

Table des matières

Message du Conseil d'administration	10
Message de la direction	12
La revue de l'année	14
Les objectifs stratégiques	17
La croissance	18
Le service	20
Santé, sécurité et sûreté	22
L'environnement	23
Les gens	24
L'entrepreneuriat	25
Gouvernance de l'entreprise	26
Commentaire et analyse de la direction	28
États financiers	32

Lettre au ministre des Transports

L'honorable Tony Valeri, C.P., député,
Ministre des Transports, Ottawa

Monsieur le Ministre,
Conformément aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je suis heureux de vous présenter le rapport annuel de VIA Rail Canada inc. pour l'exercice terminé le 31 décembre 2003.

Le président et chef de la direction par intérim,



Paul Côté

Vue d'ensemble de la Société

VIA exploite les services nationaux de transport ferroviaire voyageurs pour le compte du gouvernement du Canada. À titre de société d'État indépendante créée en 1977, notre mission consiste à offrir aux Canadiens des services voyageurs sécuritaires, efficaces et respectueux de l'environnement. Nous la remplissons en assurant des services de qualité à notre clientèle, en maximisant nos recettes, en contrôlant nos coûts et en misant sur les points forts du rail voyageurs : l'un des modes de transport les plus sûrs, les plus fiables et les plus écologiques qui soient.

Un engagement envers l'excellence — Notre vision consiste à être le chef de file des transporteurs canadiens de voyageurs pour l'excellence des services. VIA a pour mission de transformer le rail voyageurs pour répondre aux besoins d'un pays moderne en pleine croissance en offrant des services plus rapides et des trains plus nombreux pour transporter plus de Canadiens que jamais auparavant.

D'un océan à l'autre — Chaque semaine, nous exploitons plus de 480 trains, qui circulent sur 14 000 kilomètres de voies et relie au-delà de 450 collectivités au Canada. Avec un effectif d'environ 3 000 employés, VIA a transporté 3,8 millions de voyageurs en 2003, sur 857 millions de milles.

Dans **l'Ouest canadien**, VIA assure à l'année longue et dans toutes les conditions météorologiques des services ferroviaires intervilles, y compris vers les collectivités éloignées. Le légendaire train transcontinental le *Canadien*^{MD}, qui assure trois fois par semaine la liaison Toronto - Vancouver, s'est taillé une réputation internationale au fil des ans — notamment, en 1999, le *International Railway Traveler* l'a classé parmi les meilleures expériences ferroviaires au monde. En 2003, ce fut au tour de Saga Holidaymakers, une agence de voyages européenne de renom, d'honorer le *Canadien* en lui décernant le prix le plus prestigieux pour la qualité des services offerts dans ses voitures-restaurants.

Dans le **corridor Québec - Windsor**, les trains de VIA fournissent aux voyageurs des services rapides, pratiques, confortables et abordables de centre-ville à centre-ville entre les grands centres d'affaires du Canada. La classe *VIA 1^{MC}* offre un service de première classe ainsi qu'un cadre spacieux et agréable permettant aux gens d'affaires de travailler ou de se détendre pendant le trajet.

Dans **les provinces Atlantiques**, l'*Océan*^{MC} relie Montréal et Halifax six fois par semaine, dans chaque direction, et offre aux voyageurs en classe *Alizés*^{MC} des services de première classe. En outre, le *Chaleur*^{MC} assure trois fois par semaine la liaison Montréal - Gaspé, et ce, aller-retour.

Dans **les régions rurales et éloignées**, VIA exploite des liaisons jugées essentielles par le Gouvernement pour répondre aux besoins régionaux.

L'année en chiffres

Les indicateurs financiers et statistiques d'exploitation clés ci-dessous résument le rendement de la Société pour l'année 2003 avec les données comparatives pour les années 1999 à 2002.

