VIA Rail Canada

APERÇU DU PLAN D'ENTREPRISE 2016-2020

ET DES BUDGETS D'IMMOBILISATIONS ET D'EXPLOITATION DE 2016

VIA Rail Canada

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE 3

1 MANDAT 5

2 MISSION, OBJECTIFS ET PROFIL DE LA SOCIÉTÉ 5

2.1 Objectifs et profil de la Société 5

2.2 Gouvernance et responsabilité 5

2.3 Politique concernant les voyages 5

2.4 Régime de vérification 6

2.5 Aperçu de l'activité de VIA Rail 7

3 L'ENVIRONNEMENT COMMERCIAL 16

3.1 Situation actuelle 16

3.2 Tendances futures : Menaces et occasions 19

3.3 Exemples de services ferroviaires voyageurs et contexte canadien 22

4 ORIENTATION STRATÉGIQUE 25

4.1 Stratégie des corridors 25

4.2 Stratégies long parcours 29

4.3 Stratégies régionales et en régions éloignées 29

4.4 Autres stratégies 30

4.5 Vision 2020 30

5 APERÇU DES RÉSULTATS : 2010 À 2014 31

5.1 Corridor 31

5.2 L'*Océan* 32

5.3 Le *Canadien* 32

5.4 Dépenses en immobilisations 33

6 APERÇU DES RÉSULTATS : Perspectives pour 2015 34

6.1 Corridor 34

6.2 L'*Océan* 34

6.3 Le *Canadien* 35

6.4 Services régionaux et en régions éloignées 35

6.5 Dépenses non affectées excluant les autres revenus 35

6.6 Dépenses en immobilisations 35

7 APERÇU DU PLAN D'EXPLOITATION 2016-2020 38
7.1 Revenus 38
7.2 Charges d'exploitation 39
7.3 Dépenses en immobilisations 39
7.4 Nouveaux investissements du gouvernement fédéral en infrastructures 40
7.5 Exigences additionnelles de 2016 à 2020 40
8 RESSOURCES HUMAINES 42
8.1 Main-d'œuvre 42
8.2 Relations de travail et conventions collectives 42
8.3 Rémunération 42
8.4 Alignement sur les régimes de retraite du gouvernement du Canada 42
8.5 Engagement des employés 43
8.6 Planification de la relève 44
9 FINANCEMENT SUR LA PÉRIODE 2016-2020 DU RÉGIME 45
10 LA SÉCURITÉ ET LA SÛRETÉ 46
10.1 Aperçu de la sécurité 46
10.2 Aperçu de la sûreté 47
11 GESTION DES RISQUES DE L'ENTREPRISE 50
11.1 Aperçu 50
12 STRATÉGIE DE RENOUVELLEMENT DU PARC 56
12.1 État des actifs : 56
12.2 Renouvellement du parc 58
12.3 Conclusion 58
ANNEXE 1 – TABLEAUX FINANCIERS CLÉS 60
ANNEXE 2 – INITIATIVES PRÉVUES DANS LE CADRE DE VISION 2020 62
ANNEXE 3 – FRÉQUENCE PAR RAPPORT AU NOMBRE D'USAGERS ET REVENUS 64
ANNEXE 4 – PONCTUALITÉ SUR LES SEGMENTS DE VIA RAIL 66
ANNEXE 5 – PROFIL DU PARC DE VIA RAIL 67

SOMMAIRE

VIA Rail a atteint un moment décisif. L'environnement d'exploitation actuel, à savoir des trains de passagers désuets exploités sur une infrastructure ferroviaire destinée au fret, ne peut mener qu'à de plus grands déficits d'exploitation et à des besoins accrus en capitaux. Aucune amélioration tactique ou stratégique ne peut remédier à la dynamique fondamentalement négative des fréquences limitées, de la fiabilité incertaine, du manque de ponctualité des trains, des trajets de plus longue durée et du matériel suranné.

Paradoxalement, VIA Rail fait face à des déficits d'exploitation croissants et à des besoins en capitaux considérables (sans quoi les services devront être réduits) dans un environnement où le transport de passagers intervilles par voie ferroviaire devrait être en pleine expansion. Une croissance économique soutenue, la congestion du trafic routier et aérien, une plus grande sensibilisation à l'environnement, une hausse des prix énergétiques à long terme, une population vieillissante et une jeune génération axée sur les trains : voilà les conditions idéales au transport ferroviaire voyageurs. Partout au Canada, le transport ferroviaire urbain et de banlieue prend rapidement de l'expansion. Sans la mise en place d'un nouveau modèle de transport ferroviaire voyageurs, le Canada sera toujours à la traîne d'autres pays et se privera des avantages socio-économiques d'un système ferroviaire moderne pour voyageurs intervilles.

VIA Rail fait présentement face à trois enjeux cruciaux :

1. **Financement public**

Le financement public de VIA Rail pour les dépenses de capital, d'exploitation et de régime de retraite n'est suffisant que pour l'exercice financier 2016-2017 (jusqu'au 31 mars 2017). Comme décrit dans le plan d'entreprise et ses tableaux, VIA Rail nécessitera une injection de fonds publics additionnelle d'environ un tiers de milliards de dollars chaque année à partir de l'exercice financier 2017-2018 simplement pour maintenir le statu quo en matière d'exploitation du réseau, et ce, pendant que l'exploitation et les services continuent de se détériorer en dépit de tous les efforts de la Société.

Par ailleurs, ce manque à gagner ne comprend la contribution de VIA Rail pour se conformer aux nouvelles réglementations concernant les passages à niveau, les coûts liés aux infrastructures propres à VIA Rail ou aux infrastructures des autres sociétés ferroviaires hôtes, ni le financement en vue d'améliorer la sécurité.

Le financement destiné au remplacement du parc affecté au corridor et à l'amélioration de l'accès aux voies (tel que décrit ci-dessous) n'est pas comptabilisé dans ces exigences de financement, mais réduirait considérablement les exigences de financement public susmentionnées.

2. **Parc vieillissant**

L'état du matériel roulant a une incidence énorme sur l'achalandage puisqu'il nuit à l'expérience des passagers en plus de compromettre la fiabilité et la ponctualité des trains en raison des bris de matériel.

Le parc de VIA Rail a en moyenne plus de 40 ans (23 ans pour les locomotives et 43 ans pour les wagons), alors que la durée de vie du matériel roulant destiné aux voyageurs est habituellement de 25 à 30 ans.

Durant le premier trimestre de 2015, VIA Rail a retenu les services d'une société-conseil internationale indépendante spécialisée dans le matériel roulant pour aider à évaluer la condition et les exigences du parc de son Corridor Québec – Windsor, soit 200 des 495 pièces d'équipement. L'étude a conclu qu'il existe un besoin urgent et immédiat de remplacer le parc affecté au Corridor et que de maintenir le statu quo des équipements existants présente un risque opérationnel élevé pour VIA Rail. Plutôt que de

financer des acquisitions au coup par coup, il est préférable de remplacer plus efficacement le parc du Corridor en un seul lot de fabrication afin de profiter des économies d'échelle. Le remplacement de la flotte du Corridor par un nouveau matériel à la fine pointe de la technologie permettrait d'augmenter l'achalandage et les produits, de diminuer les charges d'exploitation liées à l'entretien et à la réparation de matériel désuet, et ultimement de réduire la dépendance au financement fédéral.

3. Problèmes dus à une exploitation sur des lignes de fret

VIA Rail exploite principalement ses trains sur les lignes de fret du CN. En fait, VIA Rail ne possède que 3 % des voies qu'elle utilise. Règle générale, le service offert à VIA Rail par les sociétés ferroviaires hôtes s'est détérioré et constitue actuellement un grand fardeau, en plus de menacer la survie de VIA Rail. Les périodes de forte demande des sociétés ferroviaires hôtes, des trains de banlieue locaux et de VIA Rail sont souvent conflictuelles et des compromis s'imposent pour l'accès aux voies. Les trains voyageurs au Canada n'ont pas la même priorité opérationnelle assurée par la loi dans pratiquement tous les autres pays du monde, y compris les États-Unis. Il convient de noter qu'Amtrak jouit non seulement d'une priorité opérationnelle juridique, mais paie également sensiblement moins pour l'accès aux voies ferrées que VIA Rail.

Le taux global de wagons complets par mille (kilomètre) de parcours a augmenté en moyenne de 4,3 % par année au cours des vingt dernières années pour atteindre 10,6 % en 2014. Cette croissance des wagons complets par mille (kilomètre) de parcours, combinée à l'utilisation de trains de marchandises plus longs, plus lourds et plus lents par le CN, a entraîné des conséquences catastrophiques pour la fiabilité, la ponctualité des trains et la durée des trajets de VIA Rail. Les voies se sont détériorées rapidement pour les mêmes raisons et leur réparation a provoqué d'autant plus de restrictions de vitesse. De plus, la récente réduction de vitesse imposée par le gouvernement sur le nombre croissant de trains transportant du pétrole brut réduira encore davantage la circulation sur les voies ferrées.

VIA Rail possède un contrôle limité, voire inexistant, des principaux éléments nécessaires à une exploitation commerciale efficace. La Société ne peut pas ajouter de nouvelles fréquences sans difficulté (et cela s'avère impossible dans bien des cas) et ne peut pas contrôler le départ, l'arrivée et la durée des trajets, voire interrompre et modifier des trajets lorsque la ponctualité des trains s'aggrave – des indicateurs clés pour attirer des passagers et assurer un certain achalandage.

La durée des trajets sans cesse croissante, la fiabilité incertaine et le manque de ponctualité des trains dévalorisent le service, ce qui entraîne une stagnation ou une baisse de l'achalandage et des produits tout en augmentant les frais d'exploitation et le besoin de financement public.

Au courant des cinq prochaines années, les revenus continueront de diminuer et la capacité de VIA Rail à offrir ses services deviendra problématique alors qu'une partie de la flotte devra être mise hors service.

Conclusion

VIA Rail ne peut plus exercer ses activités dans la présente structure. La relation actuelle avec les exploitants de lignes de fret ne fonctionne plus : VIA Rail ne possède aucun contrôle sur les aspects indispensables à une exploitation commerciale efficace dans un environnement concurrentiel. Parmi les pays membres du G7 (et pratiquement tous ceux du G20), aucun transporteur ferroviaire de passagers intervilles n'est aux prises avec les contraintes et les barrières auxquelles VIA Rail doit faire face. Ainsi, le transporteur ne peut se développer et procurer au Canada et aux Canadiens les avantages socio-économiques des déplacements par train qu'on retrouve ailleurs dans le monde.

Sans restructuration, VIA Rail verra ses coûts augmenter et sa pertinence auprès des Canadiens s'effriter. Ultimement, le transporteur sera incapable de remplir son mandat.

1 MANDAT

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

2 MISSION, OBJECTIFS ET PROFIL DE LA SOCIÉTÉ

2.1 Objectifs et profil de la Société

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

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

2.2 Gouvernance et responsabilité

Le conseil d'administration est rattaché au ministre des Transports et est composé du président du conseil, du président et chef de la direction et d'onze autres directeurs nommés par le gouverneur en conseil sur recommandation du ministre des Transports. Il y a présentement trois postes vacants. Le conseil est responsable de la supervision de la direction stratégique et de la gestion de la Société et approuve les stratégies, les initiatives, les investissements, les budgets, les plans d'entreprise et les contrats d'importance.

Tous les membres du conseil doivent signer un code d'éthique reflétant l'esprit et l'intention de la *Loi fédérale* sur la *responsabilité*, laquelle établit les normes de transparence et d'obligation de rendre des comptes, des cadres et des directeurs des sociétés d'État.

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

2.3 Politique concernant les voyages

En égard à la directive du 16 juillet 2015 enjoignant les sociétés d'État de rendre conformes leurs directives sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements aux politiques du Conseil du Trésor, VIA Rail a revu ses politiques actuelles. VIA Rail a signalé à son conseil d'administration que ses politiques sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et

d'événements pour les directeurs et le chef de la direction sont conformes aux directives émises par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Voici les moyens d'action du Conseil du Trésor et leurs questions de gouverne respectives :

- *directive sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements*;
- *autorisations spéciales de voyager*; et
- *règles de divulgation proactive des dépenses du Conseil du Trésor.*

Les directives et les règles indiquent que, sur une base trimestrielle, les organismes gouvernementaux doivent divulguer de manière proactive certaines informations sur les dépenses de voyages et d'accueil. Les politiques des sociétés d'État doivent ainsi prendre en compte la divulgation des dépenses de voyages et d'accueil des cadres et des membres du conseil d'administration.

Repas, hôtels et voyages en avion.

En réalité, les politiques de VIA Rail sont plus rigoureuses puisqu'elles imposent aux employés de voyager par train dans la mesure du possible. Les autres moyens de transport ne peuvent être utilisés que si des contraintes de temps ou de distance rendent le déplacement par train difficilement envisageable. De plus, les employés doivent respecter les procédures de réservation du guide des hôtels et du guide des voyages de la Société et séjourner précisément dans des hôtels où VIA Rail a négocié une ristourne pour les jours d'attente du personnel itinérant.

Les politiques de VIA Rail sont conformes aux directives du Conseil du Trésor. La direction de VIA Rail continuera son évaluation des recommandations fournies et communiquera avec d'autres sociétés d'État également investies d'un mandat commercial pour évaluer comment celles-ci se conforment aux directives.

2.4 Régime de vérification

VIA Rail est soumise à trois types de vérifications : vérifications internes, vérifications financières externes annuelles et examens spéciaux. Une firme indépendante effectue des vérifications internes sur une base continue et fournit chaque année des conclusions et des recommandations au comité de vérification et des finances du conseil d'administration de VIA et au Bureau du vérificateur général du Canada. Le Bureau du vérificateur général du Canada est chargé d'effectuer les vérifications externes annuelles et les examens spéciaux à intervalle de quelques années. Le dernier examen a été effectué en 2008; un autre examen a débuté à la fin de 2013 et devrait être achevé en 2015.

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

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

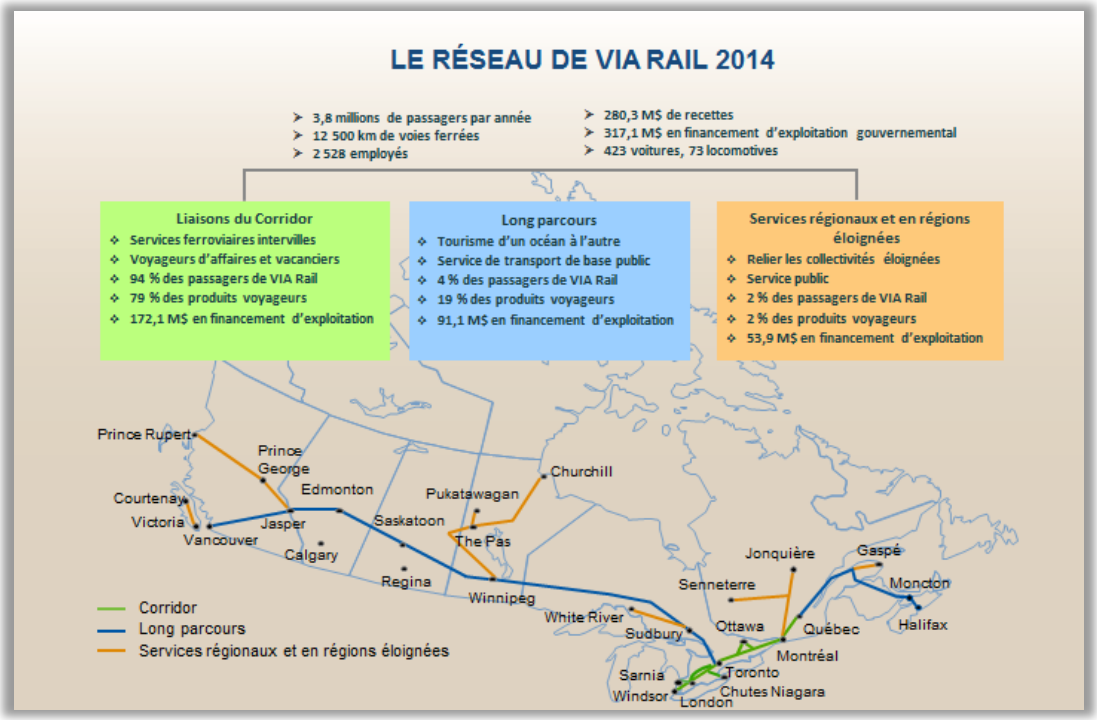
Le Rapport d'examen spécial de 2008 a relevé une lacune importante : le vérificateur général du Canada n'a pu obtenir l'assurance raisonnable que la société VIA Rail serait en mesure de relever les défis stratégiques auxquels elle faisait face à l'époque. Voici les raisons invoquées :

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

Les contraintes soulignées par le Bureau du vérificateur général du Canada restent essentiellement les mêmes aujourd'hui et échappent toujours au contrôle de VIA Rail. Le présent Plan d'entreprise explique en détail ces contraintes. Le rapport d'examen spécial de 2008 est accessible sur le site http://www.viarail.ca/fr/a-propos-de-via/gouvernance-et-rapports/rapport-du-verificateur-general-du-canada.

2.5 Aperçu de l'activité de VIA Rail

VIA Rail exploite environ 470 trains par semaine sur environ 12 500 km d'infrastructure ferroviaire dans toutes les régions du Canada. En 2014, VIA Rail a transporté environ 3,8 millions de passagers pour environ 808 millions de voyageurs-milles sur 6,2 millions de trains-milles (indiqué en milles en raison des normes de l'industrie). La Société a toujours divisé son activité en trois types de services distincts : corridor, longs parcours, services régionaux et en régions éloignées.



Services de VIA Rail

En 2015, afin de mieux répondre aux besoins régionaux, VIA Rail a réorganisé ses opérations le long de quatre segments régionaux : Le centre du Canada (le corridor Québec-Windsor), l'est du Canada, l'ouest du Canada, ainsi que les services régionaux et en régions éloignées.

2.5.1.1 Centre du Canada : Services offerts dans le corridor

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

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

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

VIA Rail exploite quatre types de voitures dans le corridor : le LRC (léger, rapide, confortable), les AES 1 et 2 en acier inoxydable et les voitures Renaissance.

2.5.1.2 Services longs parcours

Le *Canadien*

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

La classe Loisirs du *Canadien* offre des services repas, des voitures-lits, une section panoramique et des services de transport pour les voyageurs intervilles le long du parcours, y compris dans certaines communautés éloignées. VIA Rail exploite ce service au moyen de voitures AES en acier inoxydable construites dans les années 1950. L'intérieur des voitures a été rénové pour fournir un aspect neuf et mis à jour. VIA Rail utilise aussi douze voitures reconstruites, comportant huit voitures-lits et quatre voitures dômes avec des compartiments-lits accessibles. Ces voitures sont appelées la classe *Prestige*. La reconfiguration de ces voitures a été financée par le Plan d'action économique du Canada. Par conséquent, VIA Rail sera en mesure de fournir des cabines accessibles aux handicapés conformes au *Code de pratique en matière d'accessibilité des voitures de chemin de fer et aux conditions de transport ferroviaire des personnes ayant une déficience* de l'Office des transports du Canada. Les voitures-lits de la *classe Prestige* sont maintenant déployées et peuvent héberger jusqu'à 24 passagers par train.

L'*Océan*

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

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

2.5.1.3 Services régionaux en régions éloignées :

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

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

Les services régionaux et en régions éloignées sont hautement subventionnés, avec une subvention moyenne en 2014 de 418 $ par voyageur transporté. Il s'agit de services publics offerts dans le cadre du système de transport du gouvernement du Canada et conçus pour fournir un moyen de transport à tous les Canadiens et à toutes les collectivités, y compris ceux se trouvant dans des régions éloignées. Malgré un déclin de l'achalandage au cours des dernières années, ces services continuent à être utilisés et à offrir certaines activités de pointe et saisonnières, qu'il s'agisse de la saison des chalets au Québec et dans le nord de l'Ontario, ou pour les touristes (canadiens et internationaux) dans le nord de la Colombie-Britannique et dans le nord du Manitoba (par exemple la saison des ours polaires à la baie d'Hudson en octobre).

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

Actifs utilisés pour soutenir les services

- **Infrastructure ferroviaire de VIA Rail**

VIA Rail a des ententes commerciales avec les chemins de fer hôtes (CN, CP et d'autres sociétés de chemin de fer qui détiennent la majorité des voies ferrées utilisées par VIA Rail) pour accéder à leurs voies ferrées.

Il s'agit d'ententes unilatérales qui prévoient l'utilisation des voies ferrées en vertu de diverses modalités qui sont très défavorables à VIA Rail, particulièrement pour des enjeux cruciaux, comme les cases horaires et la fréquence des trains. Les propriétaires d'infrastructures sont en général eux-mêmes des exploitants (principalement des transporteurs de marchandises) qui exploitent leur activité sur la même voie ferrée.

VIA Rail a peu de moyens de négocier un accès avantageux à l'infrastructure nécessaire pour des opérations fiables et ponctuelles, ce qui nuit au recouvrement des coûts, à la rentabilité et à la pertinence pour les voyageurs. Au Canada, les trains de passagers n'ont pas la priorité, comme dans presque tous les autres pays, dont les États-Unis où Amtrak jouit d'une priorité opérationnelle tout en payant environ la moitié pour son accès aux voies ferrées.

La ponctualité des trains, qui se détériore, et les fréquences limitées influent sur l'achalandage de VIA Rail. En plus de nuire à l'achalandage et aux revenus, la détérioration de la ponctualité des trains a un lien direct avec les coûts d'exploitation de VIA Rail.

Inversement, une augmentation des fréquences a clairement un effet positif sur l'achalandage et les revenus. L'Annexe 3 présente des exemples de VIA Rail et d'Amtrak qui illustrent bien les relations entre l'achalandage, la fréquence et les revenus. Le tableau ci-dessous indique les trajets-milles (mesure de distance standard utilisée par les chemins de fer en Amérique du Nord) sur lesquels VIA Rail opère par type de service et par propriétaire d'infrastructure.

