières années. En 2020, VIA Rail a en effet transporté 1,1 million de passagers, pour un total de 2,9 millions de trains-milles et de 227 millions de voyageurs-milles, comparativement à 5,0 millions de passagers, pour un total de 6,9 millions de trains-milles et de 1 055 millions de voyageurs-milles en 2019.

VIA Rail a mis des efforts significatifs pour limiter la croissance de son déficit d'exploitation, et donc de sa dépendance au financement public. La Société poursuit ses stratégies commerciales pour accroître son achalandage, la pertinence de ses services et de ses produits, mais il est impératif que ces stratégies n'aient pas d'incidence négative sur son résultat net. Pour ce faire, elle veillera à ce que les nouveaux services ou départs aient une incidence positive ou neutre sur le résultat net, sinon elle se forcera à trouver des moyens de contrebalancer les effets à même ses activités actuelles.

Le bilan 2019 de VIA Rail témoigne des résultats de ces efforts : les produits avaient augmenté d'année en année depuis 2013 pour atteindre un sommet de 411,1 millions de dollars. De plus, le déficit d'exploitation par voyageur-mille avait chuté à environ 26 cents, ce qui représente une baisse de 28 % par rapport à 2013 et le niveau le plus bas enregistré depuis cette année-là.

1.4 Marchés et services de VIA Rail

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

La Société offre des services élargis à certaines communautés isolées dont des communautés autochtones partout au Canada, pour lesquelles le train est, dans bien des cas, le seul mode de transport de personnes et de marchandises qui soit viable ou fiable.

Les sous-sections qui suivent présentent de brèves descriptions des services que VIA Rail offre durant une année typique.



1.4.1 Centre du Canada : les liaisons dans le Corridor

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

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

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

1.4.2 Liaisons longs parcours

Le Canadien

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

L'Océan

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



1.4.3 Liaisons régionales

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

Ces services publics font partie de l'infrastructure de transport du gouvernement du Canada et sont conçus pour fournir un moyen de transport à toute la population canadienne et à toutes les collectivités, y compris en régions éloignées et en territoire autochtone. Ces liaisons atteignent parfois des pics d'achalandage, par exemple pendant la saison des chalets au Québec et dans le Nord de l'Ontario

ou lorsqu'il y a un afflux de touristes (du Canada et de l'étranger) dans le Nord de la Colombie-Britannique et du Manitoba (notamment en octobre, la saison des ours polaires dans la baie d'Hudson).

2. ENVIRONNEMENT D'EXPLOITATION

2.1 Contexte externe

S'agissant du transport de passagers, les principaux facteurs qui influencent la demande sont le produit intérieur brut (PIB), la croissance de la population et le tourisme. De 2013 à 2019, le PIB réel du Canada a connu une hausse de 2,1 % par année, pour un total de 13,2 %. Sur la même période, la population du Canada a augmenté de 1,2 % par année, pour un total de 6,1 %, et on a pu observer un taux de croissance de 17,1 % du PIB (nominal) pour le tourisme canadien et de 33,9 % pour le tourisme étranger.

En toile de fond de ce bilan positif, soulignons une hausse continue de la congestion des routes et des lignes aériennes, une sensibilisation de plus en plus grande à l'écologie et une augmentation constante des coûts de l'énergie, et de l'âge moyen de la population. Pris dans leur ensemble, ces facteurs représentent une occasion de faire prospérer les services ferroviaires voyageurs. Toutefois, le nombre insuffisant de départs, la piètre ponctualité des trains et la longue durée des trajets freinent l'élan de VIA Rail et l'empêchent de tirer profit des circonstances favorables.

En 2020, le contexte externe a pris une tournure sans précédent. La demande en services de transport voyageurs et touristiques – tous modes confondus – était pratiquement nulle au plus fort de la pandémie, et demeure anormalement basse depuis. Selon les dernières statistiques, le PIB réel a reculé de 2,8 %¹, la population a augmenté de 1,1 %², le PIB pour le tourisme canadien (nominal) a diminué de 51,2 %³ et le tourisme étranger, de 86,1 %⁴ de 2019 à 2020.

VIA Rail s'attend à ce que la demande pour le transport de passagers commence à se rétablir progressivement en 2021. La reprise devrait d'abord reposer sur l'activité locale, puis, progressivement et sur le long terme, sur les déplacements interprovinciaux, et enfin sur le transport international. D'autres conditions faisant hausser la demande en transport ferroviaire, comme la congestion routière et les enjeux environnementaux, redeviendront également d'importants moteurs de croissance.

2.2 Stratégie de relance du service

Pour composer avec le revirement de situation sans précédent qu'a engendré la pandémie de la COVID-19, la Société s'est dotée d'une grande stratégie directrice qui prévoit une relance graduelle et encadrée du service. Elle surveille la demande et ajuste la capacité pour assurer un bon équilibre entre les niveaux de service et le rendement financier. Cette approche, guidée par un processus décisionnel, est assortie d'un ensemble bien défini d'indicateurs et de déclencheurs encadrés par un groupe de travail multidisciplinaire représentant toutes les fonctions de VIA Rail.

Voici l'état d'avancement de cette stratégie de relance du service :

Opérations ferroviaires

- Dans le Corridor, les services ferroviaires sont ajustés en fonction de la demande escomptée.
 - Dans ce marché, où normalement plusieurs départs sont offerts chaque jour, VIA Rail augmente ou diminue leur nombre pour bien équilibrer les niveaux de service et le rendement financier. Pour s'adapter à la demande, elle peut par exemple ajouter des voitures aux trains ayant atteint la limite de leur capacité, rétablir des options d'aller-retour dans une même journée, et rééquilibrer les plans de rotation des trains pour mieux répondre aux besoins en matière d'horaires ou permettre aux voyageurs de prévoir des correspondances entre différents services de VIA Rail.
- Les services ferroviaires longs parcours sont suspendus ou partiellement opérationnels.
 - Le service du *Canadien* a repris en partie le 11 décembre 2020, sous forme de liaisons intervalles entre Winnipeg et Vancouver. VIA Rail collaborera avec les autorités de santé publique et les gouvernements fédéral et provinciaux en vue de rétablir complètement les liaisons longs parcours dans l'Ouest du Canada.
 - VIA Rail entend relancer le service de l'*Océan* lorsque les indicateurs appropriés concernant la sécurité, la réglementation et le marché montreront qu'il est possible de le faire. Pour le moment, elle

¹ PIB en novembre 2019 comparativement à en novembre 2020.

² Estimation de la population en 2019 par rapport à 2020.

³ PIB pour le tourisme canadien en septembre 2019 par rapport à septembre 2020.

⁴ Touristes étrangers en novembre 2019 comparativement à en novembre 2020.

prévoit rétablir le service – un départ par semaine pour les classes Économie et Voiture-lits – à l'été 2021.

- Pour ce qui est des liaisons régionales, les services sont réduits, mais toutes les liaisons sont offertes.
 - Seule la liaison Winnipeg – Churchill a plus d'un départ par semaine. Comme avant la pandémie, deux allers-retours sont offerts entre Winnipeg et The Pas, et trois entre The Pas et Churchill.

Ces ajustements des services ont permis de réduire globalement les charges d'exploitation, plus précisément les charges associées notamment aux contrats de service, à la nourriture et aux boissons, à la maintenance d'une partie du matériel roulant et au carburant.

Capacité d'accueil à bord des trains

Au début de la pandémie, pour assurer la sécurité des passagers et des employés, VIA Rail avait réduit le nombre de places à bord des trains à 30 % de la capacité des voitures. L'imposition du couvre-visage a permis de passer à environ 50 % de la capacité. VIA Rail continuera de se tenir au courant des directives des autorités sanitaires et des meilleures pratiques dans le monde pour déterminer s'il serait possible ultérieurement d'aller au-delà de ce pourcentage.

2.2.1 Concurrence dans le Corridor

Malgré la situation actuelle, en raison des distances entre les trois principales villes du corridor Toronto – Ottawa – Montréal, le principal concurrent de VIA Rail est l'automobile, qui constitue jusqu'à 90 % du marché total des déplacements dans le corridor. Selon des études sur des corridors internationaux populaires, VIA Rail pourrait augmenter sa part de marché, qui représente actuellement 5 % des déplacements en voiture et en train.

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

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

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

Le contexte concurrentiel du Corridor est en pleine évolution. La croissance des villes canadiennes et la congestion qui en découlera rehausseront l'attrait des services ferroviaires voyageurs. De plus, la congestion des aéroports devrait faire des services ferroviaires voyageurs une partie essentielle de l'offre de transport du Canada. VIA Rail croit fermement que les services ferroviaires voyageurs, comme il a été démontré dans de nombreux pays développés, jouent un rôle important dans l'allègement de la congestion.

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

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

Le fait que VIA Rail ne contrôle pas son accès à la gare Union de Toronto ni à la Gare Centrale de Montréal présente un risque commercial majeur. Les liaisons d'un centre-ville à l'autre sont absolument essentielles au succès du service

ferroviaire voyageurs intervilles. Le rendement et la viabilité de VIA Rail dépendent grandement de l'accès à ces deux grandes plaques tournantes métropolitaines, accès qui toutefois est influencé à Toronto par Metrolinx, et à Montréal par la Caisse de dépôt et placement du Québec. Metrolinx, pour sa part, est un opérateur de transport en commun et de transport régional qui connaît une rapide expansion et acquiert ses propres voies ferrées, en les achetant auprès de chemins de fer de marchandises ou en les construisant, comme il a fait dans le cadre de son projet de service régional express (SRE). La Caisse, quant à elle, n'est pas une compagnie de chemin de fer, mais elle possède les voies ferroviaires entrantes et sortantes de la Gare Centrale de Montréal.

L'environnement d'exploitation exerce une pression de plus en plus grande en raison des projets d'aménagement de plusieurs milliards de dollars en cours dans ces deux gares. L'accès aux gares pourrait être problématique pour VIA Rail, tout comme l'augmentation du nombre de départs, puisque les fournisseurs locaux cherchent chacun à augmenter considérablement leur offre de services.

Des pourparlers sont en cours en vue de conserver l'accès aux gares de Montréal et de Toronto, et VIA Rail s'engage à négocier des modalités favorables pour améliorer son bilan. Vous trouverez les dernières nouvelles à ce sujet à la section 3.4.

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

VIA Rail se trouve en situation de dépendance : 97,5 % des infrastructures qu'elle exploite sont la propriété d'autres sociétés ferroviaires (CN en possède 83 %), et chacun de ses trains les utilise. Elle doit donc partager les voies avec des sociétés ferroviaires hôtes (CN, Canadien Pacifique, etc.), ce qui l'oblige à négocier des contrats de service.

Étant donné sa plus faible position de négociation en comparaison à celle des sociétés propriétaires d'infrastructure, VIA Rail peine à offrir des services fiables, fréquents et ponctuels qui rivalisent avec les autres options sur le marché et présentent des taux rentables de recouvrement des coûts.

De nombreuses études ont montré que les frais d'accès aux voies payés par VIA Rail sont parmi les plus élevés en Amérique du Nord et en Europe, et la qualité et la fiabilité de l'accès obtenu ne sont pas à la hauteur du prix payé. Comparativement à un exploitant très similaire, Amtrak (qui dépend aussi énormément de l'accès à des infrastructures de sociétés de transport ferroviaire de marchandises pour la plupart de ses services hors du corridor Nord-Est), VIA Rail non seulement paie des droits d'accès plus élevés, mais aussi ne jouit pas du droit de passage prioritaire prévu par la loi lorsqu'Amtrak utilise les voies de sociétés de transport ferroviaire de marchandises.

L'allongement de l'horaire du *Canadien*, par exemple, témoigne de la position d'infériorité et des problèmes d'accès de VIA Rail. À deux reprises ces dernières années, l'horaire a dû être allongé à la recommandation du CN pour éviter les retards qui, pourtant, n'ont pas cessé. De plus, la durée des trajets dans le Corridor et des liaisons longs parcours a augmenté au fil du temps.

2.2.4 Règlement sur les passages à niveau

Un nouveau règlement sur les passages à niveau a été édicté en novembre 2014. Il prévoyait une période de transition de sept ans pour se conformer aux exigences, le règlement entrant en vigueur dans son intégralité le 28 novembre 2021. Plus récemment, Transports Canada a proposé de modifier l'étendue du règlement et la possibilité de reporter l'échéance pour se conformer au règlement, alors qu'elle était initialement prévue en 2021.