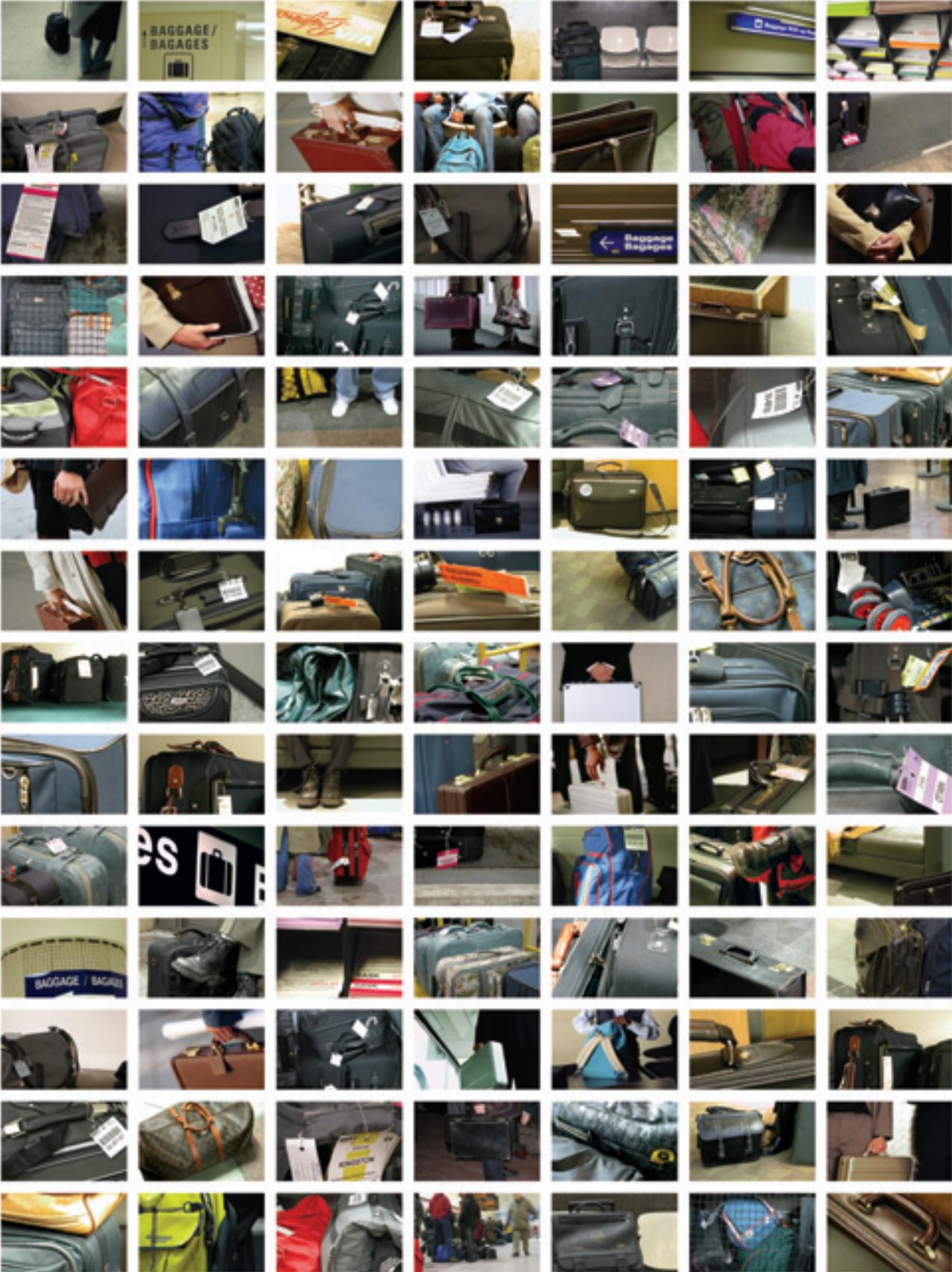
	2003	2002	2001	2000	1999
Indicateurs financiers clés					
(EN MILLIONS DE DOLLARS)					
Produits	250,3	270,8	253,8	240,7	220,6
Charges en trésorerie ⁽¹⁾	431,4	424,2	416,9	410,6	390,6
Dépenses en immobilisations	77,4	98,4	146,7	45,9	10,9
Financement de l'État :					
Exploitation	181,1	153,7	163,3	170,3	170,0
Immobilisations	82,4	103,4	151,7	45,9	—
Total du financement de l'État ⁽²⁾	263,5	257,1	315,0	216,2	170,0
Statistiques d'exploitation clés ⁽³⁾					
Ratio des produits aux charges en trésorerie (%) ⁽¹⁾	58,5	64,5	61,5	59,5	56,7
Voyageurs (EN MILLIERS)	3 789	3 981	3 865	3 795	3 569
Voyageurs-milles (EN MILLIONS)	857	948	921	904	885
Financement de l'État de l'exploitation par voyageur-mille (EN CENTS)	21,1	16,2	17,7	18,8	19,2
Rendement (CENTS PAR VOYAGEURS-MILLES)	26,8	26,6	25,3	24,0	22,6
Trains-milles parcourus (EN MILLIERS)	6 780	6 770	6 665	6 621	6 448
Voitures-milles parcourus (EN MILLIERS)	48 682	48 262	46 102	45 121	43 168
Coefficient d'occupation moyen (%)	53	57	57	56	56
Nombre moyen de voyageurs-milles par train-mille	126	140	138	137	137
Nombre d'employés actifs à la fin de l'exercice	3 051	3 054	3 013	2 958	2 909
Ponctualité (%)	73	84	85	83	84