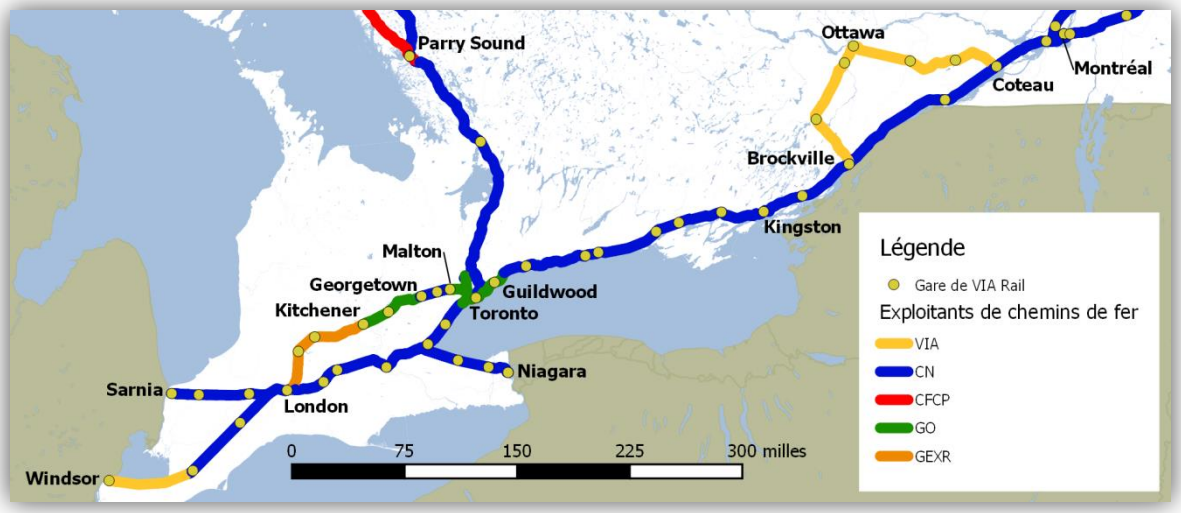
Service	CN	HBR	CP(1)	VIA Rail (6)	Metrolinx (5)	GEXR (2)	SCFG (3)	SRVI (4)	Total
Corridor	758		1	186	98	55			1 099
Long parcours	3 600				14				3 614
Services régionaux et en régions éloignées :	1 833	570	301				0	0	2 704
Total	**6 191**	**570**	**302**	**186**	**112**	**55**	**0**	**0**	**7 417**
%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

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

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

Même si VIA Rail n'est propriétaire que de 3 % de l'infrastructure depuis 2012, elle exploite 10 % de ses trajets-milles sur ces voies ferrées, étant donné qu'elles sont situées dans le corridor où plusieurs voyages aller-retour par jour se produisent. L'infrastructure de VIA Rail comprend des segments entre Chatham et Windsor en Ontario et entre Coteau, Ottawa et Brockville dans le triangle d'Ottawa. En 2015, VIA Rail a acheté du CP la subdivision de Brockville. VIA Rail a investi plus de 70 millions $ dans cette subdivision depuis le milieu des années 80 et, au moment de l'achat, cela représentait 90 % du trafic. Cette décision s'avérera favorable à VIA Rail.

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



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

Service	CN	VIA Rail	Metrolinx	CP	HBR	GEXR	SCFG	SVI	Total
Corridor	3 469	623	379	140	-	81	-	-	4 691
Long parcours	968	-	3	-	-	-	-	-	971
Services régionaux et en régions éloignées :	523	-	-	94	178	-	-	-	795
Total	**4 959**	**623**	**382**	**234**	**178**	**81**	**-**	**-**	**6 457**
% du total	**77 %**	**10 %**	**6 %**	**4 %**	**3 %**	**1 %**	**-**	**-**	

De plus, un temps de déplacement plus long sur les chemins de fer hôtes a une incidence sur la capacité de VIA Rail d'offrir des options de voyage intéressantes puisqu'il se produit une hausse substantielle des coûts de main-d'œuvre et de carburant. VIA Rail a dû faire l'acquisition de voies qui étaient nécessaires pour maintenir ses opérations et il pourrait être nécessaire qu'elle procède à d'autres acquisitions à l'avenir, autrement les temps de déplacement prévus à l'horaire ne seront pas respectés augmentant davantage le déficit de VIA Rail.

Dans la plupart des cas, des exploitants de chemin de fer de courtes lignes[1] sont propriétaires d'infrastructures achetées auprès du CN et du CP quand des chemins de fer ont été cédés. Les exploitants des chemins de fer de courte ligne n'ont généralement pas la capacité financière d'investir dans les infrastructures pour maintenir une vitesse supérieure à celle des trains de marchandises. Ceci limite la vitesse à laquelle les trains de voyageurs peuvent se déplacer et conduit à une détérioration des infrastructures. D'autres signes des tendances à la détérioration sont apparus sous la forme de problèmes d'exploitation en 2014 dans le nord du Manitoba (infrastructure appartenant à Hudson Bay

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

Railway) et dans le sud-ouest de l'Ontario (infrastructure exploitée par GEXR), causant des annulations et des suspensions de service ou des ordres de ralentissement.

- **Gares**

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

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

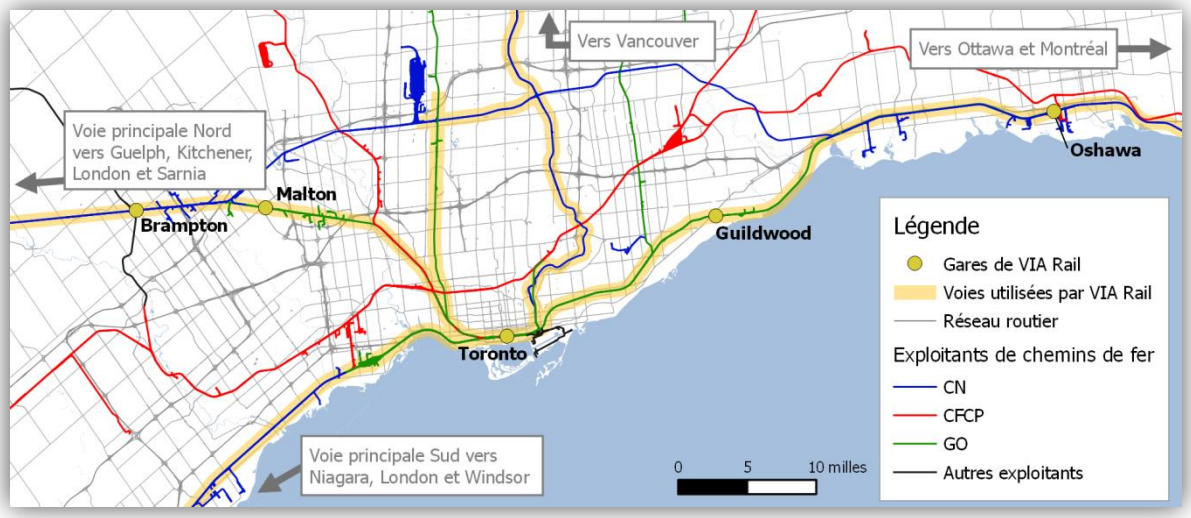
Des services longs parcours sont également exploités depuis la gare Centrale de Montréal et la gare Union de Toronto. Les gares importantes sur les longs parcours sont notamment les gares de Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Moncton et Halifax. De nombreux arrêts le long de ces lignes, ainsi que sur les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

Service	Gares	Abris	Panneaux indicateurs/plates-formes	Total
Corridor	41	5	2	48
Long parcours	28	4	75	107
Services régionaux et en régions éloignées :	26	7	241	274
Total	**95**	**16**	**318**	**429**

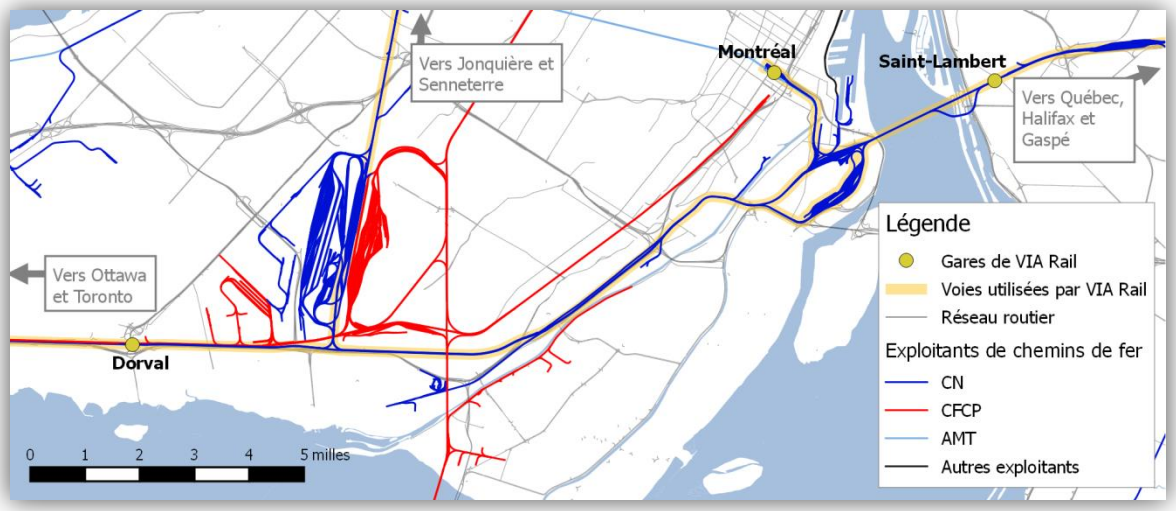
VIA Rail essaie de maximiser ses actifs en louant de l'espace dans les gares pour améliorer directement les services aux passagers (concessions, restaurants) ou en générant de l'achalandage dans les bâtiments et aux alentours pour acquérir des clients.

Le fait que VIA Rail ne contrôle pas son accès à la gare Union ou à la gare Centrale présente un risque commercial important. Le service d'un centre-ville à l'autre est un élément essentiel à la réussite du rail voyageur interurbain. Avec l'importante croissance des services et de l'achalandage du train de banlieue, l'accès de VIA Rail à ces gares principales est menacé.

Trajets d'accès à la gare Union de Toronto



Trajets d'accès à la gare Centrale de Montréal



- **Retranchement de propriétés**

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

VIA Rail étudie la possibilité de transférer la propriété de certaines gares aux municipalités, tandis que VIA Rail louerait les espaces disponibles dans les gares. Les collectivités tireront avantage d'une gare pouvant être utilisée d'une manière qui correspond mieux à leurs besoins.

VIA Rail continuera le développement de parcelles de terrains sous-utilisées aux gares principales (Halifax, Ottawa, Winnipeg et London) grâce à des partenariats et des coentreprises fournissant des

services et des commodités supplémentaires aux clients présentant peu de risque financier pour VIA Rail, étant donné que sa contribution serait limitée à la fourniture ou à la location du terrain.

- **Centres de maintenance**

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

- **Équipement**

Le parc d'équipement actif de VIA Rail se compose de 73 locomotives et 422 voitures (voir l'Annexe 5). Même si une partie importante du parc a été rénovée depuis 2008 (et continuera à l'être au cours des deux prochaines années), ces activités n'ont fait que prolonger la durée de vie utile de l'équipement de dix ou quinze ans.

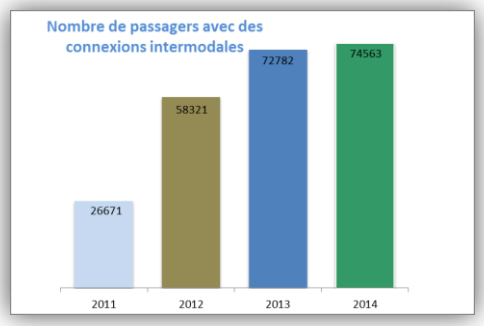
Une étude indépendante sur le parc indique qu'il existe un besoin urgent et immédiat de remplacer le parc affecté au corridor et que de maintenir le statu quo des équipements existants présente un risque opérationnel élevé. Par conséquent, VIA Rail se prépare à la prochaine phase, qui inclut le remplacement de son parc vieillissant. Comme présenté dans de plus amples détails dans ce plan d'entreprise, VIA Rail doit commencer le renouvellement de son parc bientôt si elle souhaite respecter son mandat. Le remplacement du parc nécessitera de déterminer clairement les besoins et les sources de financement en raison des longs délais qu'exige l'approvisionnement en matériel roulant.

- **Partenariats intermodaux**

Une connectivité intermodale et des correspondances harmonieuses sont des facteurs clés de la réussite du rail voyageur.

VIA Rail s'efforce de fournir des déplacements harmonieux de bout en bout. En opération *d'un océan à l'autre*, VIA Rail a conclu de nombreux partenariats intermodaux dans tout le pays. En 2013, VIA Rail a reçu la récompense Global AirRail en raison de son leadership mondial en matière de connexions établies avec des partenaires de réseau. Ces partenariats permettent aux voyageurs de facilement faire leurs réservations pour tous les modes de transport grâce à des ententes de code multiple en utilisant le système de réservation de VIA Rail. De nouvelles ententes de partenariats avec des sociétés d'autobus, de navettes, des sociétés aériennes et d'entreprises d'autopartage et de location d'automobile sont continuellement négociées, y compris avec la liaison ferroviaire rapide UP (gare Union – aéroport Pearson), conclue au mois de juin 2015.

Bien que le corridor, en raison de son plus grand nombre de possibilités de correspondances, soit un point de focalisation important pour les partenariats intermodaux, ils ne se limitent pas à une seule région.



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

VIA Rail étudie actuellement les possibilités d'améliorer son service vers l'aéroport Trudeau de Montréal. Ceci permettrait d'offrir des options intermodales aux voyageurs d'Ottawa, de l'est de l'Ontario et de Québec. Avec une fréquence plus élevée et une meilleure fiabilité, VIA Rail pourrait devenir un réel partenaire de l'industrie du transport aérien au Canada, tout en réduisant la pression qui s'exerce sur les aéroports canadiens.

3 L'ENVIRONNEMENT COMMERCIAL

3.1 Situation actuelle

Marchés et concurrence

Les principaux déterminants de la croissance de la demande pour les déplacements sont le produit intérieur brut (PIB) et la croissance de la population. Entre 2010 et 2014, le PIB réel du Canada a crû de 2,6 % par année pour une croissance totale de 13,8 %. Sur la même période, la population du Canada a augmenté de 1,1 % par année pour une croissance totale de 5,7 %.

D'autres déterminants de la demande de déplacement des visiteurs de l'étranger sont l'attrait que présente le Canada, et son caractère abordable comme destination. La récente dévaluation du dollar canadien a permis au Canada de devenir une destination plus intéressante. Ceci, associé aux craintes que suscite le terrorisme à l'étranger, fait du Canada une destination de choix, particulièrement pour les touristes américains.

Entre 2010 et 2014, la reprise économique s'est traduite par un taux de croissance de 12,9 % du PIB pour le tourisme canadien et de 7,8 % pour le tourisme étranger. En parallèle, l'industrie du transport aérien a vu une croissance de l'achalandage de 24,2 %.

Malgré ces données, durant cette même période, VIA Rail enregistrait les données suivantes :

- une diminution de l'achalandage de 8,5 %, pour un nombre de voyageurs passant de 4,2 à 3,8 millions;
- une augmentation des recettes de 0,5 %, avec des diminutions de 3 % annuellement pour 2012 et 2013; et
- un déficit d'exploitation avant les coûts liés aux régimes de retraite atteignant 235,6 millions $ en 2014, après avoir été aussi bas que 208,9 millions $ en 2012, correspondant à une augmentation de 12,8 %.

Bien que la pression à la baisse des revenus s'explique en partie par la concurrence du transport par avion et par autobus, la direction considère que le recul de l'entreprise est principalement attribuable à son incapacité d'être ponctuelle, d'offrir des départs fréquents et concurrentiels dans l'environnement mixte composé de trains de marchandises et de trains de voyageurs dans lequel elle œuvre.

Corridor

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

Les principaux déterminants de la demande du rail voyageur sont la commodité (la fréquence), la fiabilité (ponctualité des trains), l'efficacité (la durée du trajet), la connectivité (la capacité à faire des correspondances harmonieuses) et le prix. Ces déterminants (à l'exception du prix) dépendent des infrastructures de l'environnement dans lequel l'entreprise est en activité et de la fiabilité du matériel roulant utilisé. Les installations industrielles (infrastructure et matériel roulant) sont les principaux déterminants de la capacité et de la résilience. VIA Rail n'est pas propriétaire de 97 % des infrastructures

qu'elle utilise et ne les contrôle pas, en outre, et son matériel roulant est vieux, de moins en moins fiable et de plus en plus cher à entretenir.

Le peu de concurrence de VIA Rail est entièrement attribuable à ses faibles fréquences, à la durée des trajets, toujours en croissance et à la détérioration de la ponctualité des trains. Des sondages continus auprès des voyageurs utilisant actuellement les services offerts par VIA Rail indiquent que ceux-ci ne font qu'un tiers de leurs déplacements par rail voyageur. Quarante pour cent de ces voyageurs indiquent que ce faible chiffre, même s'ils préfèrent le transport par rail, est dû aux faibles fréquences et aux horaires.

En Ontario et au Québec où VIA Rail exploite le marché du corridor Québec-Windsor, le PIB réel a augmenté de 2,0 % par année pour une croissance totale de 10,4 % entre 2010 et 2014. La population a aussi augmenté de 1,0 % par année pour une croissance totale de 5,1 % durant la même période. Entre 2010 et 2014, le prix moyen de l'essence a augmenté significativement. La congestion dans les centres-villes des grandes villes, associée aux coûts élevés des déplacements, rend l'automobile moins intéressante.

Ce contexte positif aurait dû se traduire par une augmentation substantielle de l'achalandage et des recettes pour VIA Rail dans le corridor. Au contraire, entre 2010 et 2014, voici ce qu'a enregistré VIA Rail dans le corridor :

- une diminution de l'achalandage avec un nombre de voyageurs qui est passé de 3,8 à 3,6 millions;
- une diminution des recettes de 4,2 % en raison d'un ajustement global des tarifs et une meilleure gestion de la capacité au cours de la deuxième moitié de l'année 2014, tandis que les recettes avaient augmenté de 5,2 % en 2013; et
- un ratio d'exploitation (revenus par rapport aux charges d'exploitation) qui a diminué pour passer de 107 à 104 %.

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

Caractéristiques des corridors internationaux populaires

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

Long parcours

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

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

Le *Canadien*

Malheureusement, VIA fait également face à des problèmes internes qui rendent cette offre unique non attrayante. Un parc vieillissant (malgré 12 voitures rénovées), des conditions de voies ferrées qui se détériorent et des problèmes d'accès aux voies ferrées en raison de la circulation plus importante des trains de transport de marchandises ont contribué à une détérioration de la ponctualité des trains et de la durée des trajets.

La ponctualité est une qualité essentielle pour les touristes et l'incapacité de VIA Rail à respecter ses horaires nuit fortement à la marque du Canada à l'étranger et a des conséquences sur les coûts que doit assumer VIA Rail ainsi que sur les résultats de l'entreprise.

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

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	T2 CA 2015
Ponctualité des trains	84 %	84 %	74 %	70 %	60 %	33 %	24 %

Entre 2010 et 2014, la ponctualité du train *Canadien* s'est gravement détériorée et certains retards ont duré jusqu'à 24 heures. Ceci a causé d'importants problèmes pour des touristes dont les horaires étaient serrés et qui utilisent souvent le *Canadien* pour faire une correspondance avec des bateaux de croisière ou d'autres étapes de leurs vacances. Le manque de fiabilité est l'un des principaux commentaires négatifs constatés dans les médias sociaux traitant des voyages.

Il ne s'agit pas de la première fois où le *Canadien* a éprouvé des difficultés de ponctualité. En 2009, VIA Rail avait dû ajouter une nuit supplémentaire au voyage; par conséquent, elle a dû allouer davantage de « couverture » à l'horaire pour s'assurer que les correspondances étaient respectées.

Aujourd'hui, malgré le fait d'avoir rallongé l'horaire d'une nuit supplémentaire, la ponctualité du train continue à se détériorer pour chuter et obtenir un résultat de 24 % uniquement.

Malgré un environnement international très favorable en matière de tourisme, le *Canadien* a vu son achalandage diminuer de 11,5 %. Toutefois, par l'ajout de produits de valeur ajoutée, les recettes ont augmenté de 3,5 % et le ratio d'exploitation s'est amélioré pour passer de 71 à 76 %.

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

L'*Océan*

Au cours des dix dernières années, l'infrastructure ferroviaire s'est dégradée menaçant ainsi le service. En 2014, une section de 44 mi (71 km) de voie du CN sur laquelle l'*Océan* est exploité dans tout le Nouveau-Brunswick (subdivision de Newcastle) était en danger d'arrêt de service (en raison de la décision du CN d'abandonner la voie). Cette situation aurait nécessité de tracer un nouveau parcours ou

aurait forcé l'annulation du service. L'abandon de la voie entre Bathurst et Miramichi aurait raccourci le trajet de l'*Océan.* Après un examen et une évaluation de solutions alternatives, il a été décidé que VIA Rail investirait un montant estimé à 10,2 millions $ sur l'infrastructure et sur les réparations des ponts de cette section. Les travaux ont commencé en 2014 et permettront une réduction de la durée du voyage d'environ 30 minutes.

Grâce à cet investissement, l'*Océan* a pu maintenir une ponctualité convenable. Les fréquences ont cependant été réduites de six à trois départs à l'aller par semaine. En raison de cette diminution des fréquences, l'Océan n'est pas apte à offrir une alternative adéquate pour les déplacements sur les marchés interurbains et régionaux desservant Québec et les villes de Rivière-du-Loup, de Campbellton, de Moncton et d'Halifax. Des liaisons supplémentaires ont été durant la période des Fêtes à la demande des consommateurs.

Services régionaux et en régions éloignées

Même si leur intention n'est pas d'être commercialement viables, ces services ferroviaires sont déployés dans des zones difficiles à joindre où les options de voyages sont limitées. Par conséquent, les marchés potentiels et le paysage concurrentiel sont limités. Dans certaines régions, des routes ont été construites pour donner un accès (permanent ou saisonnier) par automobile et les services ferroviaires voyageurs sont devenus un service complémentaire, mais essentiel pour certains clients sans automobile ou sans autre moyen d'apporter des fournitures à leur communauté. Toutefois, lorsque des routes ont été construites, les voyages en automobile, étant donné leur souplesse inhérente et des durées de trajet plus courtes comparées aux trains se déplaçant sur des voies ferrées à faible vitesse, dans certains cas, sont devenus une bonne option.