Bien que VIA Rail soit déjà en conformité avec le règlement sur son infrastructure, cette prorogation pourrait permettre plus de temps pour conclure une entente de partage des coûts équitable et transparente avec le CN.

2.2.5 Le *Canadien* et la société ferroviaire hôte

Malgré la situation actuelle, le jour viendra où il sera possible de rétablir tous les services, les problèmes de longue date du *Canadien* referont alors surface.

Le train *Canadien*, principal train longue distance de VIA Rail, a fait face à des obstacles considérables en raison d'une ponctualité des trains non viable, de défis et de contraintes liés au matériel roulant et de problèmes de prestation qui découlent de la nature hybride du service. Après avoir connu une solide croissance des produits pendant quatre ans, stimulée par l'introduction de la luxueuse classe Prestige, VIA Rail a dû modifier l'horaire, en ajoutant plus de 10 heures, pour compenser les retards des trains. De plus, en raison des programmes de travaux prévus par le propriétaire de l'infrastructure, VIA Rail doit s'en tenir à deux voyages bout à bout. Cette contrainte, combinée aux trois importants changements apportés à l'horaire durant l'année, a entraîné des difficultés financières.

Le manque de ponctualité est un problème persistant qui ne date pas d'hier. En 2009, VIA Rail a dû ajouter une nuit au trajet, se donnant ainsi plus de marge de manœuvre pour les correspondances. Avant cette date, le taux de

ponctualité avait chuté de 72 % en 2002 à 23 % en 2008. Après l'adoption du nouvel horaire, il a rebondi à 84 %, mais s'est détérioré graduellement pour atteindre 8 % en 2017, les retards pouvant s'élever à 43 heures.

La Société a de nouveau étendu l'horaire à la mi-2018 et en 2019 pour lutter contre le manque de ponctualité. Au total, elle y a ajouté environ 22 heures, augmentant ainsi le temps de déplacement total de près de 50 % par rapport à 2008. Actuellement, le trajet prévu prend quatre jours et une heure. Pour l'ensemble de l'année 2019, le taux de ponctualité des trains se chiffre à 55,9 %. Malgré la suspension de services et la baisse du nombre de départs en 2020, ce taux s'est à peine amélioré par rapport à l'année précédente, s'établissant à 59,6 %.

La prolongation du trajet entraîne d'autres conséquences : la réduction de l'efficacité et l'augmentation des coûts d'exploitation et des pressions liées à l'utilisation du matériel roulant. La mesure prise en 2009 a obligé VIA Rail à créer une rame supplémentaire, portant à quatre le nombre de rames requises pour offrir trois allers-retours en haute saison. En 2019, la pression s'est encore accentuée lorsque la modification de l'horaire a obligé VIA Rail à utiliser cinq rames pour les trois allers-retours du *Canadien* entre Toronto et Vancouver.

Options de prestations de service

Le temps de déplacement et le faible nombre de départs actuels du *Canadien* limitent les possibilités pour les passagers intervilles, et les retards empêchent les touristes des grands attraits importants à l'heure et pour la durée prévue. De plus, l'état du matériel roulant répond de moins en moins aux attentes de la clientèle.

Les principales voitures utilisées hors du Corridor (voitures AES) ont 65 ans ou plus, et certaines présentent des problèmes inattendus. La réparation de ces problèmes, et éventuellement d'autres travaux de modernisation, prolongera leur durée de vie de 15 ans, mais aucune autre prolongation ne sera possible.

VIA Rail a besoin d'une nouvelle flotte pour les liaisons en dehors du Corridor. Si elle reçoit le feu vert pour s'en procurer une, le processus d'approvisionnement devrait prendre autour de 10 à 15 ans, selon les exigences matérielles. Par conséquent, il faudra investir dans l'entretien des voitures et des locomotives actuelles, au-delà du Programme de modernisation de la flotte Héritage, pour en assurer la fiabilité jusqu'à la fin de leur vie utile d'ici à ce que la nouvelle flotte soit mise en service.

2.2.6 L'Océan et la boucle à Halifax

Le train *Océan* de VIA Rail utilisait une boucle pour faire demi-tour à Halifax avant de retourner à Montréal. La Société a perdu l'accès à cette boucle en novembre 2020.

Une solution a été mise au point pour assurer la continuité du service de l'*Océan*, fort de 117 ans d'histoire, une fois que la suspension remontant au 13 mars 2020 sera levée. La nouvelle rame de l'*Océan* sera composée de voitures AES 1 et Renaissance attelées ensemble et tractées par deux locomotives F40 attelées dos à dos. Les locomotives seront détachées de la tête (devant) du train en direction est à Halifax et aiguillées sur une voie ferrée parallèle adjacente. Elles seront ensuite attelées à l'autre extrémité, qui deviendra la tête du train en direction ouest. Ainsi, le train n'aura pas besoin de faire demi-tour, car les locomotives changeront simplement de place, passant d'une extrémité à l'autre. De plus, le recours aux voitures Renaissance permettra de maintenir la disponibilité de la voiture accessible et de la voiture-lits dotée d'une cabine accessible, et donc d'offrir un niveau élevé d'accessibilité.

2.2.7 Liaisons régionales

Les liaisons régionales, listées ci-dessous, fournissent un transport essentiel aux collectivités où les autres moyens de transport abordables sont limités ou inexistants. Soulignons que les renseignements qui suivent ne tiennent pas compte des réductions ou suspensions de service actuelles qui découlent de la pandémie de la COVID-19.

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

Ces services publics font partie de l'infrastructure de transport du gouvernement du Canada et sont conçus pour fournir un moyen de transport à toute la population canadienne et à toutes les collectivités, y compris en régions éloignées. Ces communautés apprécient grandement le service offert, et grâce à des améliorations et initiatives proactives, les

produits ont augmenté de 12,4 % entre 2014 et 2016, avant la suspension de la liaison avec Churchill (qui a été rétablie en décembre 2018).

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

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

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

La Société du chemin de fer de la Gaspésie, qui est propriétaire de l'infrastructure sur la ligne Matapédia – Gaspé, a été achetée en 2015 par le gouvernement du Québec, qui a annoncé des travaux d'amélioration visant le rétablissement des services voyageurs. Il y a lieu de noter que le service vers Gaspé était assuré conjointement avec le train *Océan* de Montréal à Matapédia, où les deux rames étaient découplées. Le train à destination de Gaspé poursuivait alors son chemin dans cette direction, tandis que le train *Océan* se dirigeait vers Halifax. VIA Rail prévoit que le service Matapédia – Gaspé sera rétabli durant la période visée par le présent plan d'entreprise. Les plans d'entreprise subséquents fourniront de plus amples détails, à la lumière des nouvelles informations disponibles.

2.2.8 Aide d'urgence du Canada pour le loyer commercial (AUCLC)

En avril 2020, le gouvernement a annoncé la création d'un programme visant à aider les petites entreprises à payer leur loyer en réduisant de 75 % le montant dû. Ce programme s'adressait aussi aux organismes à but non lucratif ou de bienfaisance qui ont un loyer mensuel de moins de 50 000 \$ et ont temporairement suspendu leurs activités ou vu leurs produits fondre d'au moins 70 %. L'aide financière couvrait les mois d'avril à septembre.

Un programme de remplacement a été annoncé en octobre 2020, la Subvention d'urgence du Canada pour le loyer, qui fournit aux organismes admissibles touchés par la pandémie de l'aide pour le paiement du loyer ou de prêts hypothécaires jusqu'en juin 2021. La subvention couvre au total 75 % du montant dû, soit 50 % financé par les gouvernements fédéral et provincial, et 25 % par les propriétaires.

Ce programme ne s'applique pas aux sociétés d'État non mandataires, mais VIA Rail et d'autres sociétés devaient néanmoins s'harmoniser aux mesures d'aide de ce programme et accorder une baisse de 75 % du loyer mensuel aux petites entreprises locataires admissibles.

2.2.9 Examens spéciaux du Bureau du vérificateur général

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

Parmi les lacunes relevées, citons le fait que VIA Rail n'est pas propriétaire de la plupart des voies ferrées qu'elle utilise et que ses trains n'ont pas la priorité de passage, l'augmentation de l'engorgement du réseau ferroviaire et les problèmes de ponctualité.

2.3 Contexte à l'interne

2.3.1 Réduction de l'effectif découlant de la pandémie

L'effectif de VIA Rail a été durement touché par la pandémie de la COVID-19. La Société n'a eu d'autre choix que de réduire ses charges d'exploitation, et a donc adopté de nombreuses mesures touchant le personnel.

Depuis le début de cette crise, VIA Rail a compensé ces mesures en s'alignant avec les interventions gouvernementales, notamment en matière de compassion sociale, tout en gardant à l'esprit ses obligations envers l'actionnaire. Les compensations salariales étaient elles-mêmes harmonisées au Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la pandémie de COVID-19, qui visait à prévenir les mises à pied et à éviter que les travailleurs et leurs familles perdent leur revenu. En plus de ces mesures, les employés touchés par les mises à pied demeurent admissibles au régime d'assurances-maladie de VIA Rail pendant un an suivant la date de mise à pied.

2.3.2 Main-d'œuvre

Au 31 décembre 2020, l'effectif de VIA Rail comptait 3 328 personnes, dont 1 016 mises à pied. Sur tout l'effectif, 2 558 personnes sont membres d'un des deux syndicats suivants :

- La Conférence ferroviaire de Teamsters Canada (CFTC), qui représente les mécaniciennes et les mécaniciens de locomotive et dont la convention collective arrive à terme en 2022;
- Unifor, qui représente un vaste éventail de travailleuses et de travailleurs, soit 300 000 personnes au total au Canada.

Palmarès des 50 meilleurs employeurs de *Forbes*

Le magazine *Forbes* a indiqué que VIA Rail figurait parmi les 50 meilleurs employeurs au Canada. La Société s'est en effet classée au 49^e rang de cette prestigieuse liste, et au 4^e rang dans le secteur des transports. Il s'agit d'une importante remontée, puisqu'elle se classait auparavant au 109^e rang.

Sondage sur la mobilisation

En 2020, VIA Rail a enregistré son plus haut taux de mobilisation global depuis 2015 et une hausse importante par rapport à 2019. Tout au long de l'année, elle a concerté les efforts pour rappeler aux employés de prendre soin de leur santé psychologique et physique. La réaction aux mesures et le taux de mobilisation global sont des signes encourageants de l'efficacité de ces initiatives. La Société demeure consciente des efforts et de l'adaptation que nécessite constamment la situation actuelle.

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

Un projet se démarque dans ce domaine : la modernisation de ReserVIA, qui permettra à VIA Rail de mener ses activités et d'actualiser le système vieux de 20 ans. Le nouveau système de réservation sera facile d'utilisation, convivial et personnalisé. Il permettra aux gens de choisir leurs sièges et de voir du contenu personnalisé, sera intégré aux médias sociaux et pourra être utilisé sans difficulté sur différentes plateformes et avec des téléphones intelligents. De plus, il pourra supporter l'augmentation des réservations de billets si le projet de TGF est approuvé. Ce système modernisé sera modulable et harmonisé aux normes numériques du gouvernement du Canada pour optimiser le service aux passagers. Qui plus est, il s'intégrera à notre système de Gestion des relations avec la clientèle.

VIA Rail a repoussé au mois d'octobre 2020 le début du projet de système de réservation, prévu initialement en août, en raison de la pandémie de la COVID-19. L'équipe du projet appliquera les méthodes de gestion Agile et s'occupera de la phase de conception dans un avenir rapproché. Le nouveau système devrait être mis en place en 2022.

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

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

3.1 Train à grande fréquence

Le 25 juin 2019, le gouvernement du Canada et la Banque de l'infrastructure du Canada (BIC) ont annoncé l'allocation de 71,1 millions de dollars pour approfondir l'étude du projet de TGF proposé par VIA Rail. Un bureau de projet conjoint (BPC) à la BIC et à VIA Rail a été mis sur pied dans la foulée, avec le mandat d'examiner la faisabilité du TGF dans le corridor Québec – Toronto.