1 Les charges en trésorerie utilisées dans le calcul du ratio des produits aux charges en trésorerie excluent l'amortissement des immobilisations corporelles, les frais de réorganisation, les charges de retraite et les avantages sociaux futurs.

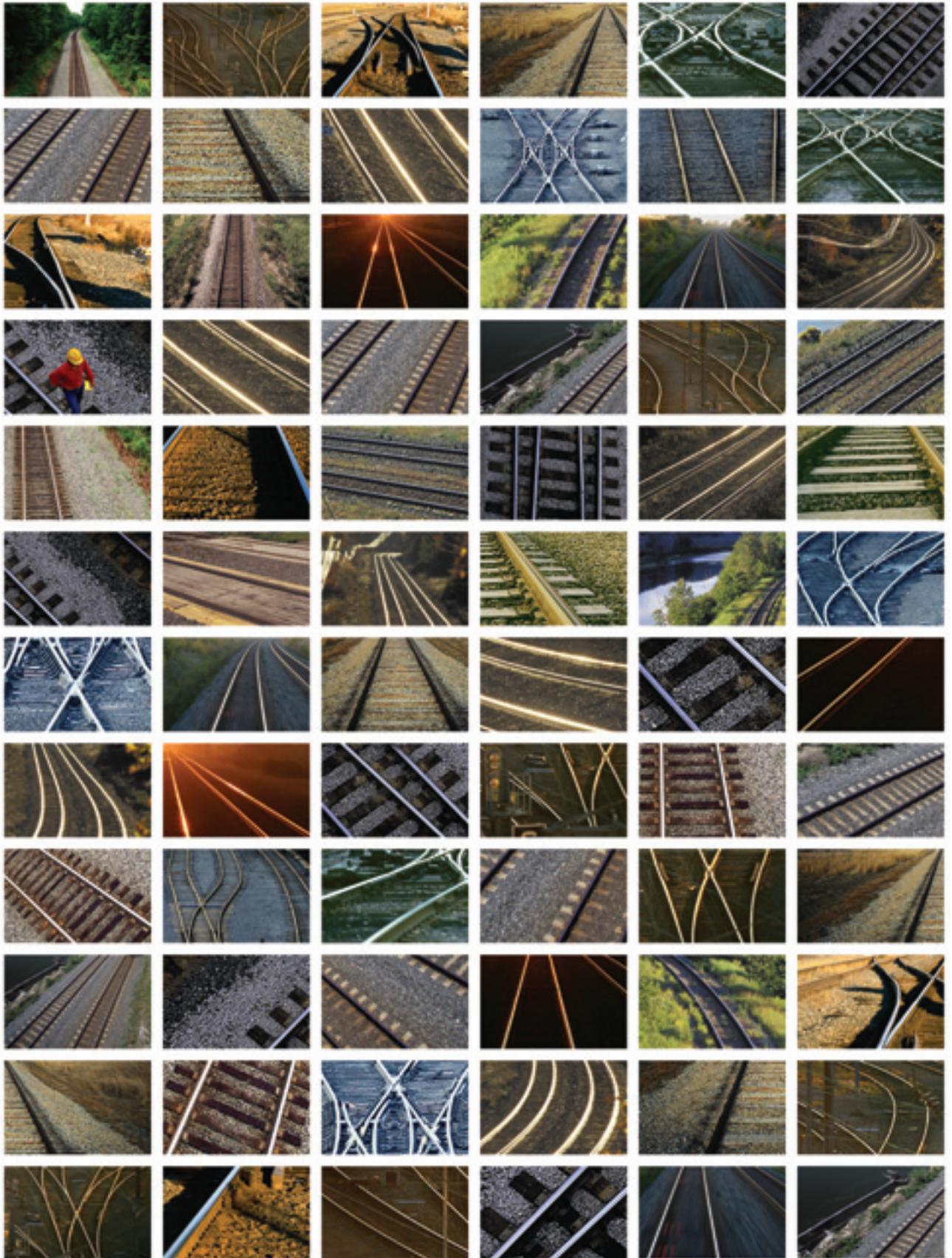
2 Ce total exclut le financement interne du fonds de renouvellement des actifs de 16,5 millions de dollars en 1999 et inclut une contribution de 5 millions de dollars au fonds de renouvellement des actifs en 2001, 2002 et 2003.