VIA Rail a suspendu le service Victoria-Courtenay (depuis 2011) et Matapédia-Gaspé (depuis 2013) pour des raisons de sécurité à cause du mauvais état de l'infrastructure ferroviaire. Le rétablissement du service sera effectué uniquement lorsque les travaux d'infrastructure seront terminés et que VIA Rail sera convaincue que l'exploitation ferroviaire est sûre. Cependant, les collectivités qui ont subi la perte d'un service ferroviaire n'ont pas constaté d'impact aussi négatif que ce qu'elle aurait pu subir dans le passé. L'accès à ces collectivités, particulièrement durant la période hivernale, a diminué.

VIA Rail a l'intention de soutenir les collectivités qu'elle dessert en maintenant un accès pour les touristes ou pour les voyageurs de la région des chalets. Ces marchés touristiques représentent des petites niches, mais sont des offres uniques sur l'ensemble des destinations disponibles (saison des ours polaires et des bélugas dans le nord du Manitoba ou l'été en Gaspésie par exemple).

3.2 Tendances futures : Menaces et occasions

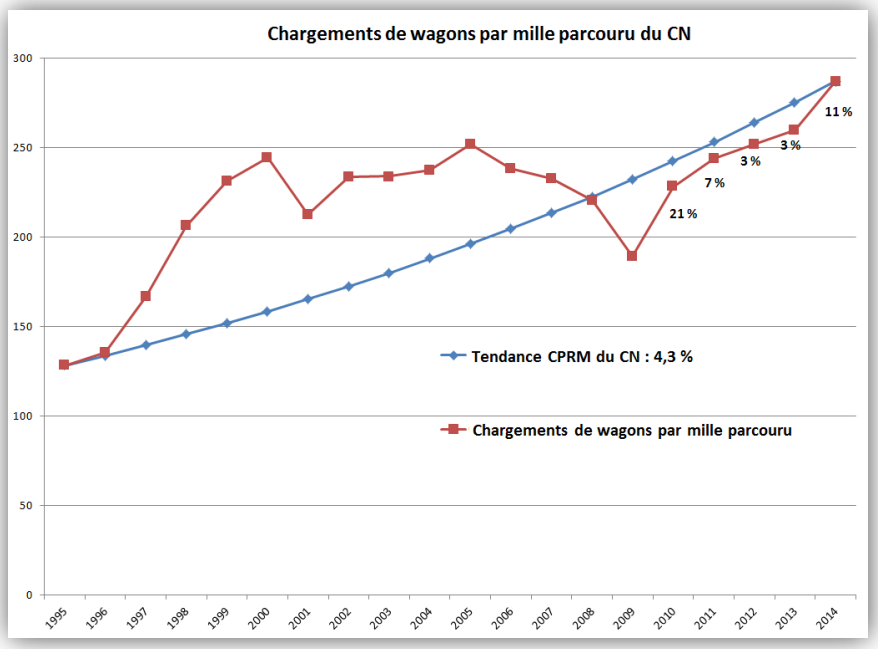
VIA Rail continue de faire face à d'immenses défis dans l'ensemble de ses marchés clés. VIA Rail croit que si son environnement d'exploitation poursuit sa détérioration, la Société ne pourra plus offrir le produit de grande valeur dont jouissent les Canadiens. La croissance prévue dans les villes du Canada, de même que la congestion accrue qui en découle, devrait améliorer la compétitivité ou l'attrait des services ferroviaires voyageurs comparativement à l'automobile. De plus, la congestion des aéroports – notamment à l'aéroport Pearson – devrait faire des services ferroviaires voyageurs une partie essentielle de l'offre de transport du Canada. VIA Rail croit que les services ferroviaires voyageurs, comme démontré dans de nombreux pays développés, jouent un rôle important dans l'allégement de la congestion.

Au cours des premier et second trimestres de 2015, la demande réduite pour les produits de fabrication domestique et étrangère a provoqué une contraction de l'économie canadienne, atténuant légèrement la congestion du transport des marchandises. Ceci devrait offrir un répit momentané à la détérioration de la performance de VIA Rail en matière de fiabilité. Toutefois, l'expérience des quatre dernières années démontre que la limite supérieure des capacités de l'infrastructure ferroviaire canadienne est dépassée, ce qui entraînera en fin de compte la détérioration de la ponctualité des trains, de l'achalandage et du rendement financier de VIA Rail.

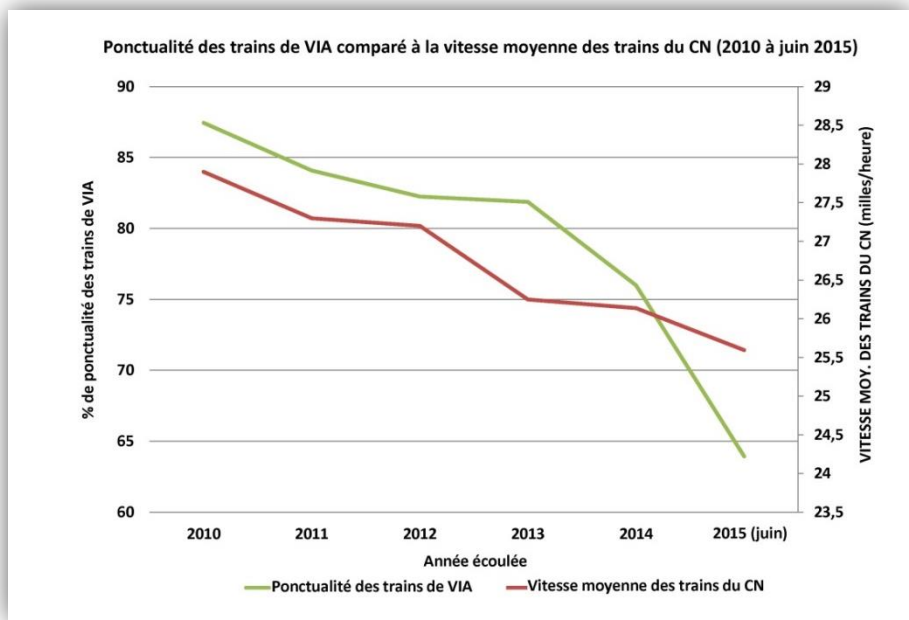
Accès à l'infrastructure ferroviaire

VIA Rail emploie principalement l'infrastructure du CN. En fait, VIA Rail n'est propriétaire que de 3 % des voies sur lesquelles elle opère. Ainsi que pour les routes, l'accroissement de la circulation sur l'infrastructure ferroviaire entraîne de la congestion, qui rallonge la durée des voyages, réduit la fiabilité et nuit à la ponctualité des trains. En fait, la ponctualité des trains sur les segments appartenant à VIA Rail est beaucoup plus élevée que la moyenne (voir Annexe 4). Elle perpétue également le manque de disponibilité des fréquences de services ferroviaires voyageurs pour répondre à la demande des marchés en raison de la demande concurrentielle pour le transport de marchandises.

La mesure Carloads per Route Mile (CPRM) (chargements de wagon par mille de parcours) est la mesure traditionnelle d'utilisation des voies en Amérique du Nord. Au cours des vingt dernières années, le CPRM du CN a crû à un taux annuel moyen de 4,3 %. En 2014, la croissance du CPRM a atteint 10,6 %.



Cette croissance du CPRM jumelée à des trains du CN plus lourds et plus lents a eu un effet désastreux sur la ponctualité des trains et la durée des voyages de VIA Rail. Un des effets secondaires a été la détérioration accélérée des voies, ce qui a provoqué le ralentissement poursuivi des commandes de réparation des voies. En outre, la récente directive gouvernementale de ralentir la vitesse des trains transportant du pétrole restreindra encore plus la circulation ferroviaire.



Accès aux gares

En plus de la congestion de l'infrastructure indiquée ci-dessus, VIA Rail est également confrontée à la croissance de congestion dans les deux principales gares ferroviaires du Canada : la gare Union de Toronto et la gare Centrale de Montréal. VIA Rail est en concurrence avec les trains de banlieue pour les créneaux d'arrivée, de débarquement, d'embarquement et de départ de ces gares. Durant les matinées et les fins d'après-midi, les services de transports métropolitains sont très occupés, mettant sous pression l'espace disponible dans les gares à des moments où il est avantageux pour les trains de VIA Rail d'arriver et de partir. La disponibilité de ces créneaux de départ/d'arrivée est un facteur limitatif. Metrolinx (GO Transit) contrôle une portion croissante de l'infrastructure ferroviaire autour de la gare Union de Toronto, ce qui lui confère un avantage en matière de départs de trains. Les autres gares principales de VIA Rail, telles qu'Ottawa ou Québec, ne sont pas concernées par ces problèmes. En outre, les rénovations en cours dans la gare Union et à proximité de celle-ci continueront à gêner les clients utilisant cette plaque tournante au cours des prochaines années.

La Société a présenté un nouveau plan d'exploitation aux propriétaires de la gare Union fondé sur l'utilisation de voitures à marche réversible et de gares extérieures (gares terminales) afin de réduire les temps d'arrêt à la gare Union et conserver l'accès de VIA Rail.

La gare Centrale de Montréal n'a pas encore atteint le niveau de congestion de la gare Union. Toutefois, en raison des services annoncés vers l'Ouest-de-l'Île et la Rive-Sud, la congestion y deviendra sans doute aussi un problème. VIA Rail propose de prendre des mesures afin de conserver son accès à la gare.

Renouvellement du parc

L'ensemble du parc de VIA Rail prend de l'âge, exigeant réparations et remplacement. Le matériel roulant du parc de VIA Rail est âgé de plus de 40 ans (plus de 23 ans pour les locomotives et plus de

43 ans pour les voitures). À ce jour, le parc a accumulé un total de 4 milliards de kilomètres, soit environ 8 millions de kilomètres par unité.

L'état du matériel roulant est un facteur essentiel dans la baisse de l'achalandage en raison de son influence sur la qualité de l'expérience passager aussi bien que la ponctualité des trains en raison de pannes de matériel roulant. Le coût d'entretien croissant au fil du vieillissement du matériel roulant accroît également les coûts d'exploitation.

La Section 12 du présent Plan d'entreprise contient des précisions sur la stratégie de renouvellement du parc de VIA Rail.

3.3 Exemples de services ferroviaires voyageurs et contexte canadien

À la fin du XIX^{e} siècle et au début du XX^{e}, les chemins de fer transportaient la plupart des voyageurs intervilles mondiaux. Avec l'avènement des automobiles, des autobus et des avions, et en raison des énormes investissements réalisés sur les routes et l'infrastructure aérienne par les gouvernements, notamment dans les pays développés, la part du marché des services ferroviaires a rapidement diminué après la Seconde Guerre mondiale.

En 1964, les Japonais ont lancé la renaissance des services ferroviaires voyageurs intervilles au moyen des premiers trains à grande vitesse, le *Shinkansen* (littéralement « nouvelle voie principale »), suivi du *train à grande vitesse* (TGV) français, inauguré en 1981. Tous les pays du G7, à l'exception du Canada, possèdent des voies réservées aux services ferroviaires voyageurs. Un peu plus de la moitié des pays du G20 possèdent ou construisent actuellement des voies réservées aux services ferroviaires voyageurs. Dans les dix prochaines années, presque tous les pays du G20 et de nombreux autres pays posséderont une infrastructure réservée aux services ferroviaires voyageurs. La fiabilité, la fréquence élevée et les durées de voyage concurrentielles sont les attributs clés d'un service ferroviaire voyageurs fructueux.

Ces services ferroviaires passagers sont principalement des liaisons ferroviaires à grande vitesse (LFGV) et représentent plus de 29 000 km de voies. Ils réalisent actuellement environ 1,6 milliard de voyages-passagers par année. La plupart des pays d'Europe occidentale, les États-Unis et plusieurs pays d'Asie offrent des LFGV. La Chine est maintenant le leader du déploiement de LFGV et de nombreux pays en voie de développement ont l'intention de participer à cette tendance. Les LFGV sont fructueuses lorsqu'elles se développent à partir de services ferroviaires voyageurs existants.

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

L'allégement de la congestion, tel que le trafic routier, est le principal avantage économique, mais les autres avantages socio-économiques comprennent l'efficacité et la croissance économiques, alors que les services ferroviaires voyageurs offrent au déplacement des personnes et services ce que le libre-échange réalise pour les marchandises, y compris la réduction du temps perdu dans la circulation et dans les files d'attente d'aéroports. Il s'agit d'avantages substantiels qui offrent des résultats tangibles tels qu'une efficacité et une croissance économiques et des emplois permanents (au-delà de la phase de

construction), des augmentations de valeurs et de développement fonciers, entraînant de plus importantes recettes fiscales pour les gouvernements.

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

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

Derniers développements

Royaume-Uni

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

Le gouvernement du R.-U. croit que la voie ferroviaire est un outil de développement économique qui justifie des dépenses de plus de 80 milliards £ (160 milliards $). Il a soumis un projet de loi au Parlement l'autorisant à réaliser la première phase du service HS2 (Londres-Birmingham-Manchester-Leeds) au coût de 43 milliards £ pour 335 mi (539 km). Le gouvernement du R.-U. a également promis de construire le HS3, une liaison est-ouest de 7 milliards £ au centre du pays (la liaison ferroviaire transpennine), afin de décentraliser les activités à l'écart de Londres. De plus, le gouvernement du R.-U. construit actuellement le nouveau Greater London Crossrail 1 ouest-est de 73 mi (118 km) au coût de 16 milliards £, avec des retombées économiques prévues de 42 milliards £, et promet maintenant le London Crossrail 2 sud-nord (25 milliards £).

Texas

Un groupe de chefs d'entreprise du Texas, avec l'aide de la Central Japan Railway Company (JR Central), planche actuellement sur l'établissement, en aussi peu que six ans, d'un service ferroviaire voyageurs à administration privée entre Dallas et Houston. Si le Texas Central Railway (TCR) réussit, le

train voyageant à plus de 200 mi/h (320 km/h), transportera les passagers sur une distance de plus de 240 mi (386 km) séparant les deux villes en seulement 90 minutes et coûtera environ 10 milliards $. Il s'agirait d'une entreprise privée. TCR a paraphé un protocole d'entente avec la Federal Railroad Administration (FRA) et le Texas Department of Transportation (TxDOT) (ministère du Transport du Texas) pour la réalisation d'une analyse de l'impact environnemental d'une liaison ferroviaire à grande vitesse potentielle entre Dallas et Fort Worth qui pourrait complémenter le service Dallas à Houston de TCR.

Californie

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

- **Le contexte canadien : Services ferroviaires voyageurs spécialisés à fréquence élevée**

La plupart des services ferroviaires voyageurs fructueux mondiaux investissent dans l'amélioration incrémentielle modeste de leurs réseaux ferroviaires existants. Certains réalisent éventuellement des investissements majeurs en nouvelle technologie ferroviaire, mais le facteur de réussite essentiel est les voies réservées aux services voyageurs.

Dans le cas du Canada, l'amélioration du réseau actuel en investissant des services ferroviaires voyageurs spécialisés à fréquence élevée pourrait offrir la plupart des avantages à des dépenses en immobilisations beaucoup moins élevées que les trains à grande vitesse, à moindres risques et en moins de temps.

La clé serait d'investir dans une voie spécialisée pour les services ferroviaires voyageurs dans des corridors très achalandés tels que Toronto-Ottawa-Montréal et de la sécuriser. Ainsi, les services ferroviaires voyageurs peuvent devenir beaucoup plus fiables et mieux satisfaire aux demandes du marché grâce à des fréquences plus élevées aux moments nécessaires tout en libérant la capacité pour les exploitants de transport ferroviaire de marchandises et de trains de banlieue. L'atteinte de vitesses allant jusqu'à 100 mi/h (161 km/h) améliorerait sensiblement la durée des trajets. Cela allégerait également la congestion sur le restant de l'infrastructure ferroviaire, permettant la croissance du trafic de trains de marchandises et de banlieue, offrant ainsi les avantages économiques maximums à l'économie canadienne et aux Canadiens.

Définitions de vitesse généralement acceptées des services ferroviaires voyageurs :

- vitesse ferroviaire conventionnelle, vitesse maximale de jusqu'à 100 mi/h (161 km/h);
- vitesse ferroviaire plus élevée (vitesse moyenne), de 200 mi/h (161 km/h) à 149 mi/h (240 km/h); et
- grande vitesse, 125 mi/h (200 km/h) ou plus; généralement de 185 mi/h à 220 mi/h (300 à 350 km/h).

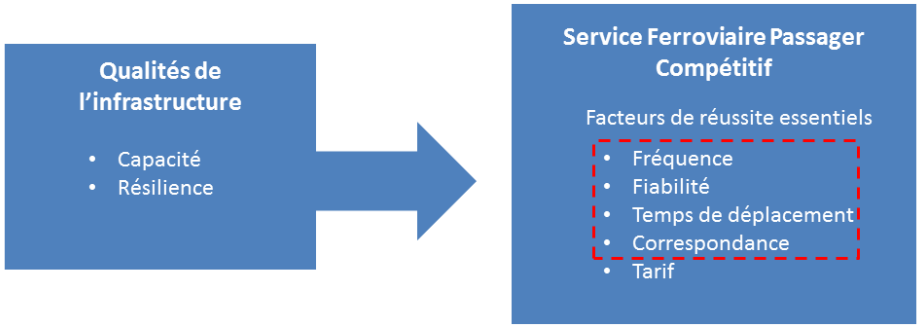
4 ORIENTATION STRATÉGIQUE

VIA Rail se trouve à une croisée des chemins en matière d'importantes décisions stratégiques. Si elle ne prend aucune mesure corrective, elle ne pourra pas réaliser efficacement son mandat.

Cette section est divisée en diverses parties – à la fois par service et par niveau d'importance – afin d'offrir au lecteur un portrait précis du statut actuel et de l'avenir des services ferroviaires voyageurs au Canada.

4.1 Stratégie des corridors

Parce que VIA Rail évolue dans un environnement de transport de marchandises à capacité limitée, elle est incapable d'offrir une alternative attrayante au transport automobile. Un service ferroviaire voyageurs concurrentiel repose sur l'offrande d'une infrastructure de grande qualité qui satisfait à quatre des cinq facteurs de réussite essentiels en matière de services ferroviaires voyageurs concurrentiels.



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

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

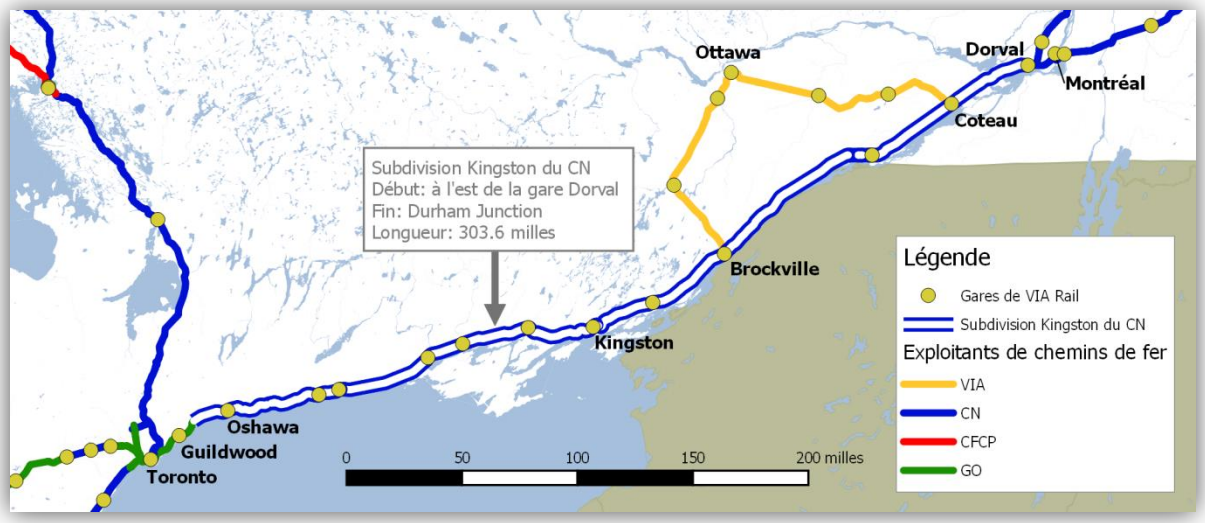
1. **Un produit substitut puissant : la voiture**

Facteur de réussite essentiel	Voiture	Commodité VIA Rail
Fréquence	Départ possible en tout temps	Fréquences très restreintes
Fiabilité	Sujette à la congestion routière	Sujette à la congestion du transport de marchandises
Temps de déplacement	En augmentation	En augmentation
Correspondance	Illimitée	Restreint par un horaire et une fiabilité sous-optimaux
Tarif	Coûts totaux non pris en compte lors de la décision	Difficile d'augmenter les prix tout en offrant un service détérioré

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

Le CN détient essentiellement un monopole lorsqu'il est question de l'approvisionnement de VIA Rail dans le corridor Toronto-Ottawa-Montréal : La subdivision Kingston, la route directe la plus courte (qui longe le bord du lac) entre la gare Centrale de Montréal et la gare Union de Toronto est majoritairement détenue par le CN.

Subdivision Kingston



VIA Rail lutte avec ses fournisseurs pour la capacité sur tous ses services : le plus important utilisateur de capacité sur la subdivision Kingston est le CN. Par conséquent, en tant que propriétaire de la voie ferrée, le CN est très motivé à favoriser ses propres trains concernant l'affectation de la capacité totale. C'est pour cela que le CN exige des frais prohibitifs pour remplacer la capacité cédée à un autre transporteur.

Ainsi, en raison de leur pouvoir de négociation, les chemins de fer hôtes peuvent :

1. facturer une prime pour les fréquences supplémentaires en exigeant des dépenses en immobilisations pour l'amélioration de leur infrastructure;
2. refuser toute responsabilité en matière d'exécution;
3. limiter les fréquences;
4. dicter les horaires; et
5. contrôler les temps de déplacement.