Le budget fédéral 2021 propose de fournir du financement additionnel à Transports Canada et à VIA Rail, afin de soutenir les prochaines étapes vers la réalisation d'un TGF. Tout en continuant leur collaboration avec le BPC, les groupes doivent continuer de faire avancer la diligence raisonnable et de réduire les risques du projet.

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

Par ailleurs, VIA Rail estime que si elle ajoutait, par exemple, 15 nouveaux allers-retours par jour sur les voies servant au transport de marchandises dans le Corridor, elle augmenterait considérablement son achalandage. Selon une étude commandée par VIA Rail dans le cadre de son analyse de rentabilité présentée au gouvernement en 2016, les prévisions d'achalandage étaient de l'ordre de 9,9 millions de passagers d'ici 2030. Vu l'évolution de la conjoncture, le BPC a recommandé que ces prévisions soient revues à la baisse pour tenir compte des changements à l'environnement d'exploitation.

Résultats attendus

Les résultats attendus sont les suivants :

- Conclure un accord avec la Caisse de dépôt et placement du Québec garantissant un accès efficace et de grande qualité à la Gare Centrale de Montréal qui ne dépend pas de l'interopérabilité.

Ces activités contribueront à l'offre d'un service ferroviaire voyageurs efficace et fiable, ce qui sera mesuré par le pourcentage d'activités de réduction des risques terminées en 2021. Source d'information : rapports du Bureau de projet conjoint.

3.2 Remplacement de la flotte du Corridor

Le 12 décembre 2018, VIA Rail a annoncé avoir retenu le fabricant Siemens Canada pour remplacer la flotte actuellement utilisée dans le corridor Québec – Windsor. Fruit d'un processus d'approvisionnement transparent et très rigoureux qui était ouvert à tous les prestataires de services intéressés et respectait les obligations en matière de commerce du Canada, ce choix est on ne peut plus heureux pour la population du pays. Malgré la pandémie de la COVID-19, il est toujours prévu que le premier train soit livré au quatrième trimestre de 2021, pour le début des essais hivernaux. Pour atténuer les risques, la Société, entre autres, utilise un calendrier tenant compte des éventualités, et accorde une grande attention à l'évaluation et à la production du premier train. Pour assurer la réalisation du projet dans les délais prévus, VIA Rail doit toujours garder à l'esprit que la pandémie de la COVID-19 pourrait de nouveau entraver l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

Les principaux volets du programme de remplacement de la flotte du Corridor sont décrites ci-dessous.

Projet d'acquisition de matériel roulant

Quand la livraison des trains débutera durant la première moitié de 2022, des millions de passagers de VIA Rail empruntant la liaison la plus populaire au Canada entreront dans une nouvelle ère des services ferroviaires voyageurs : confort et flexibilité accrus de l'aménagement intérieur, caractéristiques de sécurité et d'accessibilité dépassant les normes en vigueur, locomotives écoénergétiques garanties d'une empreinte carbone réduite. Pour s'assurer d'être prête à mettre en service ces nouveaux trains et à accueillir des passagers à leur bord, VIA Rail s'est dotée d'une équipe multidisciplinaire spécialisée qui fera tout le nécessaire en 2021.

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

Projet de mise à niveau des installations de maintenance

VIA Rail doit mettre à niveau les centres de maintenance de Montréal et de Toronto pour qu'ils soient adaptés aux nouveaux trains. Elle doit assurer le déploiement, l'entretien et la maintenance de sa flotte actuelle et des 32 nouveaux trains. Le processus de demande de propositions pour ce projet a été entamé à la fin de 2020.

Projet de transformation des processus de maintenance

VIA Rail doit adapter ses procédures de maintenance selon le programme d'entretien des nouveaux trains et former son personnel à ce sujet.

Durant le cycle de vie de 30 ans prévu pour la nouvelle flotte, l'entretien sera confié à des membres du personnel qualifiés des centres de maintenance de Montréal et de Toronto de VIA Rail. Les activités de maintenance feront l'objet d'un contrat de fourniture de pièces de rechange et d'assistance technique de 15 ans. Renouvelable pour une période de 15 ans, ce contrat couvre le service d'assistance technique annuelle, la gestion annuelle des pièces de rechange et les pièces de rechange.

Projet d'intégration des systèmes d'information

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

Gestion de programme

Ce volet du programme de remplacement de la flotte du Corridor sert à garantir que chacune des étapes est accomplie de manière cohérente et conformément à l'échéancier, à la portée et au budget. Sont gérés dans le cadre de ce volet les ressources provenant de divers services tel que le Bureau de gestion des projets, Approvisionnement, Finances, Sécurité et les Services Juridiques.

Résultats attendus

Les résultats attendus sont les suivants :

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

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

3.3 Modernisation de la flotte Héritage et protection des capacités

Modernisation de la flotte Héritage

VIA Rail a entrepris un projet d'envergure relatif au matériel roulant : la remise à neuf de sa flotte Héritage. Le « Programme de modernisation de la flotte Héritage » a pour but de rénover la flotte vieillissante de voitures AES utilisées pour les liaisons longs parcours. VIA Rail a également lancé des programmes pour moderniser l'intérieur, les systèmes essentiels et les cuisines de ses voitures et de ses voitures-restaurant.

En 2020, VIA Rail est intervenue rapidement à la découverte des problèmes imprévus de la flotte Héritage en ajustant l'étendue du programme et en corrigeant les problèmes.

Protection des capacités

Les investissements susmentionnés dans le matériel roulant ont comme objectif secondaire de maintenir le nombre de sièges offerts dans le Corridor par l'affectation temporaire d'un nombre limité de voitures AES modernisées jusqu'à ce que les nouveaux trains soient mis en service. Le nombre de voitures nécessaires à la protection des capacités a été réduit par rapport à la prévision initiale faite lors de l'analyse de rentabilité, puisque la livraison de la nouvelle flotte dès 2022 allégera les pressions sur la capacité du réseau.

Résultats attendus

Les résultats attendus sont les suivants :

- Les capacités de VIA Rail seront maintenues aux niveaux actuels ou presque jusqu'à ce que la nouvelle flotte du Corridor soit en service.

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

3.4 Accès aux gares

Pour protéger ses activités principales dans le Corridor, VIA Rail doit s'assurer de conserver son accès à la gare Union de Toronto et à la Gare Centrale de Montréal. Ce faisant, elle favorise aussi la croissance de l'achalandage et des produits.

Étant donné la taille de ces gares, le seul moyen d'assurer la croissance de la capacité est d'améliorer ou de rendre plus efficace l'utilisation de l'espace en réduisant les temps d'arrêt et en augmentant la cadence et le nombre de départs. Or, cette dernière mesure dépend des pratiques des sociétés ferroviaires hôtes en matière de gestion de la capacité et de la ponctualité. VIA Rail reconnaît que la restriction de l'accès à ces deux gares est un risque; elle l'a inscrit dans son registre (annexe 4).

Gare Union

La gare Union est la gare la plus achalandée du réseau de VIA Rail – plus de 2,9 millions de ses passagers y ont commencé ou y ont terminé leur voyage en 2019 –, et les activités actuelles, la croissance et le projet de TGF de la Société en sont tributaires. En avril 2016, Metrolinx et VIA Rail ont mis sur pied un groupe de travail conjoint dont le mandat était de répondre explicitement au besoin de modifier les activités et l'infrastructure à la gare Union. Jusqu'à maintenant, le groupe de travail a examiné des solutions opérationnelles (comme des changements de l'attribution des voies) et des modifications potentielles de l'infrastructure (comme l'ajout ou l'agrandissement de quais). Mais pour accroître la capacité de la gare de sorte qu'elle puisse accueillir plus du double de trains pendant l'heure de pointe, il faudra trouver des solutions radicales, et ce, avec l'aide de consultants externes. VIA Rail et Metrolinx ont également convenu d'installer un contrôle des trains axé sur les communications, qui pourrait éliminer les contraintes de capacité à la gare Union. Les deux parties s'efforcent toujours d'accroître la capacité.

Par ailleurs, VIA Rail et Metrolinx ont signé en octobre 2020 un contrat d'exploitation transitoire qui régit l'accès de VIA Rail au réseau de Metrolinx, sauf aux voies ferrées et aux quais de la gare Union de Toronto, qui sont régis par l'entente de services ferroviaires. Il prépare le terrain pour la conclusion d'une nouvelle entente globale sur les services ferroviaires et l'accès aux voies ferrées en 2022.

Gare Centrale de Montréal

Après la gare Union, la Gare Centrale de Montréal est le deuxième centre névralgique du réseau de services ferroviaires voyageurs au Canada. En 2019, plus de 1,6 million de passagers y ont entrepris ou terminé leur déplacement avec VIA Rail. L'accès à cette gare patrimoniale située au cœur du centre-ville de Montréal est donc

essentiel aux activités de VIA Rail, à son projet de TGF et à l'essor des services ferroviaires voyageurs au Canada. En outre, avec la mise en service du métro léger (REM) de la Caisse de dépôt et placement du Québec en 2022, la Gare Centrale deviendra la deuxième plateforme intermodale en importance au pays, d'où la nécessité pour VIA Rail de préserver son accès à cette gare pour la prestation de ses services et la concrétisation de son projet de TGF.

La Caisse – et ses filiales, CDPQ Infra et InfraMtl.co – a fait l'acquisition de la Gare Centrale et des voies ferroviaires entrantes et sortantes, ainsi que de la portion des infrastructures donnant accès au Centre de maintenance de Montréal de VIA Rail. Un comité de négociation a été mis sur pied pour gérer les paramètres financiers liés aux droits d'accès et les paramètres opérationnels essentiels à la continuité de l'accès de VIA Rail. La Société et la Caisse ont entamé les pourparlers à l'automne 2020 et essaient toujours de parvenir à un accord concernant l'accès à l'espace commercial de la gare et l'utilisation de celui-ci. Puisque les activités du REM et de la Société à la Gare Centrale sont capitales pour l'économie et les déplacements intermodaux des Canadiennes et des Canadiens, VIA Rail espère conclure un partenariat à long terme avec la Caisse.

Résultats attendus

Les résultats attendus sont les suivants :

- VIA Rail maintiendra son accès aux gares Centrale et Union et ses capacités actuelles, ainsi que la possibilité d'une croissance future, qui passera par le TGF ou ses liaisons traditionnelles.
- VIA Rail conclura avec Metrolinx un contrat de service global pour la gare Union et le corridor ferroviaire de la gare Union pendant la période du présent Plan d'entreprise.
- VIA Rail prolongera son bail pour ses espaces hors voie ferrée à la Gare Centrale de Montréal (espaces commerciaux du grand hall).

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

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

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

VIA Rail envisage notamment les meilleures pratiques suivantes :

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

Avant la pandémie de la COVID-19, VIA Rail avait réussi, durant cinq années consécutives, à augmenter son achalandage et ses produits, et ce, même si elle avait très peu de contrôle sur les actifs dont dépendent l'efficacité et la rentabilité de ses services. Puisqu'elle ne peut facilement augmenter le nombre de voyages ni contrôler les heures de départ et d'arrivée, les temps de déplacement et la ponctualité de ses trains, la Société finira par atteindre un plafond, où aucune amélioration tactique ou stratégique ne pourra compenser ces contraintes opérationnelles de taille. Si elle ne s'attaque pas à ce problème, c'est sa réputation et sa viabilité financière qui sont en jeu. L'achalandage et les produits allant de pairs et les piètres conditions d'exploitation faisant grimper les coûts, le danger est de devoir compter davantage sur le financement gouvernemental, ce qui ternirait l'image de marque de la Société.

Le renouvellement du contrat de service avec le CN est capital pour la Société, quelle que soit la décision du gouvernement quant au projet de TGF.

Résultats attendus

Les résultats attendus sont les suivants :

- VIA Rail renouvellera le contrat de service avec le CN.

Ces activités contribueront à l'offre d'un service ferroviaire voyageurs sécuritaire, efficace et fiable, ce qui sera mesuré par l'amélioration de la ponctualité des trains et de la prévisibilité des temps de déplacement, sous réserve de l'établissement d'un contrat de service équitable et juste.

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

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

Prestation de services

- **Liaisons longs parcours dans l'Est** : L'*Océan* est suspendu depuis le 13 mars 2020, mais VIA Rail entend toujours relancer complètement ce service long parcours dans l'Est du pays. Elle a trouvé une solution pour assurer la continuité du service malgré qu'elle n'ait plus accès à la boucle de Halterm, à Halifax, qu'empruntaient les trains pour faire demi-tour.