3 Les statistiques d'exploitation clés sont non vérifiées.

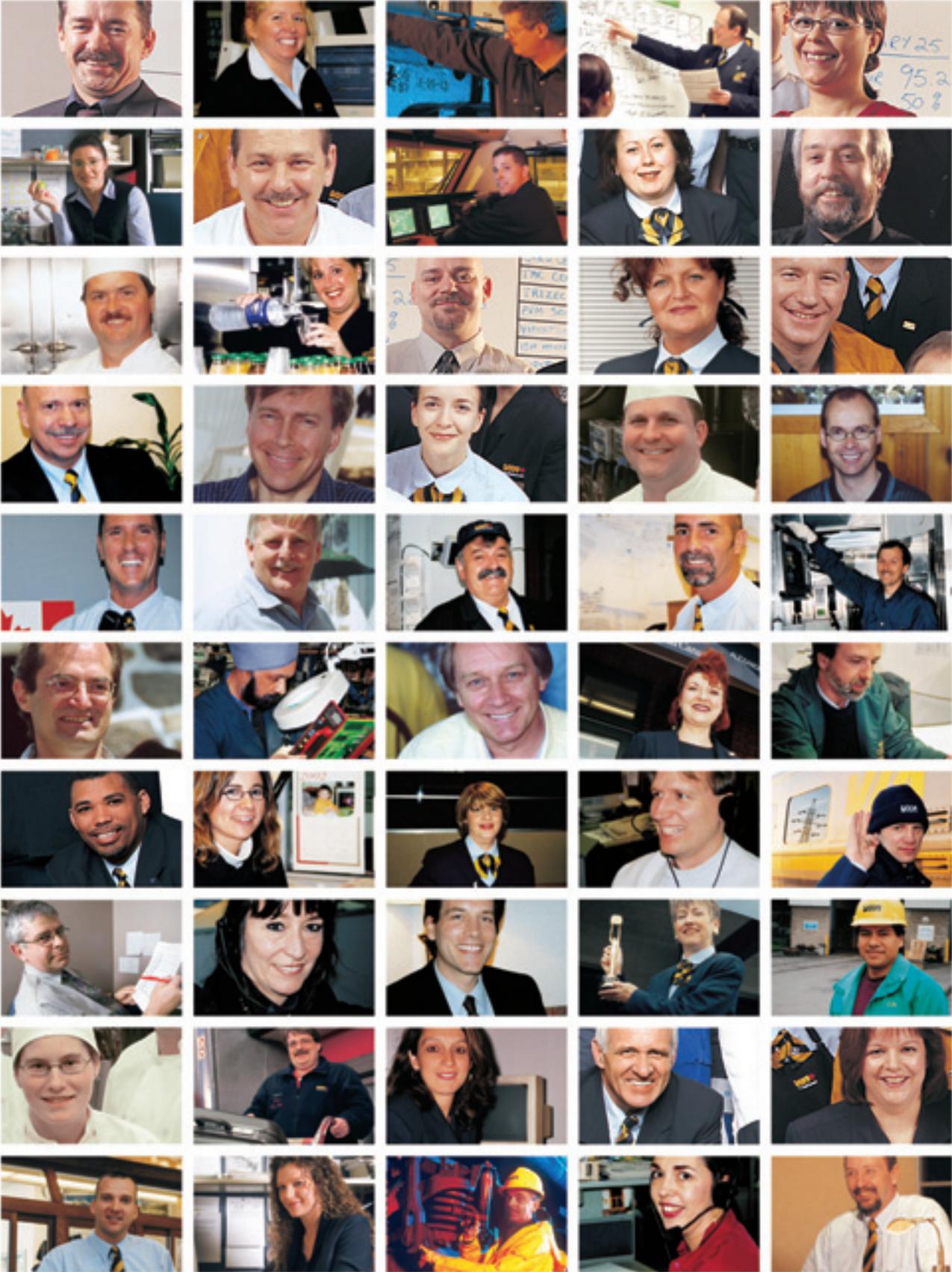
Près de 4 000 000 de voyageurs



Sur un réseau de **14 000** kilomètres



Quelque 3 000 employés



Plus de **480** départs chaque semaine



Au service de **450** collectivités canadiennes



Une vision : Être le chef de file des transporteurs canadiens de voyageurs pour l'excellence des services



Message du Conseil d'administration



Au moment où les Canadiens s'appêtent à relever de nouveaux défis, il est essentiel que l'ensemble de l'infrastructure de transport soit utilisé de la façon la plus efficace possible.

Dans un pays aussi vaste que le Canada, un bon réseau de transport a toujours été indispensable au bien-être et à la prospérité de la nation. Aujourd'hui, alors que le Canada aborde le 21^e siècle sous le signe d'une urbanisation croissante et en tant que l'une des économies les plus modernes et les plus mondialisées, notre réseau de transport fait face à de nouveaux défis. Le rail voyageurs est là pour aider les Canadiens à relever ces défis.

Dans nos corridors les plus achalandés, de plus en plus de Canadiens doivent se déplacer fréquemment. Et plusieurs d'entre eux, pour éviter l'engorgement des routes et des aéroports, se tournent vers le rail voyageurs comme alternative efficace, écologique et particulièrement attrayante pour les voyages de moyenne distance. Malgré une année 2003 des plus difficiles pour l'industrie des voyages et du tourisme, le rail voyageurs, comparativement aux autres modes de transport, a connu une forte demande.