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

- **Situation stratégique actuelle : (TOM) Toronto-Ottawa-Montréal**

Dans le corridor TOM, la taille actuelle du marché de la voiture et du chemin de fer est divisée entre les paires de villes des marchés importants. De ces trois paires de villes, les segments Montréal-Ottawa et Toronto-Ottawa représentent 75 % du marché voyageurs, ou plus exactement, 8,95 millions de voyages par année (train et automobile).Les services ferroviaires voyageurs possèdent une part de marché de 4,7 % dans l'ensemble du corridor (y compris les villes de taille intermédiaire).

- Alors que la distance entre des paires de villes diminue, le train devient moins attrayant en comparaison avec la voiture;
- La voiture et le train présentent des temps à bord du véhicule comparables (moins de temps perdu); et
- À l'intérieur des paires de villes, alors que la fréquence des trains augmente, la part de marché ferroviaire augmente également.

Poursuivre l'exploitation dans le même environnement, (c.-à-d., conditions existantes du chemin de fer hôte et matériel roulant actuel); les temps de déplacement et la ponctualité des trains poursuivront leur détérioration en raison d'un trafic de transport de marchandises accru et de pannes de matériel roulant.

VIA Rail prévoit une augmentation de 58 millions $ en financement public annuel nécessaire avant les coûts des régimes de retraite pour la période de 2016 à 2020. Les revenus baisseront au fil des dix prochaines années, alors que la ponctualité des trains et les temps de déplacement se détérioreront, surtout au cours des cinq premières années. Par après, des réductions de service forcées se produiront alors que le matériel roulant commencera à tomber en panne. De plus, les coûts d'entretien du parc augmenteront aussi bien du point de vue des frais d'exploitation que du coût en capital.

Financement public total exigé (voir Annexe 1 pour plus de précisions)

	2016	2017	2018	2019	2020
Financement d'exploitation public exigé	237,9	254,5	274,4	290,3	316,6
Financement d'immobilisations public exigé	149,4	123,3	148,4	151,7	128,5
Financement public total avant coûts des régimes de retraite	387,3	377,8	422,8	442	445,1
Financement public des régimes de retraite exigé	32	37	37	37	37
Financement public total exigé	**419,3**	**414,8**	**459,8**	**479**	**482,1**

VIA Rail évalue actuellement diverses stratégies pour la réduction du taux d'augmentation du financement public exigé, dont :

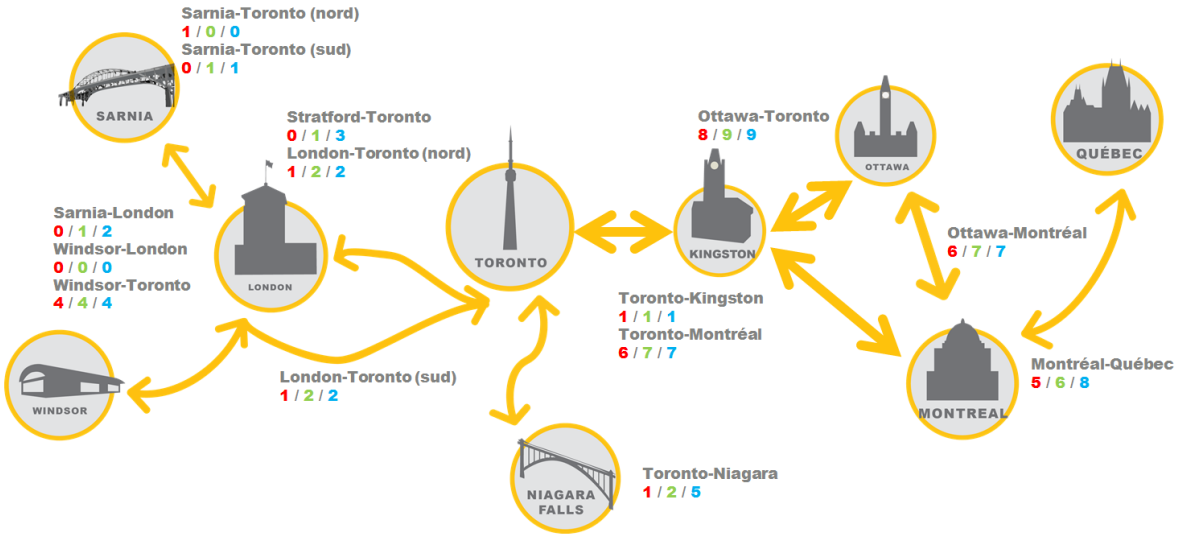
1. Acquisition d'un parc neuf (aucun impact avant 2021 en raison des délais d'acquisition);
2. Augmentation des fréquences dans le corridor Québec-Windsor;
3. Acquisition de la ligne principale nord du CN entre Kitchener et London (pour un accès, un contrôle, des temps de déplacement, une fiabilité et une ponctualité des trains améliorés);
4. Adoption de la stratégie réversible (mode de fonctionnement permettant l'entraînement des trains des deux extrémités, réduisant ainsi les coûts d'exploitation et les temps d'arrêt en gare et améliorant l'efficacité d'utilisation du matériel roulant); et
5. Amélioration de la rotation des trains (optimisant l'utilisation du personnel et du parc de façon à mieux assortir l'offre à la demande).

Toutes les stratégies ci-dessus exigent un important investissement et ne feront que ralentir la demande accrue de financement public. Le statu quo continuerait d'être exploité des façons suivantes :

Marché primaire	Toronto-Montréal
Marchés secondaires	Toronto-Ottawa Ottawa-Montréal

Les modifications proposées à la rotation des trains et aux fréquences des services du sud-ouest de l'Ontario (SOO) visent à augmenter l'achalandage et les revenus tout en optimisant les structures de coûts et les résultats financiers en offrant au marché ce qu'il exige. Ceci s'accomplit par l'optimisation des horaires et la rotation des trains, en plus d'opportunités de voyages et de correspondances servant à améliorer le service aux passagers et aux collectivités. Il s'agit de mieux déployer les trains, équipages, immobilisations et coûts d'exploitation existants et grâce à l'ajout de trains supplémentaires, de créer des revenus supérieurs aux coûts d'exploitation.

Fréquences planifiées par paire de villes (2015-2020)



Trajets aller-retour quotidiens en période de pointe	2015	1re année	5e année	Changement total
Total du corridor est	**26**	**30**	**32**	+6
Total du sud-ouest de l'Ontario	**8**	**13**	**19**	+11
Ensemble du corridor	**34**	**43**	**51**	+17

La stratégie de voies spécialisées offrirait à VIA Rail le contrôle entier sur son infrastructure dans le corridor, et, par conséquent, le contrôle de ses fréquences, de ses temps de déplacement et de la ponctualité de ses trains. Cette stratégie ouvrirait en outre la porte à une meilleure correspondance avec les aéroports canadiens, le transport en commun et d'autres modes de transport. Ceci améliorerait

grandement la ponctualité des trains (contrôlée par VIA Rail) et les temps de déplacement (grâce aux vitesses moyennes supérieures).

4.2 Stratégies long parcours

L'*Océan* et le *Canadien* ne représentent pas une proportion importante des fréquences de VIA Rail, mais représentent par contre des portions très significatives des coûts d'exploitation, du parc, du nantissement en personnel et du déficit de VIA Rail.

Afin de réduire les coûts, VIA Rail étudie actuellement la possibilité de renouveler le produit de tourisme long parcours offert par le *Canadien* et l'*Océan* grâce à l'intégration, une ou deux fois par semaine en 2017, d'un train de croisière transcontinental de classe mondiale baptisé « *Canadien 150* » afin de célébrer le 150^{e} anniversaire du Canada. Il opérera sous forme d'une croisière terrestre avec des arrêts dans les grands centres pour permettre de visiter des musées et des points d'intérêt nationaux. Le lancement d'un tel service peut exiger la conception et la mise en œuvre de services régionaux à la fois aux Maritimes (Nouveau-Brunswick) et dans les Prairies (entre l'Alberta, la Saskatchewan et, possiblement, le Manitoba).

Ceci engendrerait une séparation plus efficace du service intervilles des voyages touristiques ne pouvant être réalisés au moyen des trains hybrides actuels (intervilles et touristique). Ce faisant, VIA Rail croit pouvoir mieux desservir les collectivités régionales tout en renforçant son importante présence dans l'industrie touristique auprès des Canadiens et des marchés internationaux.

- **L'*Océan***

En 2012, les fréquences de l'*Océan* sont passées de six à trois, ce qui a réduit le rendement financier de ce service. L'*Océan* ne dessert pas adéquatement les collectivités locales et VIA Rail étudie des options de lancement d'un service intervilles local supplémentaire tout en coupant possiblement les services longs parcours sous-utilisés hors des périodes de pointe.

Intervilles de l'Est

La direction de la région de l'Est de VIA Rail étudie actuellement la possibilité de lancer un service de corridor intervilles de l'Est à l'intérieur du Nouveau-Brunswick, qui pourrait coïncider avec la réduction possible du service *Océan* à deux fréquences par semaine durant les périodes hors pointe.

- **Le *Canadien***

Les stratégies maison actuellement à l'étude comprennent :

- La modification de la voie sur la route entre Toronto et Winnipeg
- Méthodes pour améliorer la ponctualité des trains; et
- D'autres initiatives pour améliorer la satisfaction des clients et le potentiel touristique.

4.3 Stratégies régionales et en régions éloignées

Dans le cadre de son mandat, VIA Rail assure le service aux régions difficilement accessibles par d'autres modes de transport. Ainsi, les marchés potentiels et le paysage concurrentiel sont restreints et ne comptent que pour 2 % dans les revenus de VIA Rail. Historiquement, ces services n'ont subi que peu de changements autres que lorsque confrontés à des démantèlements de voie. Toutefois, dans la deuxième moitié de 2014, VIA Rail s'est efforcée de rencontrer les représentants clés des collectivités afin de comprendre les besoins des usagers actuels et potentiels qui se fient à ces services. Ce faisant,

VIA Rail a pu prendre en compte les besoins particuliers de ces différents parcours, ce qui a provoqué une augmentation générale nette des revenus. VIA Rail demeure vouée à la fourniture loin dans l'avenir de déplacements pratiques, sécuritaires et efficaces aux collectivités touchées par ces services.

4.4 Autres stratégies

Les trains du Corridor sont en cours de modification afin de permettre leur exploitation au mode réversible, ce qui signifie que le matériel roulant sera configuré pour se déplacer dans les deux directions, éliminant le besoin de réorienter le train (l'équivalent d'un virage en « U » en trois points), une manœuvre à la fois gruge-temps et onéreuse. Ceci signifiera le passage progressif de l'intérieur des voitures LRC à un plan de sièges 50/50 (50 % des sièges orientés vers une extrémité de la voiture et l'autre 50 % des sièges orientés vers l'autre extrémité).

Le plus important avantage du mode réversible est un temps d'arrêt plus court permettant à VIA Rail :

- d'assurer un fonctionnement plus souple (notamment en termes d'horaires);
- de réagir de façon plus efficace aux changements de dernière minute ou à un horaire serré;
- d'optimiser l'emploi du parc, c.-à-d., augmenter la fréquence et la capacité sans rajouter du matériel roulant; et
- d'atténuer les problèmes de congestion aux gares.

La configuration 50/50 des sièges est la norme dans l'industrie mondiale des services ferroviaires voyageurs. SNCF, Eurostar, SLA, Amtrak et Virgin, parmi d'autres, l'ont adoptée.

La toute première voiture LRC classe affaires à configuration 50/50 des sièges est déjà en service, ainsi qu'une voiture LRC classe économique à sièges 50/50 récemment révisée. La révision de l'ensemble du parc de voitures LRC sera terminée d'ici décembre 2016.

4.5 Vision 2020

L'Annexe 2 contient les mises à jour du plan Vision 2020 lancé en 2014.

5 APERÇU DES RÉSULTATS : 2010 À 2014

5.1 Corridor

Revenus du corridor

En 2014, 3,6 millions de passagers ont voyagé dans le corridor, ce qui représentait 94 % de l'achalandage de VIA en générant 79 % des produits voyageurs totaux de VIA Rail.

Entre 2010 et 2013, VIA Rail a adopté une stratégie de réduction des services plus courts et s'est concentrée sur les déplacements intervilles plus longs. Ceci, jumelé à une stratégie de réduction de prix visant à augmenter les volumes, a donné lieu à une chute des revenus et du nombre total de voyageurs durant cette période de temps. Dans la seconde moitié de 2014, la société a revu sa stratégie de prix afin de mieux refléter la valeur offerte. Ainsi, alors que les revenus ont chuté entre 2011 et 2013, ils ont augmenté de 5,2 % entre 2013 et 2014. Cette nouvelle stratégie, appuyée par une gestion efficace des sièges disponibles, jumelée à d'autres initiatives telles que services à bord améliorés, nouveaux menus, nouveaux laissez-passer pour étudiants, etc., a produit une amélioration remarquable du rendement de la Société sur l'ensemble des matrices. Notamment, la Société a réalisé une amélioration des produits par siège-mille disponible de l'ordre de 13,4 %.

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

Dépenses d'exploitation du corridor

Entre 2010 et 2014, les dépenses se sont accrues de 12,4 millions $ (6,7 %), dont 5,9 millions $ au cours de 2014.

La rémunération a crû de 4,1 millions $ en 2014; dont 3,1 millions $ sont attribuables à la période de paie supplémentaire et le solde est dû aux augmentations salariales contractuelles et aux heures supplémentaires, surtout provoquées par la détérioration de la ponctualité des trains. Les coûts d'infrastructure ont augmenté de 17,6 %, principalement en raison du plus grand nombre de voies détenues par VIA Rail et des programmes de mise à niveau de celles-ci.

Pour terminer, les dépenses par train-mille ont augmenté en raison du nombre réduit de train-milles parcourus et le coût général par siège-mille disponible s'est détérioré de 16,1 % dans la même période.

Contribution et efficacité du corridor

Entre 2010 et 2013, la contribution du corridor aux dépenses de VIA Rail avait chuté de 67 %, de 12,5 millions $ à 4,1 millions $, en raison de réductions des services, de réductions des prix et de pertes d'économies d'échelle. Ce chiffre atteint actuellement 8,3 millions $.

En 2013, le ratio d'exploitation du corridor a chuté, partant de 107 % pour atteindre un niveau aussi bas que 102 %. Grâce à des mesures prises dans la seconde moitié de 2014, ce ratio a réussi à atteindre

104 % en 2014. Un ratio supérieur à 100 % signifie que les revenus d'exploitation du corridor dépassent les coûts d'exploitation. Toutefois, sur l'ensemble du système, les coûts fixes de VIA Rail (dont certains ne sont pas nécessairement associés au corridor) annulent toute rentabilité du corridor.

5.2 L'*Océan*

Revenus de l'*Océan*

En 2012, VIA Rail a réduit la fréquence de l'*Océan* de six trains aller-retour par semaine à trois. Ceci a provoqué une baisse de revenus de 33,5 % pour le service entre 2010 et 2014. L'achalandage a baissé de 41,3 % durant la même période et fût compensé par une augmentation de 13,2 % en revenu par passager. La moyenne de milles (kilomètres) par passager a également augmenté par 8,3 % de 476 à 515 mi (766 à 829 km), reflétant une baisse dans l'utilisation pour les déplacements intervilles locaux. Grâce à une augmentation des prix, les produits voyageurs par siège-mille disponible de ce service se sont améliorés par 9 %. En 2014, *l'Océan* a généré 8,7 millions $ de produits et a transporté environ 74 000 passagers, dont environ 20 000 ont voyagé en classe Voiture-lits et 54 000 en classe Économie.

Dépenses d'exploitation de l'*Océan*

La baisse des fréquences de 2012 a provoqué une réduction disproportionnée des dépenses comparativement à la période de 2010 à 2014. La combinaison d'une période de paie supplémentaire en 2014, du prix croissant du carburant et des minimums salariaux consentis d'avance garantis à certains employés de VIA Rail contribuent tous à des baisses inférieures à celles prévues dans les dépenses d'exploitation de l'*Océan*. Néanmoins, les dépenses par train-mille ont baissé exactement de moitié, alors que les coûts directs par siège-mille offert ont augmenté de 0,37 $, soit 26,9 %.

Contribution et efficacité de l'*Océan*

Coupures de service exclues, la contribution négative de l'Océan est demeurée fondamentalement fixe sur l'ensemble de cette période.

5.3 Le *Canadien*

Revenus du *Canadien*

De 2010 à 2014, les revenus du *Canadien* ont augmenté de 3,5 % principalement en raison de l'augmentation des prix en 2013 et 2014. D'un achalandage maximum de 112 000 passagers en 2012, celui-ci a chuté régulièrement à son niveau actuel de 94 000. Ceci reflète une coupure de fréquences et une détérioration substantielle de ponctualité des trains de 84 % en 2010 à 24 % actuellement. Néanmoins, grâce au lancement de produits de valeur supérieure en 2014, les produits voyageurs par siège-mille disponible ont connu une amélioration de 15,2 % sur l'ensemble de cette période. En 2014, le *Canadien* a généré 41,1 millions $ de produits passagers et a transporté près de 94 000 passagers.

Dépenses d'exploitation du *Canadien*

Entre 2010 et 2014, les dépenses du *Canadien* ont chuté par 3,3 %, malgré une augmentation de 3,4 % en 2014. Cette augmentation découlait principalement de la période de paie supplémentaire qui représentait 1,3 millions $ de l'augmentation de rémunération de 2,5 millions $. Le restant est principalement attribuable aux heures supplémentaires associées à la détérioration de la ponctualité des trains (24 %). Les augmentations de coûts furent largement compensées par les économies de carburant réalisées grâce aux chutes des prix. Évidemment, ces valeurs sont appelées à fluctuer à l'avenir.

Contribution et efficacité du *Canadien*

Entre 2010 et 2014, la contribution négative du *Canadien* a baissé de 3,2 millions $. En outre, les produits voyageurs par siège-mille disponible/coûts directs par siège-mille offert se sont améliorés de 7 %. Toutefois, VIA Rail croit que ce chiffre pourrait augmenter en raison de l'effet négatif de la ponctualité des trains sur les coûts et les revenus.

5.4 Dépenses en immobilisations

Les dépenses en immobilisations ont chuté durant la période alors que les investissements restants de l'enveloppe budgétaire pour dépenses en capital de 516 millions $ et l'enveloppe de stimulation économique 2009 de 407 millions $ pour le matériel roulant et les projets d'infrastructure du gouvernement du Canada prennent fin.

6 APERÇU DES RÉSULTATS : Perspectives pour 2015

Après six mois en 2015 (juin), en raison d'une manipulation plus efficace de la capacité et de l'échelonnement des prix (le positionnement « bon, mieux, meilleur » du prix, dans le cadre duquel les clients sont ciblés au moyen de choix offrant des attributs à valeur ajoutée associés aux augmentations de prix), les revenus passagers systémiques ont affiché une amélioration sur douze mois de 4,6 millions $, soit 4 %.

6.1 Corridor

Comparativement aux six premiers mois de 2014, les revenus du corridor ont augmenté de 3,5 %, passant de 94,8 millions $ à 98,2 millions $. Les augmentations de prix concurrentielles continues et une meilleure gestion stratégique de la capacité agissent comme motivateurs clés de la croissance des revenus passagers de VIA Rail pour le CA 2015.

- Corridor de l'Est : Augmentation de 3,9 % des revenus passagers (75,7 à 78,6 millions $)
- Sud-Ouest de l'Ontario : Augmentation de 1,9 % des revenus passagers (19,2 à 19,5 millions $)

Pour l'ensemble de l'année 2015, VIA Rail prévoit que la croissance totale des revenus passagers de corridor atteindra 4,2 %, ou 8,7 millions $ (205,7 millions $ c. 214,5 millions $).

Les dépenses d'exploitation pour l'année 2015 complète du corridor sont évaluées atteindre 202,5 millions $, ce qui représente une augmentation de 2,6 % relativement à 2014. Ceci est principalement dû à des coûts d'entretien supplémentaires.

Bien qu'une croissance sur douze mois (2014-2015) des dépenses du corridor de VIA Rail soit prévue, les coûts supplémentaires sont compensés par une croissance impressionnante des revenus. Par conséquent, VIA Rail prévoit augmenter de 3,6 millions $ (43,5 %) la contribution du corridor en 2015.

6.2 L'*Océan*

Il est prévu que l'*Océan* transportera environ 76 000 passagers en 2015, toutes classes et tous segments confondus, une légère augmentation de 2,1 % sur douze mois. Avant le réajustement des services, ces chiffres se comparent désavantageusement à la moyenne de 137 000 passagers des années antérieures.

Les revenus de l'*Océan* ont poursuivi leur modeste croissance avec une augmentation de 0,3 millions $ sur douze mois en date de juin 2015, ce qui représente une augmentation approximative de 7,6 % (3,3 à 3,6 millions $). En ce qui concerne l'ensemble de 2015, VIA Rail prévoit une légère augmentation de 4 %, ou 0,4 millions $ en revenus passagers (8,7 à 9,1 millions $)

Une augmentation modeste des dépenses, de 20,7 à 21,9 millions $, est prévue, soit 5,8 %. Ceci est dû à une capacité accrue et à des augmentations des coûts d'accès aux voies.

Par conséquent, une augmentation de 0,9 millions $ du déficit est prévue, ce qui représente une augmentation approximative de 7,5 %.

6.3 Le *Canadien*

Environ 96 000 passagers devraient voyager sur le *Canadien* en 2015, toutes classes et tous segments confondus, avec environ 47 500 personnes voyageant dans les voitures-lits existantes pendant la saison de pointe de l'été. Environ 15 000 passagers voyageront entre Jasper et Vancouver.

La classe voiture-lits *Prestige* nouvellement ajoutée au *Canadien* s'est avérée extrêmement populaire au cours des six premiers mois de 2015. Les revenus passagers totaux ont augmenté de 5,3 %, ou de 0,7 millions $ (14,7 à 15,4 millions $). Ce nouveau produit est non seulement autonome et rentable, il contribue aussi à subventionner d'autres services VIA Rail.

Pour l'ensemble de 2015, avec l'ajout du service de *classe Prestige* aussi bien qu'un horaire saison de pointe/hors pointe hybride, VIA Rail prévoit des augmentations de revenus sur douze mois de 2,05 millions $, soit une augmentation de 5 % sur 2014.