Les trains compteront désormais deux locomotives F40 attelées dos à dos, ce qui permettra d'en inverser la tête et la queue au moyen d'une voie parallèle adjacente, sans les faire tourner. L'utilisation de voitures Renaissance assurera la disponibilité de la voiture accessible et de la voiture-lit dotée d'une cabine accessible, et donc d'un haut degré d'accessibilité.

Prestation de services – Options à l'étude

- **Liaisons longs parcours** : VIA Rail doit revitaliser le *Canadien* et d'autres liaisons dans l'Ouest du Canada et adapter le modèle d'affaires qui sera difficilement soutenable à long terme.
- **Sud-Ouest de l'Ontario (SOO)** : Ce secteur en plein essor est actuellement mal desservi, et pourtant les services ferroviaires voyageurs sont une solution naturelle aux besoins de transport propres à cette région.

Résultats attendus

VIA Rail continuera d'étudier les options de prestation des services décrits et soumettra des analyses de rentabilité détaillées pour appuyer toute demande de financement en 2021.

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

Le *Canadien* a été suspendu du 13 mars au 11 décembre 2020 en raison de la pandémie de la COVID-19.

Le service n'a repris que partiellement (entre Winnipeg et Vancouver), mais VIA Rail demeure déterminée à relancer complètement cette liaison long parcours dans l'Ouest du Canada et continuera à collaborer étroitement avec les autorités de santé publique et les gouvernements fédéral et provincial pour y parvenir le plus rapidement possible.

Le temps de déplacement et le faible nombre de départs actuels du *Canadien* limitent les possibilités pour les passagers intervalles, et les retards empêchent les touristes des grands attraits importants à l'heure et pour la durée prévue. De plus, l'état du matériel roulant répond de moins en moins aux attentes de la clientèle. Il faut trouver un nouveau moyen de maintenir les services et d'assurer la mobilité de la population canadienne.

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

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

Compte tenu de l'horaire allongé, VIA Rail ne possède pas assez de voitures pour exécuter cette solution et former la cinquième rame nécessaire au rétablissement du service du *Canadien* qui avait été partiellement suspendu entre Toronto et Edmonton durant la haute saison.

Par conséquent, il n'est pas prévu de le rétablir même après la reprise complète des services après la pandémie.

3.6.2 Remplacement de la flotte pour les longs parcours

La Société a besoin d'une nouvelle flotte pour ses longs parcours : les voitures AES ont 65 ans ou plus, et certaines présentent des problèmes inattendus. La réparation de ces problèmes prolongera leur durée de vie de 15 ans, mais aucune autre prolongation ne sera possible.

À partir du moment où le projet est approuvé, il faut prévoir un délai d'environ 10 à 15 ans pour l'approvisionnement. Par conséquent, il faudra investir dans l'entretien des voitures et des locomotives actuelles, au-delà du Programme de modernisation de la flotte Héritage, pour en assurer la fiabilité jusqu'à la fin de leur vie utile, d'ici à ce que la nouvelle flotte soit mise en service.

Compte tenu de la durée de vie utile limitée de ses voitures AES et des longs délais d'approvisionnement, VIA Rail entreprendra une analyse sur le remplacement de son matériel roulant pour les longs parcours et cherchera du financement pour en garantir la sûreté et l'intégrité d'ici la mise en service d'une nouvelle flotte.

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

Le marché du Sud-Ouest de l'Ontario (SOO) ne fait l'objet d'aucune initiative d'envergure concernant les services ferroviaires voyageurs intervilles en raison des contraintes liées à l'infrastructure et de la décision du gouvernement de l'Ontario de suspendre son projet de train à grande vitesse.

Comme le gouvernement ontarien a suspendu le financement en capital de son initiative et qu'il compte explorer activement d'autres options, y compris les possibilités d'augmenter la vitesse de circulation des trains et les niveaux de service dans les corridors ferroviaires existants, le temps est venu de s'intéresser à ce grand marché jusqu'ici mal desservi. La population du SOO, qui se chiffre à 4,4 millions, devrait croître de 34 % de 2020 à 2040; le moment est donc tout désigné.

Ce marché a besoin d'options d'investissement dans d'autres modes de transports. Les services ferroviaires voyageurs y sont naturellement concurrentiels, vu l'importante congestion de l'infrastructure routière et les distances relativement courtes qui se prêtent mal aux déplacements aériens. Afin de combler les besoins de ce marché densément peuplé et en croissance rapide, il faudra investir pour acquérir de l'infrastructure et augmenter le nombre de départs dans la région.

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

3.7 Avancement de nos engagements en matière d'accessibilité, d'environnement, de responsabilité sociale et de gouvernance

3.7.1 Élaboration d'un plan d'accessibilité triennal

Dans le cadre de ses efforts à faire du Canada un pays sans obstacle, VIA Rail s'est dotée d'une politique d'accessibilité universelle en 2020 pour orienter sa stratégie et mettre sur pied des initiatives concourant au respect de la *Loi canadienne sur l'accessibilité*. C'est dans l'optique de cette loi qu'elle a élaboré un plan d'accessibilité triennal (2021 à 2023) dont l'objectif est d'orienter l'instauration d'initiatives dans plusieurs domaines clés, comme l'environnement bâti, les communications et technologies de l'information, l'approvisionnement, ainsi que la conception et la prestation de programmes et services.

Pour maximiser ces efforts, VIA Rail consulte régulièrement des partenaires, des groupes de défense des intérêts et Normes d'accessibilité Canada. Ceux-ci ont déjà donné leur appui à la première mouture du plan d'accessibilité triennal.

Résultats attendus

- VIA Rail organisera plusieurs consultations sur les projets d'accessibilité majeurs.
- VIA Rail s'appuiera sur les commentaires d'une multitude de groupes de défense des intérêts pour l'exécution de son plan.

3.7.2 Établissement des points de mire du plan d'action en matière de responsabilité environnementale et sociale et de gouvernance

Le développement durable et la lutte contre les changements climatiques sont importants pour VIA Rail. Aspirant à ce qu'on la voit comme une entreprise socialement responsable, elle cherche aussi à devenir une référence en développement durable au Canada.

En 2021, la Société mettra en œuvre un plan de durabilité assorti d'objectifs clairs. Divisées en six priorités dans les domaines de la responsabilité environnementale et sociale et de la gouvernance, les actions prévues permettront à VIA Rail d'améliorer son bilan en ce qui concerne la gestion des ressources environnementales, la lutte contre les changements climatiques, la mobilisation du personnel et du public, le recours à des sources d'approvisionnement responsables, et la production de rapports (voir l'annexe 6 pour le détail des priorités).

Bien que cela dépasse la période de planification visée ici, dans cette optique de développement durable, VIA Rail entend, à long terme, mettre de l'avant l'interopérabilité et l'électrification.

Résultats attendus

- VIA Rail réduira sa consommation de carburant et ses émissions dans tous ses secteurs d'activité.

4. APERÇU FINANCIER

La segmentation de VIA Rail en centres de profits et de pertes axés sur le marché ainsi que le passage à une stratégie axée sur la clientèle en 2014 sont à l'origine de la volonté générale de la Société de mettre sur pied des stratégies qui ne nuiront pas à son résultat net. Sur le plan financier, au cours des dernières années, VIA Rail a exploité au maximum ses ressources pour accroître son chiffre d'affaires, contenir son déficit d'exploitation, limiter sa dépendance au financement du gouvernement et améliorer son ratio de recouvrement des coûts. Toutefois, le blocus ferroviaire et la pandémie de la COVID-19 en 2020 ont gravement nui à l'état de la situation financière de la Société, minant à la fois le chiffre d'affaires et les résultats nets. Les prévisions financières ci-dessous sembleront témoigner d'une croissance marquée de 2020 à 2025, mais elles sont en fait comparables à celles des précédents plans d'entreprises; elles tiennent simplement compte du retour aux niveaux de services d'avant la pandémie dans les prochaines années.

4.1 Aperçu du Plan financier 2021-2025

Produits

Nous prévoyons une augmentation du total des produits variables sur l'ensemble de la période du Plan (de 75,6 à 512,8 millions de dollars de 2020 à 2025), soit un taux de croissance annuel composé de 79,1 % pour les trois premières années (2021 à 2023) et de 8,6 % pour les deux dernières (2024-2025). Cette prévision repose d'une part sur une croissance de 2 % attribuable à l'inflation et à la gestion des recettes, et d'autre part sur le retour attendu des passagers après la pandémie, d'ici la fin 2022. La mise en service de la nouvelle flotte du Corridor vers la fin de la période du plan devrait elle aussi concourir à l'augmentation des produits.

Nous prévoyons une croissance (de 16,3 à 26,8 millions de dollars de 2020 à 2025) des produits semi-variables et fixes pendant la période, soit un taux de croissance annuel composé de 16,1 % pour les trois premières années (2021 à 2023) et de 2,5 % pour les deux dernières (2024-2025), dû principalement à l'inflation et à la stratégie de relance graduelle du service. Les produits semi-variables et fixes appartiennent à la catégorie des produits non directement liés aux produits voyageurs, par exemple les produits tirés de l'exploitation des gares, du marketing, des ventes, des opérations de maintenance ou des activités générales.

Charges

En tant que société ferroviaire responsable, VIA Rail s'efforce sans cesse d'améliorer l'efficacité de ses opérations tout en menant à bien ses ambitieuses initiatives de transformation. L'année 2020 est l'exemple parfait de sa capacité à prendre des décisions financières difficiles face aux répercussions de la pandémie sur ses activités, sans délaisser ses grands programmes stratégiques (projet de remplacement de la flotte du Corridor, nouveau système de réservation). L'amélioration continue demeurera une priorité de la Société pour toute la durée du Plan d'entreprise.

En 2020, VIA Rail a considérablement réduit ses charges pour passer à travers la pandémie de la COVID-19 et avoir les moyens d'adapter son offre de services dans un contexte en constante évolution. Pour ce faire, elle a adopté des stratégies de limitation des coûts. Les prévisions pour les années à venir sont basées sur une reprise graduelle des services, se traduisant par une hausse des charges jusqu'à l'atteinte des niveaux d'avant la pandémie. Il est à noter que VIA Rail continuera d'avoir du mal à compenser certaines charges, comme l'augmentation des salaires et l'inflation, pour la période du Plan, et ce, même si elle s'efforce de mettre en œuvre des mesures de productivité. Certaines charges sont liées à des accords qui prévoient l'augmentation des prix en fonction du taux d'inflation. VIA Rail s'attend à ce que ces charges deviennent prévisibles grâce à la signature de conventions collectives à long terme avec ses principaux syndicats.

Nous prévoyons que sur l'ensemble de la période les charges retourneront autour du niveau qu'ils ont atteint avant la pandémie (de 219,3 à 412,6 millions de dollars de 2020 à 2025), soit un taux de croissance annuel composé de 20,0 % pour les trois premières années (2021 à 2023) et de 4,3 % pour les deux dernières (2024-2025).

Nous prévoyons que sur l'ensemble de la période les charges semi-variables et fixes retourneront autour du niveau qu'ils ont atteint avant la pandémie (de 269,4 à 405,4 millions de dollars), soit un taux de croissance annuel composé de 9,8 % pour les trois premières années (2021 à 2023) et de 6,7 % pour les deux dernières (2024-2025), dû principalement à l'inflation et à la stratégie de relance graduelle du service. Appartenant à la catégorie des charges non directement liées aux services ferroviaires voyageurs, les charges semi-variables et fixes comprennent celles liées à l'exploitation des gares, au marketing, aux ventes, aux opérations de maintenance et aux activités générales.

4.1.1 Corridor

Produits variables

Nous prévoyons que les produits variables du Corridor augmenteront (de 69,9 à 431,6 millions de dollars) sur l'ensemble de la période du Plan, soit un taux de croissance annuel composé de 72,3 % pour les trois premières années (2021 à 2023) et de 9,9 % pour les deux dernières (2024-2025), ce qui témoigne de la capacité de VIA Rail à rétablir rapidement l'offre de services, une fois les choses rentrées à la normale. L'arrivée de la nouvelle flotte dès 2022 contribuera aussi à accroître l'achalandage, et donc, les produits. Cela dit, la croissance est freinée par le nombre limité de départs, la hausse des temps de déplacement et la détérioration de la ponctualité, dont il a été question précédemment. À titre comparatif, en 2019, les produits variables du Corridor se chiffraient à 313,6 millions de dollars.