Pratiquement chaque secteur de l'industrie a subi des pertes en 2003, en raison d'une combinaison de facteurs plutôt rare, voire jamais vue auparavant. VIA n'y a pas échappé. Par contre, dans certains marchés clés, où les pressions sur le réseau sont plus fortes, VIA a tout de même pu augmenter sa part de marché de même que ses recettes. Entre autres, les recettes étaient en hausse pour les liaisons Montréal-Ottawa, tandis que dans le corridor Québec - Windsor, VIA a vu sa part de marché des modes de transport publics augmenter de plus de quatre pour cent.¹

Les études de marché confirment que les Canadiens recherchent un service de rail voyageurs dynamique, offrant à la fois une meilleure accessibilité et plus de choix. Un rapport préparé à l'intention de VIA en 2003 révélait que 92 pour cent des répondants appuient l'expansion et l'amélioration des services ferroviaires voyageurs.²

VIA améliore sans cesse la qualité du service. De fait, au cours de la dernière décennie, elle n'a reçu que des éloges en matière de satisfaction de la clientèle, et cela ne l'a pas empêchée de réduire de façon constante le coût d'exploitation du service pour le Gouvernement.

¹ — Pollara — Sondage téléphonique de suivi continu (Toronto, Montréal, Ottawa, Québec), 4^e trimestre 2003.