En raison des coûts provoqués par la détérioration de la ponctualité des trains et d'augmentations contractuelles de coûts en matière de rémunération et d'AVT, les dépenses prévues pour 2015 s'élèvent à environ 57,2 millions $, ce qui signifie une augmentation de 5,8 % comparativement à 2014 (3,1 millions $).

Comme on prévoit que l'augmentation des dépenses sera légèrement supérieure aux revenus, la prévision de déficit budgétaire du *Canadien* est de 8,4 % pour un total de 14,1 millions $ (2014 : 13 millions $).

6.4 Services régionaux et en régions éloignées

Après avoir pris acte à fin de 2014 et au début de 2015 des commentaires des collectivités, VIA Rail a adapté ses services régionaux, ainsi que pour les régions éloignées afin de mieux les adapter aux besoins des clients. Ainsi, les revenus passagers ont augmenté pour la première fois en cinq ans. L'augmentation de 0,1 millions $ représente une croissance de revenus de 7,1 % à la fin de juin 2015. Environ 68 700 passagers seront transportés en 2015 pour l'ensemble des services, comparativement à 66 000 passagers en 2014.

La Société prévoit que cette tendance se poursuivra dans la seconde moitié de 2015, avec des revenus totaux prévus de 4,2 millions $ c. 4 millions $ (+4,3 %) pour l'année précédente, pour des dépenses totales de 30 millions $ c. 31,7 millions $ (-5,7 %) et une réduction du déficit de 27,7 à 25,8 millions $ (-6,9 %).

6.5 Dépenses non affectées excluant les autres revenus

On prévoit que les dépenses non attribuées augmenteront de 1,9 millions $, excluant une augmentation de 1 millions $ d'autres revenus. Les augmentations de coûts sont principalement dues à des augmentations de frais fixes et de dépenses générales.

6.6 Dépenses en immobilisations

Ces fonds ne visent pas (et ne suffiraient pas) à financer des programmes majeurs de remplacement ou d'acquisition, des immobilisations ou des infrastructures, des améliorations significatives sur le plan de la durée des trajets ou de la fréquence du service ferroviaire, ou toute modification en profondeur.

Équipement

Avec l'achèvement du programme de modernisation AES1, les projets de matériel roulant majeurs restants sont le projet de reconstruction du parc de voitures LRC au centre de maintenance VIA Rail de Montréal et le projet de reconstruction associé attribué à un entrepreneur indépendant, qui comprend la réparation structurale de voitures LRC. D'autres projets concernant le matériel roulant comprennent les mises à niveau de la flotte de voitures Renaissance de l'*Océan*, le bon état des voitures Renaissance, et le bon état des voitures AES2.

Infrastructure

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

Infrastructure d'entretien

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

Mises à niveau de gares

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

Gare Union

L'ensemble du capital de 2,7 millions $ prévu affecté à la gare Union servira en 2015 à la réalisation de projets de revitalisation.

Projets de TI

Les projets majeurs en matière de technologie de l'information comprennent : Solutions de planification de réseaux, logiciel de gestion des effectifs, logiciel intégré d'établissements de rapports financiers et prévisionnels, migration de Windows 7, mises à niveau iVIA, ReserVIA (modernisation du système de réservations), nouvelle application mobile, mise à jour de la capacité de mise à jour en continu et du matériel, ainsi que l'expansion des écrans des gares.

Administration

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

(Millions de dollars)	Réel 2014	Prévisions 2015
Projets de matériel roulant	34,8	37,1
Projets d'infrastructure	22	23,1
Projets d'entretien	0,3	2,4
Projets de mise à niveau de gare	6,8	6,1
Gare Union	0,3	2,7
Projets de technologie de l'information	15,6	20,4
Projets de bureaux administratifs	2	2
Dépenses totales en capital	**81,8**	**93,8**

7 APERÇU DU PLAN D'EXPLOITATION 2016-2020

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

7.1 Revenus

Une baisse des revenus passagers totaux du système de 7,8 % est prévue, passant de 270,9 millions $ en 2015 à 249,8 millions $ en 2020.

Corridor
La portion la plus importante de la baisse est due à la baisse de revenus prévue de 11,6 % dans le corridor, avec les revenus passant de 214,5 millions $ en 2015 à 189,5 millions $ en 2020. Cette baisse de revenus découle de la combinaison exposée ci-dessus de fréquences restreintes, de temps de déplacement croissants et de la détérioration de la ponctualité des trains, jumelée à la réalité supplémentaire d'un parc vieillissant. La baisse est une prévision conservatrice qui comprend les meilleurs efforts d'atténuation de la Société, qui comprennent l'ajout de nouvelles fréquences en 2015 et 2016.

L'*Océan*
On prévoit que la croissance des revenus passagers pour l'*Océan* atteindra 19,3 %, de 9,1 millions $ en 2015 à 10,8 millions $ en 2020, principalement en raison de la croissance du PIB et de l'inflation, aussi bien que de certaines améliorations des services à bord, qui permettent des augmentations de prix.

Le *Canadien*
Nous prévoyons que le *Canadien* réalisera une croissance de revenus modeste de 4,1 % (de 43,1 à 44,9 millions $) sur l'ensemble de la période du plan. La détérioration de la ponctualité des trains et des délais croissants des temps de déplacement et, par conséquent, des heures d'arrivée incertaines provoqueront la chute du volume de passagers. VIA Rail étudie actuellement la possibilité de modifier le service *Canadien* (fréquences réduites ou autres moyens) afin d'atténuer l'impact de la détérioration de la ponctualité des trains sur les passagers de la Société.

Services régionaux et régions éloignées
Nous prévoyons une croissance de 10,4 % des revenus des services régionaux et régions éloignées (de 4,2 à 4,6 millions $) sur l'ensemble de la période du plan, principalement en raison de la croissance du PIB et de l'inflation. De plus, nous procédons actuellement au réglage de la prestation des services afin de mieux l'assortir aux besoins de ses clients, ce qui stimulera aussi possiblement la croissance du nombre de passagers.

Autres revenus
Les autres revenus sont catégorisés en tant que revenus ne provenant pas directement des revenus liés aux passagers. Ils peuvent être catégorisés en tant que revenus provenant des activités des gares, de marketing et des ventes, des opérations d'entretien ou des activités générales.

7.2 Charges d'exploitation

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

Par conséquent, les dépenses de services devraient augmenter de 311,7 millions $ en 2015 à 346,2 millions $ en 2020, ou 11,1 % sur l'ensemble de cette période.

Corridor
Nous prévoyons que les dépenses croîtront de 202,5 millions $ en 2015 à 225,7 millions $ en 2020, ou de 11,5 % sur l'ensemble de la période, principalement en raison des coûts d'entretien supérieurs découlant du vieillissement du matériel roulant, de la détérioration des temps de déplacement et de la ponctualité des trains, ainsi que de l'inflation.

L'*Océan*
Alors que les frais baissaient de 23 % en raison de la réduction des fréquences, nous prévoyons que les frais augmenteront de 21,9 millions $ en 2015 à 24,3 millions $ en 2020, ou 10,6 % sur l'ensemble de la période, principalement en raison de l'augmentation des coûts d'entretien et de l'inflation.

Le *Canadien*
Nous prévoyons que les dépenses pour le *Canadien* passeront de 57,2 millions $ en 2015 à 62,9 millions $ en 2020, ou 9,9 % sur l'ensemble de la période, principalement en raison de l'augmentation des coûts d'entretien, de la détérioration des temps de déplacement et de la ponctualité des trains et de l'inflation.

Services régionaux et régions éloignées
Nous prévoyons que les dépenses pour les services régionaux et régions éloignées passeront de 30 millions $ en 2015 à 33,4 millions $ en 2020, ou 11 % sur l'ensemble de la période, principalement en raison de l'augmentation des coûts d'entretien et de l'inflation.

7.3 Dépenses en immobilisations

L'actionnaire a approuvé une somme de 60 millions $ par année à utiliser pour les besoins en capital des exercices financiers 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017. Ces fonds serviront à assurer l'entretien des immobilisations de VIA Rail et à les conserver en bon état. Ces fonds ne visent pas, et ne suffiraient d'ailleurs pas, à financer des programmes majeurs de remplacement ou d'acquisition, qu'il s'agisse de matériel roulant ou d'infrastructure, ou des améliorations significatives des temps de déplacement ou de fréquence, ou toute modification en profondeur.

Le financement sur trois ans a permis à VIA Rail de planifier efficacement ses dépenses en immobilisations au cours de cette période. Par le passé, les approbations de financement d'un an ne permettaient pas à VIA Rail de conclure des accords pluriannuels, ce qui freinait la planification et le déploiement des efforts et retardait les travaux en raison de fenêtres de travail saisonnier ratées.

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

7.4 Nouveaux investissements du gouvernement fédéral en infrastructures

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

7.5 Exigences additionnelles de 2016 à 2020

VIA Rail doit prendre une décision alors qu'elle fait face à des pressions croissantes dans son environnement d'exploitation. Dans ses relations avec les sociétés de chemin de fer hôtes, VIA Rail possède en fait peu, voire aucun contrôle sur les leviers essentiels qui lui permettraient de fonctionner d'une manière efficace. La Société ne peut pas facilement augmenter la fréquence, contrôler le temps de déplacement ou contrer la détérioration de la ponctualité des trains, ce qui représente les mesures clés pour attirer et conserver sa clientèle.

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

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

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

Besoins en immobilisations courants

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

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

Renouvellement du parc

Malgré de nombreuses améliorations qui ont été réalisées l'an dernier grâce à des rénovations, le parc de VIA Rail approche de la fin de sa vie utile. Puisque l'acquisition de nouveau matériel demande du temps, VIA Rail va proposer un plan visant à soutenir le renouvellement de son parc de matériel roulant. La Section 12 du présent Plan d'entreprise contient des précisions sur la stratégie de renouvellement du parc de VIA Rail.

Investissements dans les infrastructures

L'investissement dans les infrastructures de VIA Rail a produit des bénéfices considérablement meilleurs pour VIA, l'actionnaire et le public voyageur, que les investissements dans les infrastructures des sociétés de chemin de fer hôtes. VIA Rail va principalement investir dans les voies lui appartenant afin d'augmenter la fréquence et la fiabilité, et identifiera des acquisitions stratégiques d'infrastructure à poursuivre dans le corridor. Les investissements dans les infrastructures de tiers seront considérés seulement s'ils s'avèrent nécessaires et qu'il y a une garantie contractuelle de bénéfices clairs, tangibles et substantiels.

VIA Rail considère également l'achat du corridor ferroviaire de la Gare Centrale de Montréal du CN. Grâce à cet achat, VIA Rail obtiendrait le contrôle opérationnel de la répartition pour améliorer la ponctualité des trains. VIA Rail considère également l'achat d'un tronçon de la subdivision de Guelph entre Kitchener et London. Cet achat serait d'une valeur stratégique, car VIA Rail représente la majorité de la circulation ferroviaire sur ce tronçon. En outre, cela garantirait l'accès ferroviaire à London et permettrait la croissance future, l'augmentation de la fréquence et l'amélioration des temps de déplacement.

VIA Rail va également mener une étude de faisabilité et une analyse commerciale détaillées visant un service à haute fréquence dans le corridor sur des voies réservées aux passagers à acquérir.

Pour terminer, VIA Rail envisagera d'investir dans les infrastructures de l'AMT et de Metrolinx au pro rata de son utilisation si elle obtient une garantie similaire relative aux avantages.

8 RESSOURCES HUMAINES

8.1 Main-d'œuvre

À la fin de 2014, VIA Rail avait 2 528 employés actifs. Parmi eux, un total de 2 076 employés était régi par des conventions collectives et le personnel non syndiqué comprenait les 452 employés restants. Ceux-ci occupent une large gamme de postes tels que les gestionnaires de première ligne, les gestionnaires intermédiaires et supérieurs, les professionnels, le personnel de soutien administratif et les spécialistes techniques, ainsi que les huit postes de la haute direction.

8.2 Relations de travail et conventions collectives

VIA Rail traite avec deux syndicats, Unifor et la Conférence ferroviaire de Teamsters Canada (CFTC), couvrant plusieurs conventions collectives.

Des négociations sont à venir pour la convention collective d'Unifor de trois ans couvrant la période 2016-2018.

L'autre convention collective majeure qui existe à VIA est la Conférence ferroviaire de Teamsters Canada qui représente les mécaniciens de locomotive de VIA. La convention courante a expiré le 31 décembre 2014 et des négociations sont en cours.

8.3 Rémunération

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

VIA Rail doit concilier les efforts de contrôle des coûts avec une rémunération raisonnable et concurrentielle afin d'attirer et conserver des employés, surtout les employés qualifiés dont le travail est identique ou très semblable à d'autres emplois dans l'industrie ferroviaire, comme les mécaniciens de locomotive du CN et du CP.

8.4 Alignement sur les régimes de retraite du gouvernement du Canada

VIA est maintenant alignée sur les efforts du gouvernement du Canada visant à atteindre un partage des coûts de 50/50 pour la fonction publique fédérale d'ici 2017. Tout d'abord, le régime des retraites de VIA est beaucoup moins généreux que le régime des retraites de la fonction publique.

L'introduction d'un régime à prestations déterminées/cotisations déterminées hybride pour les nouveaux employés aura un impact considérable sur les coûts et sur les prestations à long terme. En outre, les prestations médicales ne font pas partie des prestations du régime de retraite comme cela est le cas pour la fonction publique fédérale et doivent être achetées par les retraités.

VIA Rail possède deux régimes à prestations déterminées : celui des employés syndiqués et celui du personnel non syndiqué. En matière de solvabilité, les passifs sont calculés par l'actualisation en utilisant les rendements de la dette à long terme du gouvernement. La faiblesse historique des taux d'intérêt à long terme que nous éprouvons a affecté la plupart des régimes canadiens de retraite à prestations déterminées.

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

- Le rendement de l'actif de VIA Rail au cours des 20 dernières années a dépassé considérablement les rendements des régimes de retraite médians au Canada, malgré la décision, il y a presque dix ans, d'adopter une composition de l'actif plus conservatrice (risque plus faible et rendements plus faibles) pour établir un meilleur équilibre entre actif et obligations dans un régime de retraite mature et relativement grand comme celui de VIA Rail;
- La modification du consentement automatique de réclamer la valeur totale de la retraite pour les employés quittant VIA Rail avant l'âge de 55 ans;
- La simplification des coûts administratifs du régime de retraite;
- L'augmentation graduelle des contributions/employé/employeur permettrait d'atteindre l'objectif 50/50 du gouvernement d'ici 2017, ce qui correspondrait aux directives budgétaires fédérales 2012-2013; et
- La mise en place de la méthode de reproduction de portefeuille pour l'évaluation de solvabilité dans l'évaluation de décembre 2013.

8.5 Engagement des employés

Des employés engagés constituent un élément essentiel pour permettre à VIA Rail d'atteindre ses objectifs d'affaires, de maintenir un excellent service à la clientèle et, au bout du compte, d'améliorer la rétention de ses employés et de générer un effet positif sur son rendement financier. Le dernier sondage sur l'engagement des employés a été mené en 2011 et, à la suite de celui-ci, certaines priorités de l'entreprise ont été clairement définies. L'un des principaux générateurs d'engagement est la qualité de direction et la capacité pour les gestionnaires de former et de perfectionner leurs propres équipes.

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

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

VIA Rail a mené un nouveau sondage sur l'engagement des employés en mai 2015 et les résultats ont été annoncés en septembre. Le taux de participation a atteint un taux record de 63 % (comparativement à 54 % en 2011) et les résultats se sont révélés généralement positifs : augmentation du taux d'engagement général de 5 % depuis 2011 (51 % c. à 46 %), plus d'employés sont activement engagés (17 % c. à 15 % en 2011) et le nombre d'employés qui sont très désengagés a diminué (28 % c. à 33 % en 2011).

8.6 Planification de la relève

Avec 50 % de ses employés âgés de 50 ans ou plus, VIA Rail met davantage l'accent sur la planification de la relève, un aspect qui a été négligé à tous les niveaux de direction, pour assurer que la Société dispose des bons talents au bon moment et pour garantir la continuité des activités.

Afin de minimiser les lacunes en matière de postes de haute direction, VIA Rail offre des occasions de perfectionnement des compétences à ses meilleurs talents pour leur permettre d'occuper un rôle futur. L'objectif est de fusionner les capacités et les aspirations professionnelles des employés talentueux avec la stratégie commerciale et les besoins en talent de VIA Rail. De plus, le site de carrière de la Société a été mis à jour afin de mieux représenter la nouvelle marque et la proposition de valeur des employés, ainsi que pour promouvoir les valeurs en matière d'éthique, de diversité et d'inclusion. VIA Rail continue d'améliorer son processus de sélection pour s'assurer d'identifier les meilleurs candidats à chaque poste à pourvoir.

9 FINANCEMENT SUR LA PÉRIODE 2016-2020 DU RÉGIME

Le financement total du gouvernement disponible pour VIA Rail pour les cinq années de ce régime est de 1 017,6 millions $. Ce montant est basé sur le niveau de référence annuel de 146,8 millions $, les fonds supplémentaires identifiés par le budget 2014 pour la période de trois ans commençant avec l'exercice financier 2014-2015 et l'approbation du Plan d'entreprise 2014-2018 relativement au report d'immobilisations et le financement d'immobilisation additionnel de 102 millions $ pour les améliorations de l'infrastructure ferroviaire voyageurs Ottawa-Montréal.

Ce financement additionnel servira à améliorer le corridor ferroviaire Montréal-Ottawa de VIA Rail pour augmenter la fiabilité, la sécurité et la rapidité du service de VIA Rail.

Les exigences totales de VIA Rail pour les cinq années sont de 2 260,9 millions $, si l'exploitation de VIA Rail maintient le statu quo, un déficit de 1 243,3 millions $ attribuable au fait que pour les quatre prochaines années d'exercice, les exigences de dépenses d'exploitation, d'immobilisations et de retraite, dépassant 146,8 millions $, ne sont toujours pas financées.Au cours de la première année du Régime, le financement d'exploitation total de VIA Rail requis est de 239,6 millions $, ce qui correspond au financement disponible. Toutefois, en raison de la révision des prévisions de recettes et de dépenses d'exploitation, les exigences de financement créeront des déficits d'exploitation pour chacune des quatre prochaines années d'exercice : 114,0 millions $ durant l'année d'exercice 2017–2018, 131,5 millions $ durant l'année d'exercice 2018–2019, 149,8 millions $ durant l'année d'exercice 2019–2020 et 176,7 millions $ durant l'année d'exercice 2020-2021

Des capitaux ne sont toujours pas financés pour les quatre dernières années du Régime, entraînant un déficit de 537,4 millions $.

Les plus récentes prévisions d'exigence de financement de retraite minimum sur la période du Régime sont plus basses que le financement disponible, représentant une différence de 13,3 millions $ pour l'année d'exercice 2015–2016 et 14,3 millions $ pour l'année d'exercice 2016–2017. Les exigences pour les quatre dernières années de ce régime restent non financées, ce qui signifie un déficit de 37,0 millions $ par an.

Comme cela était le cas dans le plan d'entreprise 2015-2019, les exigences de financement de retraite réelles pour les années futures dépendent fortement des conditions du marché et des taux d'actualisation de retraite. Cette mise en garde demeure valide. Advenant que les taux d'intérêt ou les conditions générales sur le marché se révèlent défavorables, les exigences de financement pourraient être révisées et pourraient dépasser les chiffres présentés dans les tableaux financiers.

L'augmentation des exigences de financement de régime estimées, de 12,3 millions $ dans le plan d'entreprise 2015-2019 à 33,3 millions $ pour l'exercice financier 2016-2017 dans le plan actuel, est principalement attribuable au fait que les valeurs indiquées dans le plan d'entreprise 2015-2019 sont fondées sur la prévision d'une petite diminution des taux d'intérêt pour l'année 2015, indiquée dans le budget fédéral, alors que les taux d'intérêt actuels ont diminué de 0,5 % au moment d'établir ces estimations.

10 LA SÉCURITÉ ET LA SÛRETÉ

10.1 Aperçu de la sécurité

Au cours des deux dernières années, des accidents ferroviaires comme celui de Lac Mégantic ou l'accident où un autobus d'OC Transpo a percuté un train de VIA Rail après avoir traversé la barrière, ainsi que plusieurs autres incidents au Canada et aux États-Unis, ont mis au jour le besoin de pratiques sécuritaires et de sécurité accrue dans l'industrie ferroviaire (Règlement sur les passages à niveau).

Alors que toutes les voies ferrées doivent être exploitées en respectant des paramètres de sécurité qui assurent un fonctionnement sécuritaire tout en protégeant les collectivités traversées, les normes de sécurité applicables aux services ferroviaires passagers sont également conçues pour assurer à tout moment la sécurité des passagers.

Les processus et procédures du système de gestion de la sécurité (SGC) de VIA Rail sont soumis à l'examen de Transports Canada tous les ans, dont la définition des rôles et responsabilités dans le domaine de la sécurité et leur intégration aux activités quotidiennes. Le système fait en sorte que VIA Rail possède les processus et procédures pour déceler, atténuer et surveiller les risques, signaler et consigner les incidents et contrôler la mise en place de mesures correctives et préventives.

En 2015, VIA Rail a mis à niveau ses pratiques et processus du SGC et mettra en place des ateliers continus pour que les employés soient au fait de ces processus. De plus, la structure de gouvernance et de vérification est en cours d'amélioration pour veiller à ce que VIA Rail puisse prendre note de la mise en œuvre et de l'efficacité du SGC.

Les processus de sécurité sont vérifiés de façon interne et externe pour veiller au respect des normes de sécurité les plus strictes. Les pratiques de sécurité de VIA Rail ont été évaluées par les vérificateurs qui ont déterminé qu'elles étaient appropriées. En 2012, PricewaterhouseCoopers a déterminé que VIA Rail disposait d'une culture de sécurité bien intégrée dans toute son organisation.