Charges variables

Nous prévoyons que sur l'ensemble de la période les charges variables du Corridor retourneront autour du niveau qu'ils ont atteint avant la pandémie (de 152,4 à 274,2 millions de dollars) sur l'ensemble de la période, ce qui représente un taux de croissance annuel composé de 17,9 % pour les trois premières années (2021 à 2023) et de 4,8 % pour les deux dernières (2024-2025), dû principalement au retour aux niveaux de services d'avant la pandémie, aux augmentations de salaire et à l'inflation. À titre de comparatif, en 2019, les charges variables du Corridor totalisaient 231,4 millions de dollars.

4.1.2 Le Canadien

Produits variables

Nous prévoyons que les produits variables du *Canadien* augmenteront (de 3,4 à 61,2 millions de dollars) sur l'ensemble de la période, soit un taux de croissance annuel composé de 158,7 % pour les trois premières années (2021 à 2023) et de 2,2 % pour les deux dernières (2024-2025). Nous tenons à souligner que le *Canadien* a été suspendu du 13 mars au 10 décembre 2020 et qu'il est largement tributaire du tourisme international, lequel a été totalement paralysé en 2020. Par les années passées, l'augmentation des produits parvenait à compenser les répercussions négatives du manque de ponctualité, des longs temps de déplacement et des heures d'arrivée incertaines. Pour la période du Plan, cette augmentation dépend essentiellement de la reprise attendue des services, de la croissance du PIB et de l'inflation.

Charges variables

Les charges variables du *Canadien* devraient retourner autour du niveau qu'elles ont atteint avant la pandémie (de 23,4 à 76,2 millions de dollars) sur l'ensemble de la période, ce qui représente un taux de croissance annuel composé de 45,0 % pour les trois premières années (2021 à 2023) et de 3,2 % pour les deux dernières (2024-2025), dû principalement à la reprise attendue des services, aux augmentations de salaire et à l'inflation.

4.1.3 L'Océan

Produits variables

Nous prévoyons que les produits variables de l'*Océan* augmenteront (de 1,2 à 13,8 millions de dollars) sur l'ensemble de la période, puisque le service a été suspendu la majeure partie de l'année en raison de la pandémie et qu'il est encore à ce jour. Cette prévision représente un taux de croissance annuel composé de 122,3 % pour les trois premières années (2021 à 2023) et de 3,4 % pour les deux dernières (2024-2025), dû principalement à la reprise attendue des services, à la croissance du PIB et à l'inflation.

Charges variables

Les charges variables de l'*Océan* devraient retourner autour du niveau qu'ils ont atteint avant la pandémie (de 13,5 à 27,7 millions de dollars) sur l'ensemble de la période, soit un taux de croissance annuel composé de 24,4 % pour les trois premières années (2021 à 2023) et de 3,4 % pour les deux dernières (2024-2025), dû principalement à la reprise attendue des services, aux augmentations de salaire et à l'inflation.

4.1.4 Liaisons régionales

Produits variables

Nous prévoyons une croissance des produits variables des liaisons régionales (de 1,2 à 6,2 millions de dollars) sur l'ensemble de la période, ce qui représente un taux de croissance annuel composé de 69,2 % pour les trois premières années (2021 à 2023) et de 3,0 % pour les deux dernières (2024-2025), dû à la croissance du PIB, à l'inflation et au retour attendu aux niveaux de services d'avant la pandémie dans les prochaines années.

Charges variables

Les charges variables des liaisons régionales devraient retourner autour du niveau qu'ils ont atteint avant la pandémie (de 30,0 à 34,5 millions de dollars) sur l'ensemble de la période, soit un taux de croissance annuel composé de 2,2 % pour les trois premières années (2021 à 2023) et de 3,6 % pour les deux dernières (2024-2025), dû principalement aux augmentations de salaire et à l'inflation.

4.1.5 Plan des investissements en immobilisations et besoins en immobilisations courants

Le Conseil du Trésor ayant approuvé en mai la proposition hors cycle 2020 de VIA Rail, les besoins en immobilisations de cette dernière sont financés jusqu'en 2024. Pour 2025, son financement s'élève seulement à 27,3 millions, ce qui comprend 2,3 millions de dollars pour le programme de remplacement de la flotte du Corridor; il lui manque toujours 75 millions de dollars.

Programme pour le matériel roulant du Corridor

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

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

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

De plus, certains équipements excédentaires seront cédés dans le cadre d'un memorandum d'entente avec Services Publics et Approvisionnement Canada.

Programme de remplacement de la flotte ne desservant pas le Corridor

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

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

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

De plus, bien que les locomotives soient conformes aux exigences qui étaient en vigueur l'année de leur fabrication, elles ne répondent pas aux dernières exigences environnementales relatives aux émissions, et ne peuvent pas être modernisées pour y répondre.

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

Ce programme sur cinq ans (152,0 millions de dollars) regroupe essentiellement le Programme de modernisation de la flotte Héritage.

Programme des gares

VIA Rail possède de vieux bâtiments. Ses gares ont un âge médian de 103 ans. Elles ont connu peu d'investissements depuis la création de la Société il y a 40 ans, particulièrement celles qui ne sont pas dans le Corridor. Ce manque d'investissement a contribué à la détérioration des bâtiments. Suivant les critères de planification stratégique des actifs de Services publics et Approvisionnement Canada, VIA Rail a fait une enquête sur certains de ses bâtiments pour en planifier à long terme l'entretien et le cycle de vie. Elle estime que le déficit d'entretien de ses gares est d'environ 20 %.

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

Ce programme sur cinq ans (109,3 millions de dollars) prévoit la mise à niveau et la rénovation des gares d'Ottawa, de Kingston et de London ainsi que le remplacement des quais et des toits.

Les montants ci-dessus ne comprennent pas le financement des grands projets d'amélioration ni de projets d'accroissement de l'accessibilité qui pourraient découler de récentes modifications législatives, notamment de la loi C-81 sur l'accessibilité (*Loi visant à faire du Canada un pays exempt d'obstacles*) et du *Règlement sur les transports accessibles aux personnes handicapées*.

Programme d'infrastructure

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

Ce programme sur cinq ans (197,2 millions de dollars) regroupe le projet des passages à niveau, le projet d'interopérabilité en lien avec le TGF, et le programme pluriannuel de réfection des voies ferrées et des ponts.

Programme de technologie de l'information

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

Ce programme sur cinq ans (154,6 millions de dollars) comprend un investissement dans un nouveau système de réservation et diverses mises à niveau des systèmes actuels.

Programme des centres de maintenance

VIA Rail est propriétaire de quatre centres de maintenance situés à Montréal, Toronto, Winnipeg et Vancouver.

Dans le cadre de ce programme sur cinq ans (76,8 millions de dollars), des fonds seront injectés pour le maintien en bon état de ces quatre bâtiments et de leur équipement.

4.2 Performance financière de l'exploitation – 2019 à 2020

4.2.1 Corridor

Produits variables

En 2020, 1,11 million de passagers ont emprunté le Corridor, ce qui représente 96,4 % de l'achalandage total de VIA Rail et 92,4 % de ses produits voyageurs. Comparativement à 2019, où l'achalandage avait atteint 4,9 millions de personnes, les produits ont chuté de 243,8 millions de dollars, passant de 313,6 en 2019 à 69,9 millions en 2020 (-77,7 %).

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

Charges variables

De 2019 à 2020, les charges variables liées au Corridor ont diminué de 79,0 millions de dollars, passant de 231,4 à 152,4 millions (-34,1 %). Cette diminution est principalement due à la réduction du service durant la pandémie de COVID-19.

Marge sur coût variable et efficacité

La marge sur coût variable du Corridor a diminué de 164,8 millions de dollars, passant de 82,2 millions en 2019 à -82,5 millions en 2020. Le ratio d'exploitation variable (produits variables par rapport aux charges variables) a quant à lui chuté à 45,9 % en 2020, alors qu'il s'établissait à 135,5 % en 2019.

4.2.2 Le *Canadien*

Produits variables

De 2019 à 2020, les produits variables du *Canadien* ont diminué de 52,8 millions de dollars, passant de 56,2 à 3,4 millions (-94,0 %), principalement à cause de la suspension du service durant la pandémie. Les services ont graduellement repris le 11 décembre 2020, selon un parcours modifié (liaison de Winnipeg à Vancouver).

Charges variables

Par rapport à l'année précédente, les charges variables du *Canadien* ont diminué de 39,6 millions de dollars, passant de 63,1 à 23,4 millions de 2019 à 2020 (-62,8 %) à cause de la suspension du service durant la pandémie.

Marge sur coût variable et efficacité

La marge sur coût variable du *Canadien* s'est détériorée, passant de -6,9 à -20,1 millions de dollars de 2019 à 2020; l'écart s'étant accru de 13,2 millions de dollars. Durant la période, le ratio d'exploitation variable a considérablement reculé, passant de 89,9 % en 2019 à 14,4 % en 2020.

4.2.3 L'*Océan*

Produits variables

De 2019 à 2020, les produits variables de l'*Océan* ont diminué de 10,9 millions de dollars, passant de 12 à 1,2 million (-90,3 %), principalement à cause de la suspension du service depuis le début de la pandémie.

Charges variables

Durant la période, les charges variables de l'*Océan* ont diminué de 10,1 millions de dollars, passant de 23,5 à 13,5 millions de 2019 à 2020 (-42,8 %), à cause de la suspension du service depuis le début la pandémie.

Marge sur coût variable et efficacité

La marge sur coût variable de l'*Océan* s'est détériorée modérément de 2019 à 2020, passant de -11,5 à -12,3 millions de dollars; l'écart s'étant accru de 0,8 million de dollars. Le ratio d'exploitation variable, qui s'établissait à 51,2 % en 2019, est passé à 8,7 % en 2020.

4.2.4 Liaisons régionales

Produits variables

De 2019 à 2020, les produits variables des liaisons régionales ont diminué de 3,6 millions de dollars, passant de 4,8 à 1,2 million (-75,0 %), principalement à cause de la réduction du nombre de départs en réponse à la diminution de la demande durant la pandémie.

Charges variables

Durant la période, les charges variables des liaisons régionales ont augmenté de 0,7 million de dollars, passant de 29,3 à 30,0 millions de 2019 à 2020 (+2,6 %). La Société a décidé de continuer à verser 70 % du salaire des postes essentiels, vu la longueur du processus de formation.

Marge sur coût variable et efficacité

Le déficit s'est détérioré, passant de -24,5 à -28,8 millions de 2019 à 2020, soit une augmentation de 4,3 millions de dollars. Le ratio d'exploitation variable, qui s'établissait à 16,4 % en 2019, est passé à 4,0 % en 2020.

4.3 Autres produits et charges

4.3.1 Politique concernant les voyages et reddition de comptes

VIA Rail prévoit dépenser 1,7 million de dollars en frais de voyage et de représentation en 2025, une charge qui s'élevait à 0,4 million de dollars en 2020 et à 1,5 million en 2019. Avec la pandémie et le télétravail, les charges dans cette catégorie ont considérablement diminué. Sur l'ensemble de la période du Plan, nous prévoyons un taux de croissance annuel moyen de 2,0 % à compter de 2021.

4.4 Précédents programmes d'immobilisations – 2014 à 2020

Initiatives en infrastructures du gouvernement fédéral de 2014

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

Programme du budget fédéral de 2016

Le budget fédéral de 2016 prévoyait 37,9 millions de dollars pour l'amélioration des centres de maintenance et des gares de VIA Rail, notamment par des mises à niveau des systèmes électriques et mécaniques et des toits, par le renforcement de la sécurité des passages à niveau sur les voies appartenant à la Société et par l'amélioration de la sécurité dans les gares de la Société. Ce programme s'est terminé durant l'exercice 2018-2019.

Programme du budget fédéral de 2017

Le budget fédéral de 2017 allouait 99,9 millions de dollars à la part de VIA Rail dans le projet de conformité des passages à niveau du CN. Le budget fédéral prévoyait aussi 324,4 millions de dollars pour les projets d'immobilisation et de matériel roulant en cours. En date de décembre 2020, VIA Rail avait dépensé 74 % de cette enveloppe; il reste donc 84,9 millions de dollars à dépenser dans les prochaines années pour le Programme de modernisation de la flotte Héritage.