² — Pollara — Sondage d'opinion publique, janvier 2003



En 2003, lorsque les mauvaises conditions du marché ont engendré la première baisse de revenu d'une année sur l'autre en plus de dix ans — à l'exception de 1995 —, VIA a su en minimiser l'impact en réduisant rigoureusement ses coûts.

Si VIA doit répondre à une demande croissante tout en continuant de réduire ses besoins de financement, l'augmentation des produits d'exploitation et l'investissement dans une croissance à long terme doivent demeurer des priorités. Pour y arriver, il faudra, en plus de maintenir l'excellence des services, augmenter la fréquence des trains, raccourcir la durée des trajets et améliorer la ponctualité. Toutefois, l'ajout de fréquences, des trajets plus rapides et le respect des horaires dépendent directement des sommes investies dans l'infrastructure nécessaire à l'exploitation de trains voyageurs modernes et plus rapides.

À l'heure actuelle, il est pratiquement impossible d'augmenter la vitesse ou la fréquence des services dans le corridor Québec-Windsor. Cette réalité freine littéralement VIA dans sa volonté d'accroître les produits d'exploitation et, par le fait même, de réduire les frais de financement. Or, l'intensification de la circulation de trains de marchandises sur l'infrastructure actuelle, qui est détenue et gérée en grande partie par le Canadien National, a commencé à *réduire* la capacité d'accès pour les trains voyageurs, rendant les horaires de plus en plus difficiles à respecter pour VIA.

La ponctualité du rail voyageurs a commencé à décliner en 2001, et la situation a atteint des proportions alarmantes en 2003. Les retards de trains voyageurs sont en grande partie causés par le nombre croissant de trains de marchandises qui comptent de plus en plus de wagons et dont la vitesse est sans cesse réduite. Comme la ponctualité est essentielle pour fidéliser la clientèle et attirer de nouveaux clients, cette tendance minera sérieusement la performance de VIA si la situation n'est pas réglée rapidement.

Ponctualité	2001	2002	2003
Corridor Québec — Windsor	86 %	85 %	73 %
Montréal - Halifax	86 %	81 %	69 %
Toronto - Vancouver	71 %	72 %	61 %
Réseau complet	85 %	84 %	73 %

Au moment où les Canadiens s'apprêtent à relever de nouveaux défis pour maintenir un réseau de transport efficace et fiable à un coût raisonnable, il est essentiel que l'ensemble de l'infrastructure de transport actuelle soit utilisée de la façon la plus efficace possible. Dans les secteurs où le rail voyageurs peut contribuer à relever ces défis, le fait d'investir dans l'infrastructure pour offrir des services plus rapides, plus fréquents et plus pratiques devrait être considéré comme un geste sensé et responsable.

VIA demeure consciente de sa propre responsabilité en matière de gestion du service ferroviaire voyageurs du Canada, au nom du Gouvernement et des contribuables canadiens. Les Canadiens s'attendent à ce que la Société assume non seulement la pleine responsabilité pour les résultats déjà atteints, mais aussi qu'elle agisse comme chef de file dans l'élaboration d'un service qui saura répondre aux besoins de demain. Après avoir passé en revue les pratiques en matière de gouvernance de l'entreprise en 2002, le Conseil a entrepris bon nombre d'initiatives pour s'assurer de fournir des conseils judicieux et d'orienter la Société dans une direction stratégique. Le présent rapport contient d'ailleurs des descriptions plus exhaustives de ces initiatives. Il présente également une analyse plus approfondie des activités de VIA que les rapports annuels précédents.

Il est à espérer que les Canadiens trouveront dans le présent rapport un tableau précis des défis auxquels VIA a fait face durant la dernière année, et qu'ils y verront des occasions d'améliorer davantage le service ferroviaire voyageurs pour répondre aux besoins des voyageurs au cours des années à venir.

Message de la direction



Malgré l'état désastreux du marché en 2003, nous sommes toujours en position de respecter notre Plan stratégique à long terme, et nous sommes en voie d'atteindre tous nos objectifs stratégiques clés.