Par exemple, les pratiques de sécurité qui entourent l'équipement et l'infrastructure de VIA Rail comprennent :

- Inspections visuelles standard et test des freins avant et après les voyages;
- Inspections complètes en fosses régulièrement effectuées;
- Programme d'entretien préventif de l'équipement;
- Inspections régulières de tous les éléments de l'infrastructure ferroviaire;
- Tests à ultrasons et tests géométriques des voies;
- Vérification annuelle indépendante de l'infrastructure (effectuée par Hatch Mott MacDonald);
- Programme de zones à risques élevés dans le cadre duquel les infrastructures à risque sont identifiées et la priorité des travaux de réparation devant être effectués est établie en fonction du niveau d'urgence; et
- Fermeture de passages à niveau privés (plus de 70 passages à niveau ont été fermés au cours des deux dernières années).

De plus, VIA Rail améliore ses processus et ses pratiques d'exploitation ferroviaire grâce à des initiatives telles que :

- Introduction de nouvelles technologies, comme les commandes de trains à protection totale, pour réduire les erreurs humaines dans la cabine de la locomotive;

- Installation d'appareils de sécurité sur les locomotives (par exemple, caméras orientées vers l'avant et enregistreurs de conversations) et mécanismes de démarrage biométriques sécurisés (empreintes digitales numériques); et
- Développement d'un système de contrôle des trains par GPS fournissant la plupart des avantages de la technologie des systèmes de commande intégrale des trains mise en œuvre aux États-Unis, mais à une fraction du coût. Ce système, pour lequel VIA Rail demande un brevet, finira par réduire le risque d'erreur humaine au moyen d'alertes de rappel des règles et de restrictions de vitesse, comme l'activation du freinage de contrôle.

VIA Rail affiche un excellent bilan de sécurité depuis ses débuts et au fil des ans, la sécurité est une composante de base de sa culture.

Passages à niveau de Barrhaven

À la suite de quelques activations du système à protection totale à des passages à niveau à Barrhaven, près d'Ottawa, VIA Rail a entrepris un examen exhaustif qui s'est soldé par la mise en place de 132 mesures correctives ou améliorations pour corriger des activations de faux signaux et réduire les perturbations du milieu lorsqu'ils sont déclenchés. VIA Rail continue d'agir proactivement et de communiquer ouvertement avec la Ville d'Ottawa et OC Transpo pour régler tout problème ou incident qui survient aux six passages à niveau de Barrhaven.

Nouvelles réglementations en matière de passage à niveau

Le 17 décembre 2014, le gouvernement du Canada a publié le Règlement sur les passages à niveau qui établit de nouvelles normes de sécurité visant à réduire la fréquence et la gravité des accidents se produisant aux passages à niveau. Un des éléments clés du nouveau règlement est qu'il exige des administrations routières, des entités privées et des compagnies ferroviaires d'assurer des lignes de visibilité aux passages à niveau. Une période de grâce de sept ans est accordée pour l'application des normes aux passages à niveau existants.

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

Le nouveau règlement autorise des vitesses de circulation accrues sans exiger le retrait de passages à niveau, c.-à-d. sans exiger la construction de passages supérieurs ou inférieurs. L'augmentation de la vitesse se chiffre de 100 mi/h (161 km/h) à 110 mi/h (177 km/h) et sera avantageuse pour VIA Rail, surtout avec des rails réservés et du nouvel équipement.

10.2 Aperçu de la sûreté

Les événements terroristes récents ont attiré de nouveau l'attention sur la vulnérabilité des infrastructures essentielles du Canada. Le 17 octobre 2014, le Canada a augmenté le niveau de menace terroriste intérieure à moyen, ce qui indique qu'une personne ou un groupe a l'intention et la capacité de commettre un acte terroriste au Canada et qu'il pourrait se produire. L'attentat armé d'une voiture à Saint-Jean-sur-Richelieu sur des soldats canadiens du 20 octobre 2014 et la fusillade sur la Colline du Parlement à Ottawa du 22 octobre 2014 ont augmenté cette menace. Pendant ce temps, la police a

arrêté des personnes impliquées dans un complot terroriste contre des trains de VIA Rail en Ontario, et le tribunal les a reconnues coupables.

Depuis le 11 septembre 2001, des mesures de protection approfondies ont été mises en place pour la sûreté aérienne. Les décès liés à l'aviation diminuent constamment depuis les trois dernières décennies, alors que les décès sur les réseaux ferroviaires augmentent.

La menace voulant qu'un événement fâcheux se produise ne peut jamais être entièrement enrayée. Toutefois, l'adoption de pratiques exemplaires réduira considérablement la probabilité qu'un événement se produise.

Plus tôt en 2015, VIA Rail a retenu les services d'un ancien chef de division du renseignement du Service de police de la Ville de Montréal (SPVM) pour qu'il dirige son Service de la sécurité et qu'il crée une Stratégie de la sécurité. La Société a également embauché un ancien commissaire de la GRC pour qu'il contribue à la création de la stratégie.

La gestion de la sûreté a des liens avec d'autres fonctions de gestion. Tout comme une culture de sécurité est enseignée à tout le personnel de VIA Rail, la sensibilisation à la sûreté devrait également être inculquée aux employés de tous les niveaux.

La stratégie d'entreprise de VIA Rail s'harmonisera à sa gestion des risques de l'entreprise et décrira les traitements des risques et les indicateurs.

Comité de sécurité

La Stratégie de la sécurité décrit le besoin de mettre en place un comité de sécurité constitué de représentants de différents services pour relever et régler des risques de sécurité potentiels, dont l'examen de l'aménagement des installations, la mise en œuvre proposée de nouvelles technologies, la formulation de politiques, les programmes de formation et les atteintes à la sécurité.

Vigilance, sensibilisation, inspections et formation

La vigilance du personnel de VIA Rail est une mesure de réduction de la menace cruciale. Il est donc essentiel que VIA Rail continue de préconiser cette sensibilisation et une bonne connaissance des types de menaces actuelles. Le personnel doit être formé pour pouvoir gérer les circonstances difficiles dans lesquelles il est susceptible de se trouver et gérer de façon proactive les passagers et contrevenants problématiques. De plus, l'efficacité de toutes les politiques de sécurité est accrue si on demande le soutien des passagers et s'ils jouent un rôle actif pour assurer la sécurité en restant vigilants et en signalant des situations inhabituelles et des objets laissés sans surveillance.

Renseignements, échange d'information et partenariats

L'échéance accrue d'information est intégrale aux efforts de sécurité nationale. Une étroite collaboration entre VIA Rail et les services du renseignement est fondamentale dans le contexte des menaces actuelles. Le service de police de VIA Rail doit établir un partenariat plus solide avec le milieu du renseignement pour échanger des renseignements opérationnels et tactiques, des renseignements criminels stratégiques et de l'information sur les menaces et les risques pour protéger VIA Rail contre les menaces criminelles actuelles ou émergentes.

Services d'exécution de la loi et de sécurité

La majeure partie des systèmes de transport ferroviaire navetteurs et sur de longues distances ont leur propre service de sécurité, qui peut être un service de sécurité privé ou sous-traité, un service de police

exclusif ou un service de police local sous-traité. Aux États-Unis, la présence policière sur le réseau ferroviaire est importante; plus de 20 services policiers patrouillent ces réseaux. Au Canada, les deux principaux systèmes de fret ferroviaire ont leur propre service de police.

La présence d'agents d'exécution de la loi est essentielle pour rassurer le public et dissuader le crime. Plusieurs possibilités ont été évaluées pour améliorer la visibilité policière, comme de la formation avec la police locale, la signature de lettres d'entente, la focalisation sur les bureaux satellite et plus important encore, la création d'un modèle de service policier exclusif avec l'option préférée d'agrandir le service de police de VIA Rail.

11 GESTION DES RISQUES DE L'ENTREPRISE

11.1 Aperçu

Avant 2015, il n'y avait pas de fonction GRE spécialisée, car chaque groupe au sein de VIA Rail effectuait l'identification, l'évaluation et la priorisation des risques sans coordination centrale efficace. Différents outils, systèmes, méthodes et processus étaient utilisés, en fonction de la localisation du risque commercial et de la façon dont il était géré.

Avec la nomination d'un directeur de la gestion des risques, un nouveau cadre de GRE (dont une politique, un processus, un cadre de risques recherchés et un calendrier annuel de GRE) a été conçu et mis en œuvre. Les principaux risques recherchés et seuils de tolérance ont été établis, et les traitements des risques ont été notés, validés et adaptés au besoin. De plus, des mécanismes ont été mis en place pour surveiller les nouveaux risques et les pratiques exemplaires tout en réagissant aux situations de l'industrie partout dans le monde. On a ainsi créé un processus qui fournira une structure de gestion des risques améliorée et intégrée et harmonisée sur les objectifs stratégiques de VIA Rail. Ces processus feront partie des efforts de VIA Rail visant à améliorer continuellement la sécurité, à accroître la préparation et l'efficacité de ses opérations et à veiller à la continuité des activités en cas de perturbation.

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

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

Les sections ci-dessous décrivent en détail les principaux risques de VIA Rail qui pourraient avoir un effet sur ses objectifs stratégiques :

Sécurité des passagers, des employés et du public

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

Traitements du risque :

- Appliquer et dépasser les réglementations du gouvernement;
- Avoir deux mécaniciens de locomotive dans la cabine pour tous les services passagers;
- Former le personnel pour qu'il respecte les normes de sécurité les plus strictes et le tester tous les 90 jours;
- Veiller à ce que les mécaniciens de locomotive soient certifiés;
- Faire examiner régulièrement l'état de santé des mécaniciens de locomotive;

- Inspecter régulièrement l'équipement et l'infrastructure de VIA Rail;
- Recruter du personnel de renseignement expérimenté pour diriger le service de sécurité de VIA Rail;
- Transformer le rôle du directeur de la sécurité en un rôle d'inspecteur de police spécialisé de VIA Rail, agissant en tant que point de contact amélioré pour la coordination entre VIA Rail, la police et les services de renseignement; et
- Effectuer des analyses d'écart et mettre en œuvre des recommandations contre les menaces terroristes si nécessaire.

Contribution des employés

La contribution des employés est cruciale à la poursuite du succès de VIA Rail dans le secteur des voyages et du tourisme hautement concurrentiel. Malgré les bons résultats obtenus lors des sondages de service à la clientèle, il s'agit d'un avantage concurrentiel critique que VIA Rail doit maintenir et sur lequel nous avons un contrôle complet.

La contribution des employés grâce à leurs compétences, leurs connaissances, leur expérience et leur engagement peut avoir un impact positif ou négatif sur l'atteinte des objectifs stratégiques de VIA Rail et notamment sur l'offre d'une expérience de voyage sécuritaire et d'un service à la clientèle répondant aux attentes des passagers.

Les éléments de risque abordés sont :

- Lacunes de compétences pour atteindre les objectifs stratégiques;
- Dotation et expérience des mécaniciens de locomotive;
- Résilience des postes d'exploitation cruciaux; et
- Relations avec les employés et engagement.

Traitement des risques

- Élaboration d'une grille de recrutement pour améliorer les correspondances de valeurs et de compétences, en particulier celles liées au service à la clientèle, à tous les niveaux de l'organisation;
- Mise en œuvre d'un programme de développement des talents avec affectations temporaires pour les individus clés pour les exposer à différents aspects de notre activité;
- Planification de la succession, ou planification de la force de travail, pour harmoniser les compétences clés sur les stratégies et postes cruciaux, soutenue par des éléments tels que des programmes de reconnaissance des employés, le plan de perfectionnement que les employés ciblés doivent remplir et passer en revue avec les chefs, ou formation spécifique (mécaniciens de locomotive); et
- Élaboration d'un programme de formation pour les mécaniciens de locomotive actuellement formés selon les spécifications du CN et maintien d'une réserve d'employés qualifiés suffisante, qui sont soutenus par des outils tels que le simulateur de formation utilisé pour former les mécaniciens de locomotive.

Gouvernement et stratégie

La capacité limitée de VIA Rail en raison de son statut actuel de Société d'État et de son financement annuel insuffisant par le gouvernement constitue un risque dans la prestation efficace de ses services et dans la planification et la mise en œuvre de toute stratégie à moyen ou long terme.

Financement d'exploitation

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

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

Traitement des risques

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

Financement du passif du régime de retraite

La longue période de taux d'intérêt bas pour actualiser le passif au titre des retraites continue à mettre sous pression les régimes de retraite, force la poursuite des contributions de l'employeur et menace continuellement la durabilité du régime. Le niveau de réserves requis pour satisfaire les versements projetés est déterminé par les vérifications menées par le Bureau du surintendant des institutions financières, et par la législation fédérale, notamment par la loi sur les normes de prestation de pension. VIA Rail doit légalement se conformer aux résultats des vérifications. À mesure que les taux d'intérêt augmentent, des mesures de lissage obligatoires sur trois ans freineront la réduction du déficit de solvabilité. La situation actuelle présente toujours un risque que VIA Rail est en train d'atténuer grâce à une série de mesures.

Financement d'immobilisations

Dans le budget de 2014 se trouvait du financement d'immobilisations de 60 M$ approuvé pour les exercices 2014–2015, 2015-2016 et 2016-2017. Le 24 novembre 2014, le gouvernement fédéral a annoncé du financement d'immobilisations additionnel de 102 M$ qui sera investi aux montants de

18,6 M$ et 83,4 M$ pour les exercices 2015-2016 et 2016-2017 respectivement. Ce financement additionnel servira à augmenter la fiabilité, la sécurité et la rapidité du service de VIA Rail dans le corridor ferroviaire Montréal-Ottawa.

Génération de recettes

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

Traitement des risques

- Prévisions de croissance plus prudentes, en particulier pour les années à venir pour lesquelles le risque est plus important;
- Introduire des trains supplémentaires dans le corridor;
- Introduction de voitures rénovées et modernisées en classe Économie et en classe Affaires dans le corridor;
- Introduction de nouvelles gares ou de gares rénovées et modernisées offrant des commodités et des services améliorés aux clients;
- Introduction de voitures-lits rénovées pour le service Toronto-Vancouver de VIA Rail;
- Lancement d'un nouveau moteur de réservation avec davantage de fonctionnalités comme la recherche de tarifs;
- Utilisation régulière d'un système de gestion des recettes offrant davantage de souplesse pour mieux gérer le rendement par passager et le nombre de passagers pour obtenir des résultats optimaux; et
- Introduction de la billetterie électronique, qui améliore le service à la clientèle.

Les éléments de risque abordés sont :

- Les recettes provenant des billets des passagers;
- Les recettes à bord des trains; et
- Les autres recettes.

Disponibilité, fiabilité et qualité de l'infrastructure

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

Les services fournis à VIA Rail par les sociétés ferroviaires hôtes, principalement CN et CP, se sont détériorés et représentent un risque. Les sociétés ferroviaires hôtes et VIA Rail ont souvent les mêmes périodes de pointe et doivent trouver des compromis pour avoir un accès adéquat aux rails. Les trains voyageurs au Canada n'ont pas la même protection en matière de priorité que dans la plupart des autres pays, y compris aux États-Unis.

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

De plus, la Loi sur les transports du Canada prévoit l'abandon automatique du service sur des sections de rail que le propriétaire de l'infrastructure ne considère plus comme économiquement viables. Avant qu'une compagnie ferroviaire réglementée par l'État fédéral puisse abandonner une section de rail, elle

doit inscrire la ligne sur son plan de réseau de trois ans pendant au moins un an. La ligne peut ensuite être mise en vente, en location ou en transfert – tout d'abord à des intérêts privés et, ensuite, à chaque ordre de gouvernement. Le processus pour trouver un acheteur peut prendre jusqu'à six mois ou plus. Si aucun acheteur intéressé n'est trouvé, la Société ferroviaire se réserve le droit d'interrompre le service sur la ligne et de l'abandonner.

Traitement des risques

- Améliorer les communications avec le chemin de fer hôte et l'analyse du rendement des trains;
- Examiner les opérations du chemin de fer hôte de façon quotidienne;
- Introduire des trains supplémentaires dans le corridor;
- Utiliser des arguments juridiques (OTC) pour protéger les investissements en obtenant les avantages attendus;
- Investir principalement dans l'infrastructure appartenant à VIA Rail, ou lorsqu'il y a des garanties solides de bénéfices;
- Continuer la recherche d'acquisitions stratégiques d'infrastructure dans le corridor;
- Évaluer la pertinence du soutien de voies dédiées;
- Ajuster les horaires et les durées de trajet pour refléter les limites de vitesse révisées;
- Investir pour acquérir ou maintenir l'infrastructure;
- Négocier des partenariats avec les sociétés ferroviaires hôtes ou les exploitants pour partager les risques sur ces lignes;
- Annuler le service pour assurer la sécurité des passagers et du public; et
- Mettre en place d'autres moyens de transport.

Qualité, disponibilité et fiabilité de l'équipement

La qualité, la disponibilité et la fiabilité de l'équipement de VIA Rail peuvent avoir un impact positif ou négatif sur la satisfaction des passagers, leur propension à prendre le train et, tôt ou tard, le nombre de passagers desservis par VIA Rail et les recettes réalisées.

Un rapport indépendant par le cabinet de génie-conseil Interfleet souligne que non seulement la probabilité élevée du retrait prescrit de voitures LRC en raison de problèmes structurels (corrosion) existe-t-elle, elle mettrait également grandement en péril la capacité de VIA Rail d'offrir des services et de respecter son mandat. De plus, un parc vieillissant signifie généralement une augmentation des exigences et des coûts en matière d'entretien. Par conséquent, VIA Rail a besoin de planifier ses opérations à court, à moyen et à long terme en tenant compte de ces facteurs, notamment pour le parc LRC principal utilisé dans le corridor, pour lequel seulement 10 années de service ont été ajoutées grâce au dernier programme d'investissements

Traitement des risques

- Financement d'un programme pendant trois ans (maintenance de l'équipement);
- Investissements dans le parc existant grâce à des injections régulières de capitaux pour le maintenir en bon état;
- Planification pour le remplacement du parc, en tenant dûment compte qu'un plan d'achat accéléré prendra quatre ans au minimum;
- Inspections systématiques des voitures LRC, y compris le démontage pour examen interne;
- Développement d'un programme de rénovation LRC;
- Assurer la gestion du projet de rénovation LRC par le MMC de VIA Rail et CADRI (fournisseur);

- Se concentrer sur les éléments et les systèmes tombants fréquemment en panne (examen hebdomadaire des 5 pannes les plus fréquentes);
- Effectuer des opérations de maintenance axées sur la fiabilité des systèmes cruciaux;
- Veiller à ce que les experts techniques soient disponibles 24 heures par jour pour assister les mécaniciens de locomotive en route;
- Développer des options au-delà du programme de financement à trois ans actuel; et
- Planifier le bureau de gestion des projets et le doter en personnel en préparation à la réalisation de projets d'équipement majeurs potentiels.

Technologies de l'information

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

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

Les éléments de risque inclus dans la carte sont :

- La sécurité;
- Les consultants;
- Les sous-investissements en technologies de l'information (équipement, personnel de soutien, gestion des fournisseurs); et
- La fiabilité et la résilience.

Traitement des risques

- Élaboration et mise en place d'une structure de sécurité permanente;
- Processus, directives et normes de sécurité de technologie de l'information;
- Mise en œuvre de la gestion des événements de sécurité de technologie de l'information;
- Surveillance des événements de sécurité du périmètre et des systèmes critiques;
- Systèmes de détection des intrusions du réseau et de l'hôte plus robustes;
- Mise en place de gestion des vulnérabilités;
- Évaluation de la vulnérabilité en matière de sécurité effectuée sur le système de réservation et sur l'infrastructure critique;
- Mise à niveau de VIA Railnet;
- Plan antisinistre;
- Gestion des changements et mise en place des processus;
- Surveillance des systèmes (mise en place en cours);
- Procédure manuelle;
- Équipe de gestion de programmes spécialisée dans certains projets;
- Accord-cadre avec plusieurs sociétés pour la fourniture de ressources; et
- Participation de la direction supérieure à la structure organisationnelle de chaque projet majeur.

12 STRATÉGIE DE RENOUVELLEMENT DU PARC

VIA Rail n'a pas acquis de nouvel équipement depuis décembre 2001 et l'ensemble du parc est en général assez vieux et a besoin de réparations (voir l'Annexe 5). Une étude indépendante menée sur le parc de VIA Rail en 2015 indique un besoin immédiat et urgent de remplacer le parc du corridor.

En moyenne, le matériel roulant du parc de VIA Rail est âgé de 40 ans (plus de 23 ans pour les locomotives et plus de 43 ans pour les voitures). À ce jour, le parc a accumulé un total de 4 milliards de kilomètres, soit environ 8 millions de kilomètres par unité. L'état du parc et le besoin de renouvellement suivent.

12.1 État des actifs :

- L'état vieillissant des actifs entraîne des dépenses d'exploitation et réduit les recettes;
- L'âge moyen de l'équipement du parc de VIA Rail est de plus de 40 ans. La durée de vie normale du matériel roulant pour passagers est de 30 ans; et
- Les voitures LRC (caisse en aluminium) et les voitures Renaissance (mauvais rendement en hiver) ont toutes deux une espérance de vie utile qui subit les effets de problèmes de structure.

Voitures :

LRC

- VIA Rail possède 97 voitures LRC qui représentent 61 % du parc du corridor;
- Le parc a déjà subi deux programmes de rénovations majeures pour réparer la corrosion et renouveler l'intérieur des véhicules, ainsi que pour ses systèmes mécaniques et électriques, tout cela dans le but de prolonger la vie des voitures LRC. Cependant, de nouvelles rénovations sont écartées;

Voitures HEP II

- Trente-trois (33) voitures HEP II sont actuellement en service et elles comptent pour 21 % du parc du corridor;
- Elles sont âgées de plus de 60 ans et ont grandement dépassé leur durée de vie utile;
- Elles ont été acquises usagées à partir de différentes sources dans les années 1980 et ne représentent pas un parc normalisé, ce qui compromet l'efficacité de VIA Rail;
- Même si la caisse de carrosserie en acier inoxydable peut durer pratiquement indéfiniment, le reste des éléments (châssis de roulement, intérieurs, systèmes, accessoires et raccords) ne peut pas durer indéfiniment et nécessite des rénovations majeures tous les 30 ans; et
- Un programme de remplacement des bogies (qui font partie du châssis de roulement) et de remplacement de l'intérieur donnerait malgré tout un type de voiture désuet avec un attrait de commercialisation limité.