Programme du budget fédéral de 2018

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

Le financement de cette initiative s'élève à 1,5 milliard de dollars. À la fin de décembre 2020, VIA Rail avait dépensé 328,7 millions de dollars pour ce projet de haute importance.

4.5 Énoncé économique de l'automne 2020 – Fonds d'aide en réponse à la pandémie de la COVID-19

Dans son énoncé économique de l'automne 2020, le gouvernement a alloué à VIA Rail un financement additionnel de 187,5 millions de dollars pour combler la perte de revenus qui n'a pu être compensée par les stratégies clé adoptées par VIA Rail. Finalement, VIA Rail croit être en mesure de réduire ses charges de plus de 76 %, dépassant sa cible. Par conséquent, elle n'aura besoin pour l'exercice 2020-2021 que de 92,5 millions de dollars sur les 187,5 millions approuvés par le gouvernement; 95 millions ne devraient donc pas être utilisés.

4.6 Programme de financement hors cycle de 2020

Le 26 mai 2020, le Conseil du Trésor a approuvé l'inscription d'un poste au budget supplémentaire des dépenses afin d'augmenter le niveau de référence de VIA Rail Canada Inc. pour les cinq prochaines années, comme suit :

- Exercice financier du gouvernement 2020-2021 : 264 608 900 \$;
- Exercice financier du gouvernement 2021-2022 : 278 099 826 \$;
- Exercice financier du gouvernement 2022-2023 : 261 796 200 \$;
- Exercice financier du gouvernement 2023-2024 : 253 451 400 \$;
- Exercice financier du gouvernement 2024-2025 : 258 197 000 \$.

Ce niveau de référence accru permettra à la Société de réaliser divers projets d'immobilisations en technologie de l'information, dans ses gares et centres de maintenance, sur son infrastructure et en lien avec le matériel roulant pour la durée du Plan d'entreprise.

4.7 Régime de vérification

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

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

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

ANNEXE 1. LETTRE DE MANDAT DU MINISTRE

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

Le mandat comprend la directive suivante :

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

ANNEXE 2. STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE VIA RAIL

Conseil d'administration

Comme toutes les sociétés d'État, VIA Rail a été structurée de façon à pouvoir agir indépendamment de son unique actionnaire, le gouvernement du Canada. En tant que société d'État non-mandatée, elle est dotée d'un Conseil d'administration qui chapeaute :

- i) l'orientation stratégique et la gestion de la Société,
- ii) l'examen des analyses de rentabilité et des niveaux de service,
- iii) les sorties de fonds d'exploitation et d'immobilisations accordés par le gouvernement, et
- iv) l'approbation des stratégies, initiatives, investissements, budgets, plans d'entreprise et contrats de valeur élevée. Le Conseil doit également faire une reddition de comptes des activités de VIA Rail au gouvernement du Canada.

Pour accomplir son mandat de la manière la plus efficace, le Conseil doit être composé de membres qui possèdent une combinaison équilibrée et pertinente de compétences, de connaissances et d'expérience s'inscrivant dans la vision et les objectifs stratégiques de VIA Rail.

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

En avril 2017, M^{me} Françoise Bertrand a été nommée présidente du Conseil d'administration pour un mandat de cinq ans. Afin de chapeauter l'orientation stratégique et la gestion de la Société et de ses quatre comités, le Conseil se réunit au moins quatre fois par année (chaque trimestre), et d'autres réunions sont planifiées au besoin. En 2021, le Conseil prévoit se réunir les 16 et 26 février, les 22, 23 et 24 mars, les 26, 27 et 28 mai, les 23, 24 et 25 août et les 17, 18 et 19 novembre.

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

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

Conseil d'administration de VIA Rail Canada					
Nom	Ville	Date de nomination	Date de fin de mandat	Durée du mandat	Mandat
Françoise Bertrand	Montréal (QC)	12 Avril 2017	11 Avril 2022	5 ans	Premier
Cynthia Garneau	Laval (QC)	9 Mai 2019	8 Mai 2024	5 ans	Premier
Kathy Baig	Laval (QC)	21 Juin 2017	20 Juin 2021	4 ans	Premier
Grant Christoff	Vancouver (CB)	28 Mars 2019	27 Mars 2023	4 ans	Premier
Daniel Gallivan	Halifax (NE)	21 Juin 2017	29 Sept. 2022	3+2 ans	Deuxième
Jonathan Goldbloom	Montréal (QC)	21 Juin 2017	20 Juin 2021	4 ans	Premier
Miranda Keating Erickson	Calgary (AB)	28 Mars 2019	27 Mars 2023	4 ans	Premier
Jane Mowat	Toronto (ON)	29 Sept. 2013	29 Sept. 2021	4+3+1 ans	Troisième
Glenn Rainbird	Belleville (ON)	21 Juin 2017	20 Juin 2021	4 ans	Premier
Gail Stephens	Victoria (CB)	21 Juin 2017	20 Juin 2021	4 ans	Premier
Kenneth Tan	Richmond (CB)	21 Juin 2017	29 Sept. 2022	3+2 ans	Deuxième
Genevieve Tanguay	Montréal (QC)	15 Août 2017	14 Août 2021	4 ans	Premier
Vianne Timmons	Regina (SK)	28 Mars 2019	27 Mars 2023	4 ans	Premier

Les biographies des membres du Conseil d'administration se trouvent à l'adresse suivante : <https://www.viarail.ca/fr/a-propos-de-via/gouvernance-et-rapports/conseil-dadministration>.

Comités du Conseil d'administration

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

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

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

Membres :

- Miranda Erickson, présidente
- Jonathan Goldbloom
- Vianne Timmons
- Daniel Gallivan
- Gail Stephens
- Glen Rainbird

(ii) le Comité sur le train à grande fréquence et relations avec les parties prenantes chapeaute et contrôle ce qui suit :

1. L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie pratique et réalisable visant à transformer les services ferroviaires voyageurs pour les Canadiens dans le corridor Québec – Windsor en reliant plus de municipalités, en ajoutant des départs, en améliorant les horaires et la ponctualité des trains, en réduisant le temps de déplacement et en mettant en service de nouveaux trains (le « projet de train à grande fréquence [TGF] »).
2. La stratégie de communication de la société relative à ses parties prenantes pour s'assurer qu'elle soutient les objectifs stratégiques et commerciaux de la société tout en développant des relations positives et productives avec toutes les parties prenantes de la société.
3. La proposition de valeur commerciale et socio-économique de la Société sur laquelle sont basés les objectifs stratégiques
4. Les normes d'intégrité et de conduite adoptées par la Société.
5. Les principaux rapports d'entreprise, y compris les rapports annuels et trimestriels de la société.
6. L'identification du risque, l'évaluation et le traitement en lien avec les éléments mentionnés ci-dessus.

- Jonathan Goldbloom, président
- Vianne Timmons
- Grant Christoff
- Daniel Gallivan
- Jane Mowat
- Kathy Baig

(iii) le Comité des projets majeurs et sur la modernisation de la flotte chapeaute et contrôle ce qui suit :

1. Les programmes et projets majeurs identifiés comme tel par le Comité;
2. l'acquisition et le conditionnement de la nouvelle flotte de trains du corridor Québec – Windsor et la remise à neuf de la Flotte Héritage

3. Les politiques, pratiques et procédures de la Société concernant la gestion des programmes et projets majeurs.
4. Le suivi des investissements en immobilisations.
5. L'identification, l'évaluation et le traitement du risque relatif aux éléments énumérés ci-dessus.

Membres :

- Glenn Rainbird, président
- Geneviève Tanguay
- Miranda Erickson
- Kenneth Tan
- Kathy Baig
- Jane Mowat

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

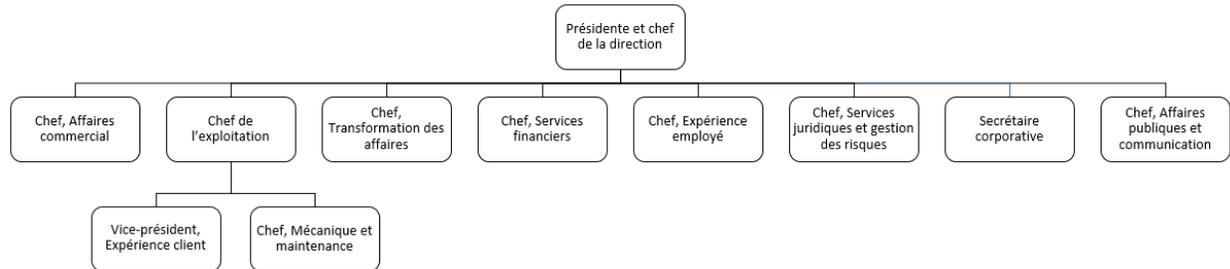
1. Les rapports financiers de la Société et leur divulgation tels que les rapports trimestriels et annuels, les états financiers, les commentaires et analyses de la direction, et les communiqués de presse qui y sont reliés.
2. Les composantes financières des plans corporatifs sur cinq (5) ans ainsi que les budgets annuels de fonctionnement et d'investissement et leur alignement avec les orientations stratégiques approuvées par le conseil d'administration.
3. Les pratiques de contrôle interne de la Société, y compris le processus de vérification interne.
4. Le processus de vérification externe de la Société, y compris tout examen spécial déclenché par les vérificateurs externes de la Société.
5. Le cadre de conformité légale et réglementaire applicable à la Société.
6. Les performances d'investissement des régimes de retraite et des régimes supplémentaires de retraite, les politiques et les questions connexes.
7. L'identification, l'évaluation et le traitement du risque en lien avec chacun des éléments énumérés ci-dessus.

Membres :

- Gail Stephens, présidente
- Jane Mowat
- Geneviève Tanguay
- Grant Christoff
- Kenneth Tan
- Glenn Rainbird

Structure de la haute direction de VIA Rail

Ci-dessous se trouve l'organigramme de la haute direction de VIA Rail. Elle comprend la Présidente ainsi que les chefs de secteur.



Rémunération des hauts dirigeants en 2019

Le tableau ci-dessous présente l'échelle de rémunération pour le poste de Président et chef de la direction ainsi que les hauts dirigeants.

Divulgence des échelles de rémunération des hauts dirigeants en 2019 ¹		
Rémunération en argent ²	Président et chef de la direction	Hauts dirigeants
Échelle salariale de base	271 000 \$ - 318 800 \$	189 805 \$ - 309 000 \$
Échelle de rémunération au rendement	13 % - 26 %	35 % - 50 %
Échelle de rémunération totale par année civile	306 230 \$ - 401 688 \$	256 237 \$ - 463 500 \$

Programme d'avantages indirects

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

1 Au 31 décembre 2019, l'équipe de la haute direction était composée de : présidente et chef de la direction; chef, Communications; chef, Affaires commerciales; chef, Transport et sécurité; chef, Gestion des actifs; chef, Services financiers; chef, Mécanique et maintenance; chef, Transformation des affaires; chef, Ressources humaines; chef, Services juridiques, gestion des risques et secrétaire corporatif.

2 La rémunération en argent ne représente pas le salaire et les primes réellement versés aux hauts dirigeants, mais bien l'échelle de leur poste respectif.

ANNEXE 3. ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

ANNEXE 4. RISQUES ET RÉACTIONS AUX RISQUES

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

En raison de la pandémie, VIA Rail a entamé une révision complète de ses risques. VIA Rail s'appuie sur une approche à trois niveaux par laquelle les risques stratégiques sont présentés au Conseil d'administration sur une base trimestrielle, les risques au niveau des comités sont discutés par les différents comités de risques sur une base trimestrielle et les risques opérationnels demeurent au niveau de la haute direction. Ces derniers peuvent être présentés au conseil annuellement si leur matérialité le mérite. En 2020, deux nouvelles catégories de risques ont été ajoutées, soient l'offre de service et l'interruption sévère. L'offre de service s'adresse au mandat de VIA Rail ainsi que la capacité de livrer ce dernier tandis que l'interruption de service a pour but de capter les perturbations majeures telle que l'incapacité d'opérer des services en raison d'un geste d'une partie tierce ou d'une pandémie.

Ces risques ont été associés aux différentes initiatives stratégiques en cours afin de déterminer lesquels sont les plus interreliés et donc susceptible d'avoir un impact sur la réalisation de la stratégie de la Société. Bien que VIA Rail gère les risques et leurs composantes grâce à un registre de risques détaillés qui inclut les contrôles et les plans d'action, l'objectif de cette section risques du plan d'entreprise présent est de donner un aperçu de la Sécurité, l'offre de services, l'interruption sévère et les risques associés à la stratégie.

Sécurité de la clientèle, du personnel et du public

La sécurité et la sûreté de la clientèle, du personnel et du public constituent la priorité absolue de VIA Rail. Les incidents qui surviennent dans le cours des activités ferroviaires, comme les collisions et les déraillements, ont de graves conséquences sur les plans humain et financier de même que sur la réputation de la Société. Pour atténuer ce risque, VIA Rail participe activement au groupe de travail sur le contrôle amélioré des trains, pour supporter l'implantation des meilleures solutions réalisables dans le but d'améliorer la sécurité et la sûreté de ses opérations. VIA Rail s'appuie aussi sur une série d'autres initiatives pour améliorer la sécurité de ses opérations telle que le développement de ses propres normes relatives aux voies ferroviaires, les technologies intelligentes et l'adaptation de ses infrastructures aux changements climatiques grâce à des études avancées en hydrologie et des images satellites. La Société dispose aussi de programmes d'inspection et de réparation de son matériel roulant vieillissant pour s'assurer de la sécurité des passagers et des employés. Des programmes pour contrer les menaces internes et pour améliorer le contrôle des armes à feu sont aussi en place pour mitiger le risque d'actes malveillants.

Offre de service

Pour offrir à ses clients le meilleur service possible tout en supportant les objectifs de son actionnaire, VIA Rail doit s'assurer de demeurer efficace et efficiente. L'accès aux infrastructures est encore un enjeu majeur pour la Société qui dépend principalement de voies ferroviaires appartenant à des parties tierces et qui doit composer avec une complexité accrue quant aux opérations dans les grandes villes, telles que Montréal et Toronto, en raison de la transformation de leurs offres de mobilités. Le projet de TGF et les négociations continues avec les partenaires et les propriétaires d'infrastructures telle que Metrolinx et la Caisse de dépôt et placement du Québec sont essentiels pour assurer ou améliorer l'accès aux voies et pour supporter un service mieux adapté aux clients.

La disponibilité de matériel roulant représente aussi une contrainte importante. Grâce à son projet d'acquisition d'une nouvelle flotte et au programme de modernisation, VIA Rail pourra protéger la capacité de son matériel roulant dans le Corridor. Un programme de gestion des actifs et des protocoles d'entretien mécaniques améliorés sont aussi en cours de déploiement pour prioriser les efforts et assurer la disponibilité du matériel roulant.

VIA Rail maintient comme objectif important le rétablissement de ses services en dehors du Corridor tel que le service de Gaspé pour répondre aux besoins des Canadiens. Le projet de TGF accroîtrait l'habilité de la Société à répondre aux besoins des Canadiens dans le Corridor en offrant un mode de transport sécuritaire, sensé et soucieux de l'environnement. Le choix du modèle de financement pour ce projet pourrait avoir un impact important quant à la pérennité de VIA Rail et son rôle comme fournisseur de service de mobilité intégré. La participation de VIA Rail au bureau de projet conjoint et la présence de membres du Conseil d'administration et du comité de gestion sont les principales mesures pour s'assurer que ce risque ne génère pas, pour VIA Rail, d'impact sur la livraison de son mandat.

Interruption sévère

VIA Rail a subi deux crises majeures durant l'année 2020. Ils s'agissent des blocus ferroviaires qui ont restreint la fluidité du réseau et la pandémie de la COVID-19 qui a nécessité une revue complète du modèle d'exploitation. De plus, d'autres conditions pourraient causer une interruption de service sévère, par exemple un geste malveillant ou un bris important en technologies de l'information. Une telle crise entraîne plusieurs risques dont des difficultés de logistique, un impact réputationnel et l'évolution des priorités des passagers ayant un impact sur l'achalandage. La présence de facteurs existants amplifie les effets résultant d'une interruption aussi sévère. Par exemple, les limites de l'infrastructure et des actifs existants, la difficulté de diriger agilement l'organisation et la compétition entre priorités gouvernementales sont des éléments qui réduisent la capacité de réagir face à une crise. Le lancement d'un programme de résilience corporative, l'implantation de système de gestion des fournisseurs et les initiatives variées de modernisation sont tous des moyens par lesquels VIA Rail améliorera son habileté à réagir en cas d'interruption.

Pour lutter contre les impacts de la COVID-19, VIA Rail a développé une gouvernance qui lui permet de s'adapter et de mettre en place les contrôles nécessaires qui assurent la sécurité de ses opérations. Parmi les contrôles en vigueur, il y a les vérifications de santé obligatoire, des mesures d'assainissement approfondies, ventilation améliorée, port du masque obligatoire et la distanciation physique grâce à l'ajout de signalisation et une diminution du taux d'occupation. Pour alléger les impacts de la crise sur les affaires commerciales, VIA Rail a mis en place un plan de retour en service qui tient compte des directives de Transport Canada et des autorités sanitaires. Les fréquences, le taux d'occupation à bord des trains et le type de service offert sont toutes des caractéristiques analysées et suivies attentivement et en temps réel. Les projets critiques et les activités essentielles, telles que la formation des ingénieurs de locomotives, sont maintenus pour ne pas compromettre les capacités à long terme de la Société.

Capacité des ressources et perturbations de marché

VIA Rail est consciente qu'elle devra planifier ses ressources avec vigilance et prudence pour pouvoir à la fois poursuivre ses activités actuelles et concrétiser plusieurs stratégies majeures tout en gérant la crise de la COVID-19. La planification des initiatives d'investissements en immobilisations et la priorisation des charges d'exploitation sont les deux mesures majeures employées pour mitiger le risque d'exécution, grâce à l'accent mis sur la priorisation des initiatives critiques à l'exécution de la vision et la stratégie.

VIA Rail doit aussi affronter plusieurs perturbations de marché potentiels pouvant avoir un impact sur la pertinence de ses services pour la clientèle. À l'heure actuelle de la pandémie, ces risques existentiels n'ont pas évolué. Néanmoins, la poursuite de ses objectifs de modernisation ainsi que les initiatives d'amélioration des services contribueront à la livraison d'un meilleur service qui diminuera le financement requis et protégera la pertinence du service dans un milieu compétitif.

Disponibilité, fiabilité et qualité de l'infrastructure

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

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

Disponibilité, fiabilité et qualité du matériel roulant

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

Réputation

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

Capacité des ressources stratégique et perturbateurs de marché

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

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

Financement d'exploitation insuffisant

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

Financement insuffisant du passif au titre des régimes de retraite

Malgré les augmentations récentes, la longue période de bas taux d'intérêt utilisée pour actualiser le passif au titre des régimes de retraite continue d'exercer une pression sur ces derniers, ce qui force l'employeur à maintenir ses contributions et menace continuellement la durabilité des régimes. Le niveau de réserves nécessaire pour couvrir les versements prévus est déterminé à l'issue de vérifications réalisées par le Bureau du surintendant des institutions financières et à la lumière de la législation fédérale, plus précisément la *Loi sur les normes de prestation de pension*.

VIA Rail est tenue par la loi de se conformer aux résultats de la vérification. À mesure que les taux d'intérêt augmenteront, des mesures de lissage obligatoires sur trois ans freineront l'amélioration du déficit de solvabilité. La situation actuelle présente toujours un risque que VIA Rail tente d'atténuer par une série de mesures.

Financement en capital

VIA Rail s'est vu accorder un financement pluriannuel pour les exercices 2021-2022 à 2024-2025. Ce financement suffit uniquement à garder les actifs de la Société en bon état, et non à entreprendre un programme majeur de remplacement ou d'acquisition de matériel ou d'infrastructure.

Remplacement de la flotte du Corridor – Gestion des risques

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

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

Les personnes suivantes ont aussi des rôles et responsabilités dans la gestion des risques :

- Le directeur de programme et les directeurs de projets, qui veillent à l'exécution de chaque projet et à ce que les responsables des risques rendent des comptes sur leurs mesures de gestion;
- les responsables des risques, c'est-à-dire les membres de l'équipe du programme qui sont les mieux qualifiés et les mieux placés pour gérer et appliquer les stratégies d'atténuation propres aux différents risques.

Les principaux risques (du programme et des projets) sous surveillance sont les suivants :

- Plan directeur du programme;
- Dotation en personnel
- Échéances interdépendantes et événements critiques (Projet d'acquisition de matériel roulant);
- Gouvernance et mesures de contrôle internes et externes;
- Projet d'intégration des systèmes d'information;
- Projet de mise à niveau des installations de maintenance.

ANNEXE 5. CONFORMITÉ AUX EXIGENCES LÉGISLATIVES ET POLITIQUES

Nouveaux changements législatifs

(1) Accès à l'information

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

Suite à la modification de La *Loi sur l'accès à l'information* en deux parties en juin 2019, VIA Rail divulgue proactivement les dépenses afférentes aux déplacements et frais d'accueil des membres de la haute direction dans les 30 jours suivant le mois au cours duquel ils ont été remboursés sur son site web, et continue de publier son rapport annuel sur son site web ou à l'adresse <https://open.canada.ca/fr> 30 jours après qu'il ait été tablé au Parlement.

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

(2) Accessibilité

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VIA Rail a élaboré un plan d'accessibilité triennal (2021 à 2023) dont l'objectif est d'orienter l'instauration d'initiatives dans plusieurs domaines clés, comme l'environnement bâti, les communications, les technologies de l'information, l'approvisionnement ainsi que la conception et la prestation de programmes et services, permettant à la Société de mettre en place un scénario de base année un qui sera utilisé comme base de comparaison pour les années futures.

La Société a tenu des consultations avec le public et les parties prenantes, ainsi qu'avec des groupes de travail composés de divers partenaires, dont neuf groupes de défense des intérêts et Normes d'accessibilité Canada. Ces groupes de défense ont déjà donné leur appui à la première mouture du plan d'accessibilité triennal, en particulier pour 2021.

Pour se conformer à la première phase de la loi, VIA Rail a mené à bien 17 initiatives. Récemment, le projet d'accessibilité de la gare d'Ottawa a été achevé, ainsi que des améliorations d'accessibilité aux gares d'Halifax et de Winnipeg. D'autres initiatives telles que des comptoirs accessibles sont prévues.

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

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

(3) Code canadien du travail

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

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

Depuis le 1^{er} septembre 2019, le plus important des changements à l'environnement d'exploitation de VIA Rail consiste à donner aux employées et employés cinq jours de congé personnel en cas de maladie, de certaines responsabilités familiales, d'urgence ou de participation à une cérémonie de citoyenneté.

- Trois de ces jours seront rémunérés après trois mois consécutifs d'emploi.
- Dix jours seront accordés aux victimes de violence familiale (dont cinq rémunérés).
- Cinq jours non rémunérés seront accordés pour les pratiques autochtones.

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

(4) Équité salariale

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

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

Contrairement à la législation fédérale antérieure fondée sur les plaintes, la conformité à cette loi sera proactive. Les employeurs auront l'obligation de démontrer qu'ils ont atteint l'équité salariale. De plus, la définition de la rémunération ne se limite pas uniquement au salaire de base, mais comprendra, dorénavant, aussi la rémunération variable ainsi que les avantages sociaux.

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

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

Parmi les nombreux changements apportés récemment au *Code canadien du travail*, on compte le renforcement du cadre de prévention et de signalement des actes de harcèlement et de violence. Ce projet de loi vise à modifier la

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

(6) **Modification des Règles relatives au temps de travail et de repos du personnel d'exploitation ferroviaire**

Les modifications des règles relatives au temps de travail et de repos ont été apportées le 25 novembre 2020.

La mise en œuvre et la conformité avec ces nouvelles règles seront étalées selon l'échéancier énuméré ci-dessous:

- préparation de programme de gestion de la fatigue dans un délai de 12 mois,
- mettre en œuvre les dispositions relatives à l'aptitude au service dans un délai de 24 mois,
- Conformité aux limites:
 - 30 mois pour les chemins de fer de marchandises;
 - 48 mois pour les chemins de fer de voyageurs.
- seuils différents et rallongés pour les services ferroviaires passagers, ce qui éliminera en grande partie les effets négatifs et les coûts additionnels.