Renaissance – partie du corridor

- Trente (30) voitures Renaissance sont attribuées au corridor, représentant les 19 % restants du parc du corridor;
- Elles ont été fabriquées au Royaume-Uni en 1995-1996 et l'assemblage final d'une partie du parc a été effectué au Canada entre 2001 et 2003;
- Ce sont les voitures les moins fiables du parc du corridor;

- La caisse en acier doux subit de la corrosion sur le toit, sur les longerons latéraux et aux montants. L'étendue entière de la corrosion demeure inconnue sans rénovations majeures (c.-à-d. « ouvrir » le véhicule);
- Un investissement considérable dans le parc de Renaissance du corridor serait requis pour en améliorer la fiabilité et réduire le fardeau des coûts d'entretien et prolonger leur vie utile et leur qualité marchande.
- Des rénovations et réparations de base sont requises pour régler des problèmes de CVCA, de fuites du toit intérieur/extérieur, de corrosion, de fonctionnement des portes et des marques, de systèmes de sonorisation et de conditions intérieures;
- En raison de leur conception européenne, l'approvisionnement des pièces de rechange est problématique; et
- La durée de vie restante de ces ensembles de voitures, sans investissement majeur, est inférieure à dix ans.

Remarque : Le total des voitures du parc du corridor n'est peut-être pas égal à 100 % en raison de l'arrondissement.

Locomotives :

Locomotives F40

- Le parc comprend 52 locomotives F40, dont 19 sont affectées au corridor. Ce nombre représente 48 % du parc des locomotives du corridor;
- L'âge du parc avoisine les 30 ans;
- Leur fiabilité s'est améliorée à la suite d'importantes rénovations et de travaux de modernisation effectués entre 2009 et 2012. Cependant, la fiabilité et leur nombre diminuent avec l'âge;
- L'état et l'intégrité structurale des bogies et des châssis de locomotive se détériorent en raison de la grande distance parcourue, des conditions de fonctionnement difficiles et de problèmes de corrosion;
- Des rénovations et une restructuration sont requises pour intégrer les normes de résistance au choc des locomotives aux réservoirs de carburant; et
- Elles respectent les exigences environnementales réglementaires minimums du Canada (niveau 0), mais ne respectent pas les normes d'émissions d'échappement des pratiques exemplaires de l'industrie (niveau 4), une exigence obligatoire pour les prochaines rénovations et restructurations.

Locomotives P42

- Les 21 locomotives P42 sont attribuées au corridor et représentent les 52 % restants du parc de locomotives du corridor;
- Elles sont âgées de 15 ans;
- L'état et l'intégrité structurale des bogies et des châssis de locomotive se détériorent en raison de la grande distance parcourue, des conditions de fonctionnement difficiles et de problèmes de corrosion;
- La structure monocoque des P42 ne peut être rénovée pour qu'on y intègre les normes de résistance au choc des locomotives nouvellement proposées pour la conception des voitures et les réservoirs de carburant;
- Le moment est venu d'effectuer des rénovations à la moitié de la durée de vie pour régler des problèmes de fiabilité mécanique et électrique, de corrosion de la caisse au niveau du réservoir de carburant, de stabilité des bogies pendant que le train est en marche, et de déshydrateur d'air; et
- Elles respectent les exigences environnementales réglementaires minimums du Canada (niveau 0), mais ne respectent pas les normes d'émissions d'échappement des pratiques exemplaires de l'industrie (niveau 4), qui seront une exigence obligatoire pour les prochaines rénovations et restructurations.

12.2 Renouvellement du parc

Corridor

Au cours du premier trimestre de 2015, VIA Rail a retenu les services d'un cabinet de génie-conseil indépendant sur le matériel roulant pour effectuer une analyse des besoins liés à son parc. Le but de l'étude visait à analyser la capacité de VIA Rail de s'acquitter de ses responsabilités dans la portée de son mandat. Une évaluation de haut niveau du parc a été créée, suivie d'un examen parallèle de cette évaluation par rapport aux options raisonnables que la Société pourrait mettre en place afin d'atteindre les objectifs du plan.

L'évaluation du parc a conclu ce qui suit :

- Il y a un besoin immédiat et urgent de remplacer le parc du corridor;
- Conserver le statu quo avec le parc existant présente un risque opérationnel important pour VIA Rail;
- Un investissement accéléré et le remplacement complet du parc du corridor de locomotives et de voitures de passagers, par du matériel roulant identique ou des unités multiples Diesel (UMD), sont sensés sur le plan stratégique et économique;
- Un parc homogène dans tous les services du corridor permettra une optimisation technique, opérationnelle, de la capacité d'entretien et financière; et
- Une fiabilité, une qualité et une fonctionnalité accrues du nouveau matériel roulant amélioreront l'expérience des clients, ce qui pourrait augmenter l'achalandage.

Parcs de trains longs parcours, en régions éloignées et régionaux

VIA Rail entreprendra un examen semblable pour le reste du parc au cours de l'année à venir dans le but de définir les stratégies à moyen et à long terme du matériel roulant utilisé dans les longs parcours et pour les régions éloignées et les services régionaux.

Toutefois, VIA Rail prévoit dans ce Plan d'entreprise le financement d'immobilisations nécessaire pour garder son parc en bon état.

12.3 Conclusion

D'importants investissements en immobilisations et d'exploitation seront nécessaires pour le parc existant pour le garder en condition sûre et fiable et pour conserver les niveaux de service actuels aux passagers.

- En raison de l'âge et de l'état du parc existant, faute d'investissements en immobilisations, VIA Rail ne pourra assurer ses niveaux de service actuels aux passagers d'ici 2020;
- Les locomotives existantes ne respectent pas les nouvelles normes de résistance aux chocs et d'émissions;
- La majorité des voitures du corridor existantes ne profite pas des dernières approches de l'industrie de résistance aux chocs et ne respecte pas entièrement les normes et tendances actuelles en matière d'accessibilité.
- VIA Rail doit augmenter ses revenus, diminuer ses frais de fonctionnement et réduire sa dépendance aux subventions fédérales;
- Le vieillissement des équipements nuit à l'expérience client, et la part de marché de VIA Rail diminuera; et
- Le vieillissement du matériel roulant existant causera :
    - l'augmentation des frais d'entretien et des autres dépenses d'exploitation;

- des difficultés à se conformer aux règles et aux normes de sécurité changeantes et plus strictes;
- un défi difficile pour améliorer le service aux clients et l'offre de produits de VIA Rail; et
- la non-conformité aux politiques actuelles d'accessibilité dans les transports.

Étant donné les faits précités, VIA Rail a établi qu'il est urgent de remplacer son parc corridor (surtout les voitures LRC). Une telle activité doit commencer maintenant, étant donné que, même avec un cycle d'approvisionnement dynamique, il faudra un minimum de quatre à cinq ans afin de remplacer et de renouveler le parc de voitures LRC. VIA Rail estime qu'avoir un seul type de parc fonctionnant dans le corridor offrirait des avantages clairs : produits et prestation de services constants, souplesse opérationnelle, efficacité, et pratiques et coûts d'entretien améliorés.

ANNEXE 1 – TABLEAUX FINANCIERS CLÉS

Comme décrit dans le texte du plan de la Société et illustré dans le tableau 1 de l'annexe Tableaux financiers clés, le financement du gouvernement pour les opérations, les pensions et les immobilisations de VIA Rail ne suffiront que jusqu'au 31 mars 2017 (fin de l'exercice financier 2016-2017).

VIA Rail aura besoin d'une injection supplémentaire annuelle de fonds publics d'environ un tiers de milliards de dollars à compter de 2017-2018, seulement pour maintenir le fonctionnement réseau actuel, alors que les opérations et le service continuent à se détériorer malgré les meilleurs efforts de la Société. Cela ne comprend pas les coûts afin d'assurer la conformité aux nouveaux règlements pour les passages à niveau soit sur la propre infrastructure de chemin de fer de VIA Rail ou celles d'autres sociétés de chemins de fer hôtes, ni les fonds pour améliorer la sécurité.

Le financement destiné au remplacement du parc affecté au corridor et à l'amélioration de l'accès aux voies (tel que décrit ci-dessous) n'est pas comptabilisé dans ces exigences de financement, mais réduirait considérablement les exigences de financement public susmentionnées.

ANNEXE 2 – INITIATIVES PRÉVUES DANS LE CADRE DE VISION 2020

En 2014, VIA Rail a introduit une nouvelle structure organisationnelle pour servir la population canadienne de façon plus efficace. La nouvelle vision de VIA Rail est celle d'une organisation basée sur le marché où les actions des membres de VIA Rail répondront aux besoins de déplacement des Canadiens.

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

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

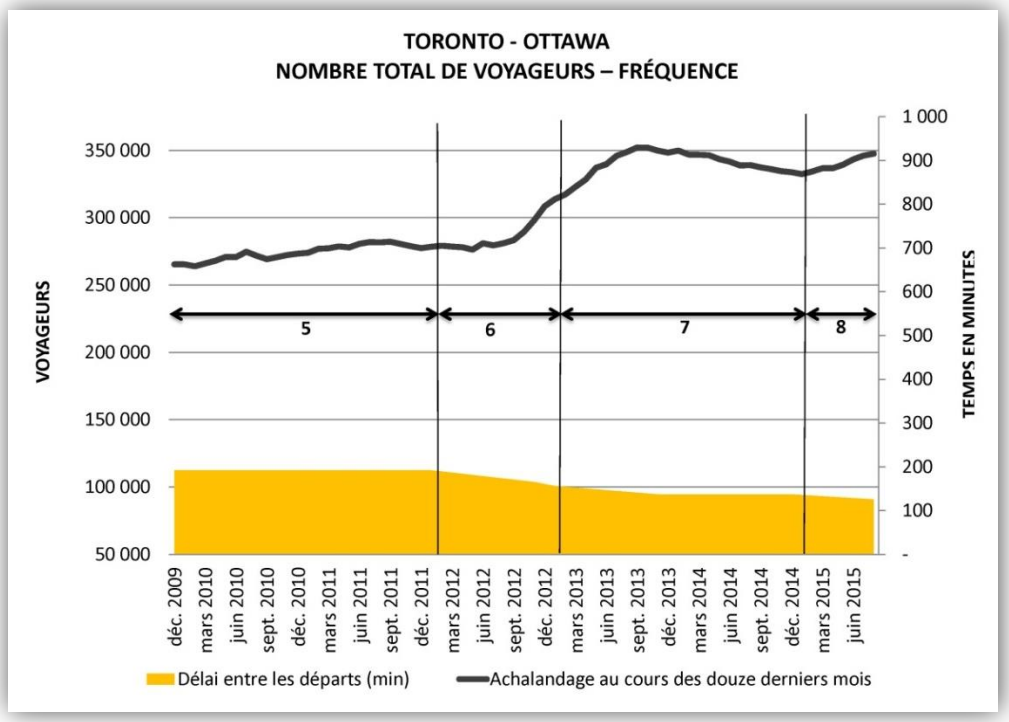
La mise en œuvre de cette vision est basée sur un certain nombre de principes directeurs, notamment :

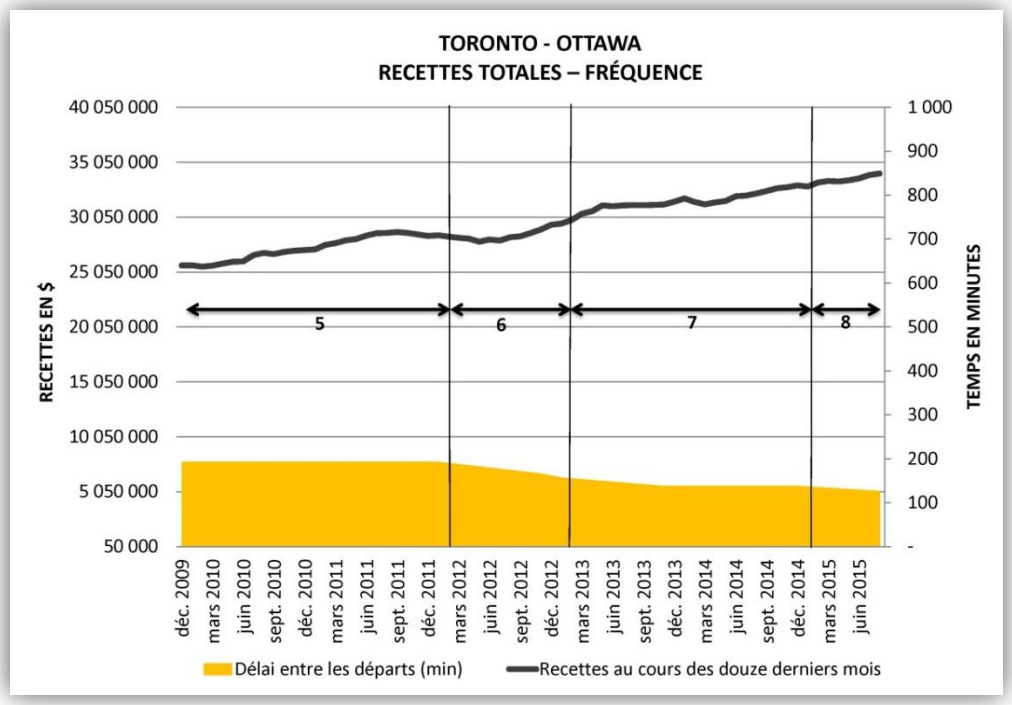
- continuer à investir, principalement dans l'infrastructure de VIA Rail, lorsque des fonds sont disponibles, afin :
    - d'améliorer la sûreté et la sécurité des opérations;
    - d'améliorer la fiabilité des trains et la ponctualité; et
    - d'introduire davantage de fréquences de trains, et améliorer de manière importante la fiabilité et les temps de déplacement pour faire croître les revenus et, ainsi, réduire les besoins de financement du gouvernement du Canada;
- de permettre à VIA Rail d'acquérir des infrastructures supplémentaires, ou possiblement d'en partager avec d'autres organisations de service ferroviaire voyageurs;
- d'investir dans l'infrastructure de tiers seulement lorsqu'il n'y a pas d'option viable et lorsque des avantages seraient garantis de façon contractuelle;
- de se concentrer sur l'amélioration de la valeur pour les clients et établir des tarifs reflétant autant que possible la valeur véritable du produit pour maximiser les revenus par passager, tout en continuant à servir autant de collectivités que possible au Canada; par exemple : Churchill, Île de Vancouver;
- continuer à être aussi efficaces et frugaux que possible avec l'argent des contribuables (excellence financière se traduisant par des subventions minimales de la part du gouvernement du Canada);
- Entreprise de service public avec une prestation commerciale;
- engagement vis-à-vis des employés et de la communauté.

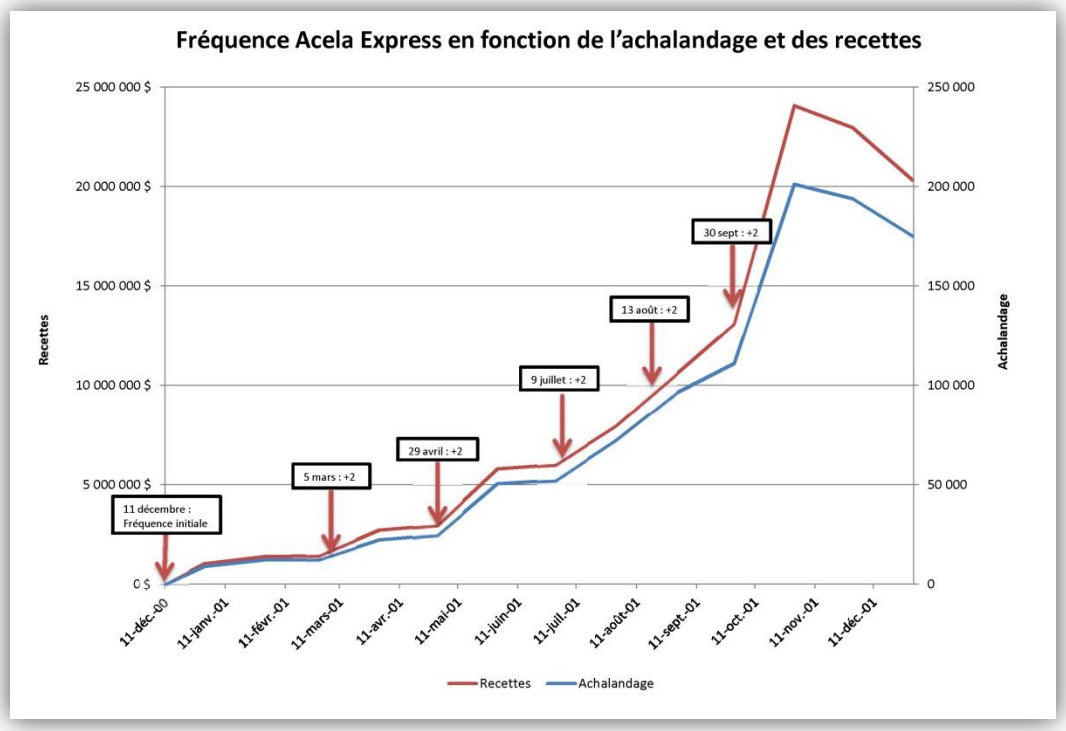
Liste des initiatives envisagées dans le cadre de VISION 2020 :

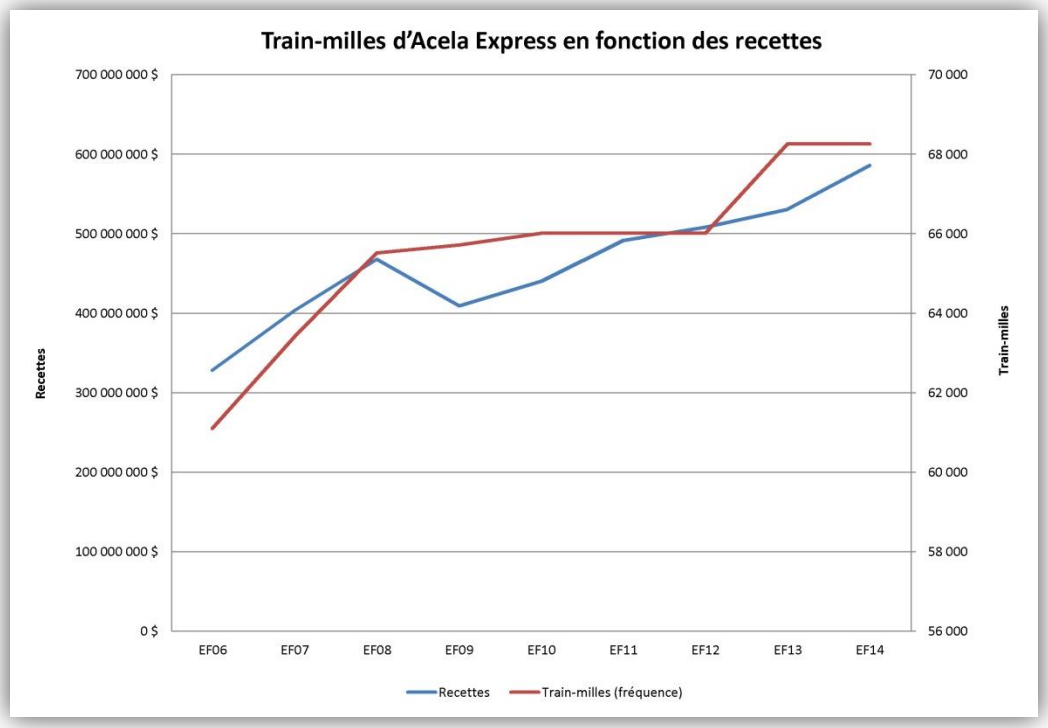
	Stratégie/initiative	Description
Engagement vis-à-vis des clients	Expérience porte-à-porte	Mise en place d'une expérience simple de voyage porte-à-porte, comprenant la planification, la réservation et le paiement.
	Optimisation des cycles	Création de davantage de places assises disponibles et attribution dans le corridor en trouvant des façons plus efficaces d'effectuer la rotation des trains; tout en respectant les paramètres existants de temps de déplacement et de fréquences.
	Horaires permettant de mieux répondre aux besoins du marché dans le corridor.	Identification et élimination des différences entre les horaires de trains idéaux reflétant les demandes du marché et les horaires actuels. Élaboration d'une analyse de sensibilité reflétant la faisabilité des changements et des améliorations attendues.
	Réduction de la congestion en direction et en provenance des centres urbains majeurs de Toronto, Ottawa et Montréal. Service ferroviaire voyageurs plus fiable, plus sécuritaire et plus fréquent.	Augmenter la longueur de l'infrastructure ferroviaire appartenant à VIA Rail et exploitée par celle-ci, grâce à l'acquisition de voies ferrées existantes, d'emprises ferroviaires ou de terrains sur lesquels construire un réseau ferroviaire voyageurs interurbain dédié intégré au réseau régional de Toronto, Ottawa et Montréal
	Plan de renouvellement	Élaboration d'un plan de renouvellement du parc pour le réseau et les niveaux de services existants, et pour accroître éventuellement les niveaux de service sur les voies réservées au transport des voyageurs dans le corridor Toronto-Ottawa-Montréal.
Engagement des employés	Apportez votre propre appareil	Facilite la collaboration et la connectivité de tous les employés en permettant l'utilisation de leur appareil ou téléphone intelligent personnel pour accéder à des applications liées au travail, afin de faciliter et de simplifier leur travail à VIA Rail.
	Réseau d'information des employés	Élargissement de l'utilisation des médias audio/vidéo pour mieux communiquer avec les employés sur l'ensemble du réseau afin d'améliorer leur compréhension, adhésion et engagement.
	Cheminements de carrière et école de gestion VIA Rail	Conception et mise en place d'un programme de perfectionnement rapide, comprenant un examen du Programme d'assistance éducationnelle et faisant la promotion et récompensant les mutations latérales dans toute l'organisation.
	Rémunération en fonction du rendement	Élaboration d'un programme d'encouragement pour les employés syndiqués et amélioration du système de récompense des employés ayant le meilleur rendement.
	Bureau de gestion des projets d'entreprise	Création d'un bureau de gestion des projets pour encourager la collaboration entre les différentes fonctions, une plus grande participation de la part des employés à tous les niveaux et pour améliorer l'obtention rapide de résultats positifs pour les projets et les initiatives.
Engagement de l'actionnaire et des intervenants	Mise en place d'un nouveau modèle financier	Établissement d'une visibilité directe du rendement financier et de la responsabilisation, en créant des centres de profits et de coûts et intégration de modèles de rentabilité du train aux rapports financiers mensuels.
	Modification des indicateurs de rendement clés (KPI)	Mise en place d'une approche de carte de pointage équilibrée pour veiller à ce que les objectifs de l'entreprise, des services et individuels correspondent aux indices de rendement clés appropriés.
	Dialogue avec les provinces et les municipalités	Mise en place d'un dialogue régulier avec les autorités provinciales et municipales pour la conception, l'élaboration et le financement des services de trains.
	Propriété et contrôle de l'infrastructure de la voie de la gare Centrale	Tenter d'acquérir l'infrastructure d'exploitation et les voies dans la gare Centrale et autour de celle-ci, conjointement avec l'Agence Métropolitaine de Transport (AMT) ou exclusivement.
	Législation habilitante et statut d'agent partiel	Rechercher une structure législative et un statut d'agent partiel donnant l'autorité de faciliter des partenariats avec le secteur privé et des stratégies de financement.