La sécurité et la sûreté de la clientèle, du personnel et du public sont toujours la priorité absolue de VIA Rail. La Société est reconnaissante de la distinction des règles d'opérations entre les différents opérateurs. L'environnement des services ferroviaires passagers est caractérisé par des cadres de travail plus structurés et prévisibles. Particulièrement puisque les services opèrent majoritairement le jour et le soir ce qui diminue fortement le risque de fatigue comparé à l'environnement des services ferroviaires de marchandises.

(7) **Appareils d'enregistrement vocal et vidéo de locomotive**

Publié dans la Gazette du Canada le 2 septembre 2020, le projet de loi C-49, *Loi sur la modernisation des transports*, apporte des modifications à la *Loi sur la sécurité ferroviaire* qui oblige les compagnies de chemin de fer à installer des appareils d'enregistrement vocal et vidéo dans les locomotives au plus tard le 2 septembre, 2022.

Les appareils d'enregistrement vocal et vidéo de locomotive fourniront de la donnée au sujet des actions des employés d'exploitation à l'intérieur de la locomotive qui ne serait pas disponible autrement. Ils serviront aussi à l'appui de la production d'information pour proactivement améliorer les systèmes de gestion de la sécurité. Ces actions mitigeront le risque d'incident en réduisant leur fréquence.

La loi prévoit des critères précis quant aux types d'appareils d'enregistrement. Parmi ces critères sont des exigences environnementales, résistance aux impacts, la qualité des enregistrements vocaux et vidéo, la disposition des microphones et des caméras et la synchronisation des données.

Des dispositions sont prévues pour protéger la vie privée à travers des processus tels que l'échantillonnage aléatoire et des restrictions sur l'accès, l'utilisation, la communication et la suppression des données audio-vidéo. Les compagnies de chemin de fer sont tenues de suivre les mesures établies lorsqu'ils ont à communiquer de l'information au Bureau de la sécurité des transports. Ceci inclut l'obligation de fournir le logiciel et le matériel requis pour utiliser les données.

Frais de déplacement, d'accueil et de conférences

La Politique concernant les voyages de la Société est conforme à la directive du Conseil du Trésor portant sur les directives et les pratiques des sociétés d'État en matière de dépenses de voyage, d'accueil, de conférences et d'événement pour les administratrices et administrateurs et les chefs de direction, y compris les modifications apportées le 1 août, 2020.

Parmi les modifications à la Politique sont les éléments suivants:

- L'élimination des politiques dédoublées dans la politique de publication proactive des frais de voyage et d'accueil qui sont maintenant couverts par [la loi sur l'accès à l'information](#). Le dirigeant principal des finances demeurera responsable de la conformité des publications proactives vis-à-vis la loi sur l'accès à l'information, en particulier pour ce qui a trait aux sections 4.2.8.3 et 4.2.13 de [la politique sur la gestion financière](#). Noter bien que VIA Rail a complété le [guide de la politique de publication proactive des frais de voyage et d'accueil](#).
- L'ajout de directives qui empêche le remboursement des dépenses réalisées par un compagnon de voyage (ex conjoints).

- Déplaçant, du guide sur les dépenses de voyages, accueil, conférence et événements à la directive sur les voyages, frais d'accueils, conférences et événements, la note interdisant les dépenses relatives aux abonnements à un club privé.

Loi sur l'équité en matière d'emploi

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

L'objectif principal de cette loi est d'assurer que le nombre de membres de ces groupes dans chaque catégorie professionnelle de son effectif reflète leur représentation au sein de la population apte au travail. C'est pourquoi VIA Rail s'est dotée de plans d'action et de programmes assortis d'objectifs d'embauche précis, de même que de moyens adéquats pour atteindre ces objectifs. Par exemple :

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

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

Loi sur les langues officielles

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

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

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

Directives sur la réforme du régime de retraite

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

Décret – Emploi

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

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

Obligations réglementaires

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

Lois pour les sociétés

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

Institutions gouvernementales

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

Accords commerciaux

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

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

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

Lois réglementaires

- *Loi sur les transports au Canada*, L.C. 1996, ch. 10
- *Loi sur la sécurité ferroviaire*
- *Loi sur le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports*
- *Loi sur la protection des gares ferroviaires patrimoniales*
- Protocole d'entente sur la sûreté ferroviaire
- *Code canadien du travail*, L.R.C. (1985), ch. L-2
- *Loi sur l'évaluation d'impact*, L.C. 2019, ch. 28, art. 1
- *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* (1999), L.C. 1999, ch. 33
- *Loi canadienne sur les droits de la personne*, L.R.C. (1985), ch. H-6

ANNEXE 6. PRIORITÉS ET DIRECTIVES DU GOUVERNEMENT

Transparence et gouvernement ouvert

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

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

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

Favoriser la diversité à l'interne

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

Le bien-être de nos employés a été un des principaux domaines d'action en 2020, alors que nous avons introduit une application de télémédecine afin de faciliter l'accès aux services médicaux à nos employés. Nous avons aussi travaillé à acquérir de nouveaux outils afin de supporter nos employés, tel que la plateforme Synervie de Morneau Shepell, notre nouveau Programme d'Assistance aux Employés et Famille (PAEF) unifié, qui inclut aussi du matériel portant sur la diversité et de la sensibilisation pour l'inclusion. Le programme d'ambassadeurs VIAMieux-être a été mis sur pied pour favoriser la santé mentale dans tous les aspects du travail. Les ambassadeurs VIAMieux-*sont* formés pour offrir du soutien, combattre les préjugés sur la maladie mentale et mobiliser le personnel autour de cette question.

L'équipe de direction de la société a mis en place un programme pour augmenter la représentation des femmes à tous les niveaux de la Société, incluant les postes non-traditionnels. VIA Rail a ainsi obtenu certaines reconnaissances notables suite à la mise en place de ce programme: le Certificat Parité Or a été reçu de l'organisme La Gouvernance au Féminin; un Conseil d'administration qui est composé de huit femmes et de cinq en plus d'une équipe de direction composée de quatre femmes et cinq hommes. VIA Rail compte 31% de sa main-d'œuvre totale qui est représentée par des femmes.

Partenariats pour la diversité

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

- VIA Rail poursuit ses efforts en vue d'obtenir la certification Relations autochtones progressives du Conseil canadien pour le commerce autochtone (CCCA).
- VIA Rail est fière d'avoir commandité les Jeux Invictus 2017, une grande compétition parasportive dans diverses disciplines.
- VIA Rail a offert 2 millions de dollars en billets à plus de 1 510 groupes communautaires, par exemple au Salon de l'immigration et de l'intégration au Québec d'Immigrant Québec, au *Black Girl's Magazine*, au Black African Museum et au Women Engineering Forum. Elle a également offert du transport à des organisations telles que Equal Voice, Women in Defense and Security and le Forum for Young Canadians.
- Elle s'est associée à la Fierté de Montréal et de Toronto pour souligner la diversité et la communauté, et elle a commandité la conférence sur la diversité et l'inclusion à Toronto.
- Elle a organisé des cérémonies pour célébrer les nouveaux Canadiens et elle appuie également différents programmes de rétention d'étudiants internationaux, en partenariat avec Montréal International et Québec International.
- Enfin, elle a participé à plusieurs salons de l'emploi destinés aux groupes désignés, dont celui du YWCA WorkBC et le Salon de l'immigration et de l'intégration au Québec.

Emploi d'anciens combattants et combattantes et de réservistes

VIA Rail continue de travailler avec le ministère des Anciens Combattants du Canada, La Compagnie Canada (dans le cadre de son Programme d'aide à la transition de carrière) et Mission Emploi pour faire connaître ses possibilités d'emploi aux membres des Forces armées canadiennes et aux anciens combattants ou combattantes.

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

ACS+ – Statistiques au 31 décembre 2019

INDICATEUR GRI / VIA RAIL		2020	2019	2018	2017	2016
EMPLOYEES						
102-7	Nombre d'employés actifs à la fin de l'année civile	2 312	3 234	3 115	2 899	2 731
405-1	Nombre d'employés actifs de sexe masculin	1 655	2 149	2 074	1 913	1 865
405-1	% des employés actifs de sexe masculin	72%	66%	67%	66%	68%
405-1	Nombre d'employés actifs de sexe féminin	657	1 085	1 041	986	866
405-1	% des employés actifs de sexe féminin	28%	34%	33%	34%	32%
102-41	% d'employés syndiqués	68%	77%	78%	81%	81%
401-1	Nouveaux employés	140	587	697	545	566
VIA Rail	Nouveaux employés des Forces armées canadiennes	3	21	31	22	25
401-1	Taux de roulement des employés (%)	9%	11%	11%	11%	10%
VIA Rail	Taux d'assiduité (%)	95%	94%	94%	94%	95%
405-1	Nombre d'employés actifs issus des peuples autochtones	38	53	54	54	52
405-1	% d'employés actifs issus des peuples autochtones	2%	2%	2%	2%	2%
405-1	Nombre d'employés actifs issus des minorités visibles	317	466	376	350	278
405-1	% d'employés actifs issus des minorités visibles	14%	13%	12%	11%	10%
405-1	Nombre d'employés actifs ayant un handicap	28	61	60	67	49
405-1	% d'employés actifs ayant un handicap	1%	2%	2%	2%	2%
405-1	Nombre d'employés actifs étant des anciens combattants	56	90	79	50	38
405-1	% d'employés actifs étant des anciens combattants	2%	3%	3%	2%	1%
405-1	Employés de plus de 50 ans (%)	34%	31%	32%	35%	39%
405-1	Employés entre 30 et 50 ans (%)	57%	54%	53%	50%	44%
405-1	Employés de moins de 30 ans (%)	9%	15%	16%	15%	17%
102-22	Membres du conseil d'administration de sexe féminin (%)	59%	58%	60%	50%	50%

Développement durable et écologisation des opérations gouvernementales

Écologisation

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

Depuis 2015, la divulgation des émissions de gaz à effet de serre (GES) s'est faite par le biais d'un rapport de durabilité dédié plus important disponible sur le site web de VIA Rail, où les émissions de type 1 et 2 sont comptabilisées et où une année de référence est présentée. L'approche de VIA Rail en matière de divulgation des GES est alignée avec les directives du Centre pour un Gouvernement Vert ainsi que les standards de comptabilisations des émissions du GRI.

VIA Rail, se projetant dans l'après-pandémie, a recentré son attention sur la mobilité durable. VIA Rail continuera de se concentrer à atteindre des cibles environnementales, sociales et de gouvernance concrètes afin d'améliorer sa performance, mais s'adaptera aussi à la façon de supporter, réévaluer et repenser nos opérations en fonction de « nouvelle-normalité » de l'après-pandémie (changement des habitudes de vie, télétravail, fréquences de voyages réduites, distanciation sociale, etc.).

VIA Rail a complété un diagnostic de sa responsabilité sociale d'entreprise et est en train de développer un Plan de Développement Durable afin de contribuer aux objectifs et priorités mises de l'avant dans la Stratégie Gouvernement vert du Conseil du Trésor du Canada. Les objectifs sont les suivants :

1. Gestion environnementale des ressources;
2. Action climatique;
3. Approvisionnement responsable;
4. Crédibilité et reconnaissance;
5. Implication des communautés, et
6. Mobilisation des employés.

Tous nos objectifs clés mentionnés ci-dessus seront supportés tout au long de leur réalisation par des communications et par une responsabilisation, afin de mesurer le résultat des actions de VIA Rail pour le développement durable.

De l'information additionnelle en lien avec l'engagement de VIA Rail pour l'environnement est disponible sur notre site web : <https://corpo.viarail.ca/fr/engagement-communautaire/environnement>

Sécurité

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

Parcs nationaux

En accord avec le mandat qu'a le Ministère de « travailler en collaboration avec VIA Rail pour rendre les voyages dans les parcs nationaux du Canada plus accessibles et plus abordables », VIA Rail et Parcs Canada ont commencé à discuter des plans préliminaires et du jumelage possible de divers modes de transport desservant les parcs nationaux.