ANNEXE 3 – FRÉQUENCE PAR RAPPORT AU NOMBRE D'USAGERS ET REVENUS






Fréquence Acela Express en fonction de l'achalandage et des recettes
Recettes
Achalandage
25 000 000 $
20 000 000 $
15 000 000 $
10 000 000 $
5 000 000 $
0 $
250 000
200 000
150 000
100 000
50 000
0
11 décembre : Fréquence initiale
5 mars : +2
29 avril : +2
9 juillet : +2
13 août : +2
30 sept : +2
11-déc.-00
11-janv.-01
11-févr.-01
11-mars-01
11-avr.-01
11-mai-01
11-juin-01
11-juil.-01
11-août-01
11-sept.-01
11-oct.-01
11-nov.-01
11-déc.-01
Recettes
Achalandage


Train-milles d'Acela Express en fonction des recettes
Recettes
Train-milles
700 000 000 $
600 000 000 $
500 000 000 $
400 000 000 $
300 000 000 $
200 000 000 $
100 000 000 $
0 $
70 000
68 000
66 000
64 000
62 000
60 000
58 000
56 000
EF06
EF07
EF08
EF09
EF10
EF11
EF12
EF13
EF14
Recettes
Train-milles (fréquence)

ANNEXE 4 – PONCTUALITÉ SUR LES SEGMENTS DE VIA RAIL

T2 CA 2015		
Ponctualité des trains **sur les segments détenus par VIA** **(tolérance de 10 min)**		***Ponctualité des trains*** **Voyage en général** **(tolérance de 15 min)**
Coteau – Ottawa	**90 %**	**74,4 %**
Smiths Falls – Ottawa	**90 %**	**56,2 %**
Bloomfield – Windsor	**97 %**	**72,7 %**

ANNEXE 5 – PROFIL DU PARC DE VIA RAIL

Type et description de l'équipement	Quantité	Année de construction	Dernière rénovation	Nb de travaux majeurs de remise à neuf	Âge en 2020 (années)	Déploiement
Locomotives :						
General Motors F-40	52	1986	2009	1	34	Tous services
General Electric P-42	21	2001			19	Corridor
Total de locomotives	**73**					
Voitures :						
LRC (léger, rapide et confortable)	97	1981	2011	1	39	Corridor
Alimentation de service (AES 1 et 2 – voitures patromoniales en acier inoxydable)	205	1947	1995	1	73	Corridor, Canadien et régionaux
Renaissance (du Royaume-Uni)*	106	1995	2001		25	Corridor et Océan
Autre	14	1954-2000	1994-2012		20-66	Régionaux
Total de voitures	**422**					
PARC TOTAL	495					
Parc total du Corridor	**200 (40 locomotives et 160 voitures)**					

VIA RAIL CANADA INC.

PLAN D'ENTREPRISE 2016-2020

ÉTATS DU FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION

EXERCICE FINANCIER VIA SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE

(MILLIONS DE DOLLARS)	NOTE RÉELLE	Prévision	PLAN					TOTAL	Variation (en %)
	2014*	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2016-2020	2020 c. 2015
REVENUS									
Total des produits d'exploitation	**280.3**	**292.6**	**298.5**	**293.3**	**290.4**	**287.2**	**273.9**	**1,443.2**	**-6.4%**
DÉPENSES									
Total des frais d'exploitation	**516.0**	**526.6**	**536.4**	**547.7**	**564.8**	**577.4**	**590.5**	**2,816.8**	**12.1%**
Déficit d'exploitation avant les subventions publiques et les coûts liés aux régimes de retraite	**235.6**	**234.0**	**237.9**	**254.5**	**274.4**	**290.3**	**316.6**	**1,373.6**	**35.3%**
moins : transfert des fonds d'exploitation au budget d'immobilisation	20.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Subvention gouvernementale	221.7	234.0	237.9	152.3	146.8	146.8	146.8	830.6	
Surplus de financement d'exploitation / (déficit) avant coûts des régimes de retraite	**6.7**	**0.0**	**0.0**	**(102.2)**	**(127.6)**	**(143.5)**	**(169.8)**	**(543.1)**	
COÛTS LIÉS AUX RÉGIMES DE RETRAITE									
Coûts totaux des régimes de retraite	**81.4**	**52.0**	**32.0**	**37.0**	**37.0**	**37.0**	**37.0**	**180.0**	**-28.8%**
moins : Financement supplémentaire du régime public des pensions	100.0	59.0	54.0	0.0	0.0	0.0	0.0	54.0	
Surplus de financement du coût des régimes de retraite / (Déficit)	**18.6**	**7.0**	**22.0**	**(37.0)**	**(37.0)**	**(37.0)**	**(37.0)**	**(126.0)**	
Surplus d'exploitation / (déficit) après financement de l'état	**25.3**	**7.0**	**22.0**	**(139.2)**	**(164.6)**	**(180.5)**	**(206.8)**	**(669.1)**	

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

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

VIA RAIL CANADA INC.

PLAN D'ENTREPRISE 2016-2020

APERÇU - DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS TOTALES

EXERCICE FINANCIER VIA SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE								
(MILLIONS DE DOLLARS)	NOTE RÉELLE	Prévision	PLAN					TOTAL
	2014*	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2016-2020
DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS MAJEURES								
Projets de matériel roulant	34.8	37.1	28.2	61.7	94.4	110.1	94.5	388.9
Projets d'infrastructure	22.0	23.1	75.4	28.4	24.1	15.3	10.3	153.4
Sous-total des dépenses en immobilisations majeures	**56.7**	**60.2**	**103.6**	**90.1**	**118.5**	**125.3**	**104.8**	**542.3**
Autres dépenses en immobilisations	**25.0**	**33.6**	**48.6**	**35.6**	**29.9**	**26.4**	**23.7**	**164.1**
Dépenses en immobilisations totales	**81.8**	**93.8**	**152.1**	**125.7**	**148.4**	**151.7**	**128.5**	**706.4**
moins : utilisation du Fonds de renouvellement des actifs (FRA)	(0.9)	(2.7)	(2.7)	(2.4)	0.0	0.0	0.0	(5.1)
Transfert des fonds d'exploitation au budget d'immobilisation	20.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Financement d'immobilisations exigé par le gouvernement	**101.5**	**91.1**	**149.4**	**123.3**	**148.4**	**151.7**	**128.5**	**701.3**
Financement - 903 M$	56.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Montréal - Ottawa (programme de novembre 2014)	0.0	11.6	74.3	16.1	0.0	0.0	0.0	90.4
Financement supplémentaire approuvé	44.9	79.5	75.1	18.3	0.0	0.0	0.0	93.4
Financement d'immobilisations public total	**101.5**	**91.1**	**149.4**	**34.4**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**183.9**
Financement manquant / (Surplus)	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**88.9**	**148.4**	**151.7**	**128.5**	**517.5**

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

VIA RAIL CANADA INC.

PLAN D'ENTREPRISE 2016-2020

EXIGENCES ET SOURCES DE FINANCEMENT

EXERCICE FINANCIER VIA SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE

		NOTE RÉELLE	Prévision	PLAN					TOTAL
	(MILLIONS DE DOLLARS)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2016-2020
FINANCEMENT APPROUVÉ	**Niveau de référence du financement d'exploitation**	**147.9**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**733.9**
	Financement d'exploitation supplémentaire approuvé	73.8	87.2	91.1	5.5	0.0	0.0	0.0	96.6
	Total d'exploitation supplémentaire approuvé	**221.7**	**234.0**	**237.9**	**152.3**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**830.6**
	Financement approuvé des coûts liés aux régimes de retraite	82.7	43.0	19.0	0.0	0.0	0.0	0.0	19.0
	Financement supplémentaire des coûts liés aux régimes de retraite	17.3	16.0	35.0	0.0	0.0	0.0	0.0	35.0
	Total du financement approuvé des coûts liés aux régimes de retraite	**100.0**	**59.0**	**54.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**54.0**
	Financement d'immobilisations approuvé	105.3	75.7	75.1	18.3	0.0	0.0	0.0	93.5
	Montréal - Ottawa (programme de novembre 2014)	0.0	11.6	74.3	16.1	0.0	0.0	0.0	90.4
	Total du financement d'immobilisations approuvé	**105.3**	**87.3**	**149.4**	**34.4**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	183.9
	Total du financement gouvernemental approuvé	**426.9**	**380.3**	**441.3**	**186.7**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**1,068.4**
EXIGENCES DE FINANCEMENT	**Financement d'exploitation nécessaire**	**215.0**	**234.0**	**237.9**	**254.5**	**274.4**	**290.3**	**316.6**	**1,373.6**
	Financement des régimes de retraite nécessaire	**81.4**	**52.0**	**32.0**	**37.0**	**37.0**	**37.0**	**37.0**	**180.0**
	Financement d'immobilisations nécessaire	101.5	79.5	75.1	18.3	0.0	0.0	0.0	93.4
	Montréal - Ottawa (programme de novembre 2014)	0.0	11.6	74.3	16.1	0.0	0.0	0.0	90.4
	Immobilisations durables pour les années futures	0.0	0.0	0.0	88.9	148.4	151.7	128.5	517.5
	Financement d'immobilisations total nécessaire	**101.5**	**91.1**	**149.4**	**123.3**	**148.4**	**151.7**	**128.5**	**701.3**
	Financement public VIA total nécessaire	**397.9**	**377.1**	**419.3**	**414.8**	**459.8**	**479.0**	**482.1**	**2,255.0**
DÉFICIT DE FINANCEMENT	Surplus de financement d'exploitation / (Déficit)	6.7	0.0	0.0	(102.2)	(127.6)	(143.5)	(169.8)	(543.1)
	Surplus de financement du coût des régimes de retraite / (Déficit)	18.6	7.0	22.0	(37.0)	(37.0)	(37.0)	(37.0)	(126.0)
	Surplus de financement d'immobilisation / (Déficit)	3.7	(3.7)	0.0	(88.9)	(148.4)	(151.7)	(128.5)	(517.4)
	Surplus de financement total / (Déficit)	**29.0**	**3.3**	**22.0**	**(228.1)**	**(313.0)**	**(332.2)**	**(335.3)**	**(1,186.5)**
FINANCEMENT SUPPLÉMENTAIRE NÉCESSAIRE (1)	Financement d'exploitation supplémentaire - déficit d'exploitation avant les coûts liés au régime de retraite	0.0	0.0	0.0	102.2	127.6	143.5	169.8	543.1
	Financement d'exploitation supplémentaire - régime de retraite	0.0	0.0	0.0	37.0	37.0	37.0	37.0	148.0
	Financement d'immobilisations supplémentaire	0.0	0.0	0.0	88.9	148.4	151.7	128.5	517.4
	Financement supplémentaire total demandé	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**228.1**	**313.0**	**332.2**	**335.3**	**1,208.5**
REPORT DU FINANCEMENT D'IMMOBILISATIONS	Report proposé pour le financement d'immobilisation (2)	(3.7)	3.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Report total demandé pour le financement d'immobilisation	**(3.7)**	**3.7**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**

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

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

VIA RAIL CANADA INC.
PLAN D'ENTREPRISE 2016-2020
ÉTAT CONSOLIDÉ DES RÉSULTATS D'EXPLOITATION ET ÉTENDUS

EXERCICE FINANCIER VIA SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE							
(MILLIONS DE DOLLARS)	NOTE RÉELLE	Prévision			PLAN		
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Déficit d'exploitation avant les subventions par le gouvernement du Canad	**(317.1)**	**(286.0)**	**(269.9)**	**(291.5)**	**(311.4)**	**(327.3)**	**(353.6)**
Éléments non financés :							
Dépréciation, amortissement, réduction de valeur et pertes sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(72.0)	(75.0)	(83.7)	(88.5)	(92.6)	(97.7)	(97.2)
Avantages postérieurs à l'emploi et contribution aux autres prestations aux employés au-delà des dépenses et nouvelle détermination des régimes d'avantages sociaux établis	(49.4)	33.6	13.2	17.8	17.4	17.0	16.6
Ajustement pour les courus de rémunération	6.9	(0.6)	(0.6)	(0.6)	(0.6)	(0.6)	(0.6)
Autre	(15.3)	(0.4)	(0.4)	(0.4)	(0.4)	(0.4)	(0.4)
Perte d'exploitation avant le financement par le gouvernement du Canada	**(446.9)**	**(328.4)**	**(341.4)**	**(363.2)**	**(387.6)**	**(409.0)**	**(435.2)**
Financement de l'exploitation par le gouvernement du Canada	317.1	286.0	269.9	152.3	146.8	146.8	146.8
Amortissement du financement en capital reporté	70.4	73.1	82.2	86.4	90.4	95.5	95.0
Bénéfice (perte) net de l'exercice	**(59.4)**	**30.7**	**10.7**	**(124.5)**	**(150.4)**	**(166.7)**	**(193.4)**

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

EXERCICE FINANCIER VIA SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE							
(MILLIONS DE DOLLARS)	NOTE RÉELLE	Prévision			PLAN		
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Actifs courants	72.9	75.0	79.7	48.4	49.4	50.4	51.1
Actifs à long-terme	1,263.7	1,280.2	1,348.6	1,402.5	1,476.5	1,548.3	1,597.0
ACTIFS TOTAUX	**1,336.6**	**1,355.2**	**1,428.3**	**1,450.9**	**1,525.9**	**1,598.7**	**1,648.1**
Passifs courants	152.2	158.0	166.4	276.8	443.4	625.9	834.4
Passifs à long-terme	95.4	59.5	46.3	46.1	46.9	47.7	48.5
Financement en capital reporté	1,247.8	1,265.8	1,333.0	1,369.9	1,427.9	1,484.1	1,517.6
TOTAL DU PASSIF	**1,495.4**	**1,483.3**	**1,545.7**	**1,692.8**	**1,918.2**	**2,157.7**	**2,400.5**
Capital-actions	**9.3**	**9.3**	**9.3**	**9.3**	**9.3**	**9.3**	**9.3**
Solde, début de l'exercice financier	(108.7)	(168.1)	(137.4)	(126.7)	(251.2)	(401.6)	(568.3)
Bénéfice (perte) net de l'exercice	(59.4)	30.7	10.7	(124.5)	(150.4)	(166.7)	(193.4)
Solde, fin de l'exercice financier	**(168.1)**	**(137.4)**	**(126.7)**	**(251.2)**	**(401.6)**	**(568.3)**	**(761.7)**
CAPITAUX PROPRES (NÉGATIFS)	**(158.8)**	**(128.1)**	**(117.4)**	**(241.9)**	**(392.3)**	**(559.0)**	**(752.4)**
PASSIF ET CAPITAUX PROPRES TOTAUX	**1,336.6**	**1,355.2**	**1,428.3**	**1,450.9**	**1,525.9**	**1,598.7**	**1,648.1**

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

VIA RAIL CANADA INC.
PLAN D'ENTREPRISE 2016-2020
ÉTAT DU FLUX DE TRÉSORERIE

EXERCICE FINANCIER VIA SE TERMINANT LE 31 DÉCEMBRE							
(MILLIONS DE DOLLARS)	NOTE RÉELLE 2014	Prévision 2015	2016	2017	PLAN 2018	2019	2020
Activités d'exploitation							
Bénéfice (perte) net de l'exercice	(59.4)	30.7	10.7	(124.5)	(150.4)	(166.7)	(193.4)
Ajustements pour déterminer le montant en caisse utilisé pour les activités d'exploitation :							
Amortissement d'immobilisations corporelles et incorporelles	72.0	75.0	83.7	88.5	92.6	97.7	97.2
Amortissement du financement en capital reporté	(70.4)	(73.1)	(82.2)	(86.4)	(90.4)	(95.5)	(95.0)
Avantages postérieurs à l'emploi et contribution aux autres prestations aux employés au-delà des dépenses et nouvelle détermination des régimes d'avantages sociaux établis	49.4	(33.6)	(13.2)	(17.8)	(17.4)	(17.0)	(16.6)
Variation nette des éléments hors caisse du fonds de roulement et d'autres éléments mineurs (activités d'exploitation et d'investissement)	0.8	(3.4)	1.0	139.4	165.6	181.5	207.8
Montant en caisse utilisé pour les activités d'exploitation	**(7.6)**	**(4.4)**	**0.0**	**(0.8)**	**0.0**	**0.0**	**0.0**
Activités d'investissement							
Financement d'immobilisations par le gouvernement du Canada	80.9	91.1	149.4	123.3	148.4	151.7	128.5
Modification du fonds de renouvellement des actifs	3.7	3.2	2.7	3.2	0.0	0.0	0.0
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles	(84.8)	(93.8)	(152.1)	(125.7)	(148.4)	(151.7)	(128.5)
Montant en caisse utilisé pour les activités d'investissement	**(0.2)**	**0.4**	**0.0**	**0.8**	**(0.0)**	**0.0**	**0.0**
Trésorerie et équivalents de trésorerie							
Hausse (baisse) au cours de l'année	(7.8)	(4.0)	0.0	0.0	(0.0)	0.0	0.0
Bilan, début de l'exercice financier	21.8	14.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
Solde, fin de l'exercice financier	**14.0**	**10.0**	**10.0**	**10.0**	**9.9**	**10.0**	**10.0**

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

VIA RAIL CANADA INC.

PLAN D'ENTREPRISE 2016-2020

EXIGENCES ET SOURCES DE FINANCEMENT

EXERCICE FINANCIER PUBLIC PRENANT FIN LE 31 MARS

			Prévision	PLAN					TOTAL
	(MILLIONS DE DOLLARS)	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2016-2020
FINANCEMENT APPROUVÉ	**Niveau de référence du financement d'exploitation**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**733.9**
	Financement d'exploitation supplémentaire approuvé	97.6	89.6	92.8	0.0	0.0	0.0	0.0	92.8
	Total d'exploitation supplémentaire approuvé	**244.4**	**236.4**	**239.6**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**826.7**
	Financement approuvé des coûts liés aux régimes de retraite	78.7	29.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Financement supplémentaire des coûts liés aux régimes de retraite	22.9	26.2	47.5	0.0	0.0	0.0	0.0	47.5
	Total du financement approuvé des coûts liés aux régimes de retraite	**101.6**	**55.6**	**47.5**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**47.5**
	Financement d'immobilisations approuvé	110.3	64.3	60.0	0.0	0.0	0.0	0.0	60.0
	Montréal - Ottawa (programme de novembre 2014)	0.0	18.6	83.4	0.0	0.0	0.0	0.0	83.4
	Total du financement d'immobilisations approuvé	**110.3**	**83.0**	**143.4**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	143.4
	Total du financement gouvernemental approuvé	**456.3**	**375.0**	**430.5**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**146.8**	**1,017.6**
EXIGENCES DE FINANCEMENT	**Financement d'exploitation nécessaire**	239.5	236.4	239.6	260.8	278.3	296.6	323.5	**1,398.9**
	Financement des régimes de retraite nécessaire	**76.7**	**42.3**	**33.3**	**37.0**	**37.0**	**37.0**	**37.0**	**181.3**
	Financement d'immobilisations nécessaire	90.0	84.6	60.0	0.0	0.0	0.0	0.0	60.0
	Montréal - Ottawa (programme de novembre 2014)	0.0	18.6	83.4	0.0	0.0	0.0	0.0	83.4
	Immobilisations durables pour les années futures	0.0	0.0	0.0	118.5	150.6	147.6	120.7	537.4
	Financement d'immobilisations total nécessaire	**90.0**	**103.2**	**143.4**	**118.5**	**150.6**	**147.6**	**120.7**	**680.8**
	Financement public VIA total nécessaire	**406.2**	**381.9**	**416.2**	**416.3**	**465.9**	**481.2**	**481.3**	**2,260.9**
DÉFICIT DE FINANCEMENT	Surplus de financement d'exploitation / (Déficit)	4.9	0.0	(0.0)	(114.0)	(131.5)	(149.8)	(176.7)	(572.2)
	Surplus de financement du coût des régimes de retraite / (Déficit)	24.9	13.3	14.3	(37.0)	(37.0)	(37.0)	(37.0)	(133.8)
	Surplus de financement d'immobilisation / (Déficit)	20.3	(20.3)	0.0	(118.5)	(150.6)	(147.6)	(120.7)	(537.4)
	Surplus de financement total / (Déficit)	**50.1**	**(7.0)**	**14.2**	**(269.5)**	**(319.2)**	**(334.4)**	**(334.5)**	**(1,243.3)**
FINANCEMENT SUPPLÉMENTAIRE NÉCESSAIRE (1)	Financement d'exploitation supplémentaire - déficit d'exploitation avant les coûts liés au régime de retraite	0.0	0.0	0.0	114.0	131.5	149.8	176.7	572.1
	Financement d'exploitation supplémentaire - régime de retraite	0.0	0.0	0.0	37.0	37.0	37.0	37.0	148.0
	Financement d'immobilisations supplémentaire	0.0	0.0	0.0	118.5	150.6	147.6	120.7	537.4
	Financement supplémentaire total demandé	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**269.5**	**319.2**	**334.4**	**334.5**	**1,257.5**
REPORT DU FINANCEMENT D'IMMOBILISATION	Report proposé pour le financement d'immobilisation (2)	(20.3)	20.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Report total demandé pour le financement d'immobilisation	**(20.3)**	**20.3**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**	**0.0**

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

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