S'il est vrai que l'adversité forme le caractère, VIA a fait beaucoup de progrès sur ce plan en 2003. Les catastrophes — feux de forêts, ouragans, virus et pannes de courant — se sont succédées, nuisant à l'exploitation ferroviaire et aux projets de voyages de nos clients. Cette série de malheurs, qui s'ajoutait aux inquiétudes liées au terrorisme et à la guerre en Irak, a même menacé de plonger toute l'industrie du voyage et du tourisme dans la stagnation.

À la fin de l'année, les répercussions de ces nombreux problèmes sur le bénéfice net de VIA étaient décourageantes, surtout si l'on comparait les résultats de l'année 2003 à ceux des années précédentes. Il était impossible d'augmenter les produits et l'achalandage comme VIA l'a fait constamment au cours de la dernière décennie.

Toutefois, si nous nous concentrons sur ce que VIA a accompli en 2003, nous pouvons être fiers. Nous sommes toujours en position de respecter notre Plan stratégique à long terme, et nous sommes en voie d'atteindre tous nos objectifs stratégiques clés.

Face à de nombreux événements et circonstances qui échappaient à notre contrôle, nous avons choisi de nous concentrer sur des éléments que nous pouvions contrôler, et nos employés ont joué leur rôle à merveille. Le personnel de VIA a multiplié les efforts pour assurer la sécurité des voyageurs et pour les aider à se rendre à destination alors même que les désastres nuisaient au fonctionnement normal du réseau. Nous nous sommes serré la ceinture et avons réduit les dépenses, ce qui a atténué les répercussions des manques à gagner sur les activités de la Société. Nous avons également modifié notre approche de marketing pour regagner des clients perdus et inciter de nouveaux voyageurs à utiliser le train. Ces démarches nous ont permis d'augmenter de façon importante le nombre de voyageurs au cours du dernier trimestre.

En fait, pendant le dernier trimestre de l'année 2003, la situation allait de mieux en mieux; depuis 1990, jamais les trains de VIA n'avaient transporté autant de voyageurs dans le corridor Québec – Windsor qu'au cours de ce quatrième trimestre.



Malgré les difficultés, les employés de VIA n'ont ménagé aucun effort pour satisfaire la clientèle et pour assurer le succès du rail voyageurs, prouvant qu'ils sont les meilleurs dans ce domaine. Malgré des interruptions de service fréquentes et souvent importantes causées par des feux de forêts, des pannes de courant et l'intensification constante de la circulation des trains de marchandises, le niveau de satisfaction de la clientèle est demeuré élevé grâce aux efforts déployés par nos employés. Le rendement — qui est un critère de mesure des produits par voyageur-mille — a augmenté légèrement, et bien que l'industrie en général ait connu une année difficile, le rail voyageurs a mieux fait que beaucoup d'autres entreprises œuvrant dans le domaine des voyages et du tourisme.

Tout au long de l'année, VIA est restée fidèle à sa stratégie à long terme en matière de croissance et à son objectif d'être, au niveau de l'excellence des services, le chef de file canadien du transport voyageurs. Les projets liés au programme d'investissement Renaissance, dont l'utilisation de nouveau matériel roulant et la modernisation des gares, ont progressé comme prévu. Nous avons continué d'améliorer nos produits et services partout au pays, de l'île de Vancouver à Halifax. Nous avons également renforcé nos partenariats intermodaux pour réunir les avantages de différents moyens de transport de façon à respecter les exigences de nos clients; par exemple, nous avons conclu avec WestJet une nouvelle entente qui nous permet d'offrir le transport ferroviaire d'un bout à l'autre du Canada en même temps qu'un tarif abordable pour le retour en avion, ainsi que des forfaits d'hébergement.

Par ailleurs, l'innovation est demeurée l'une des valeurs fondamentales de la Société.

En 2003, nous nous sommes ouvert de nouveaux horizons en utilisant la technologie de façon novatrice en vue de simplifier l'accès pour les clients. En plus d'améliorer nos systèmes de réservation en ligne déjà efficaces, nous avons effectué des tests en vue d'offrir une connexion Internet sans fil à bord des trains, installé des bornes de billetterie libre-service dans les gares achalandées et amélioré les systèmes de ventes par

téléphone. Ces innovations ont valu à VIA les éloges du gouvernement ontarien et de la Chambre de commerce du Canada pour son excellence dans le domaine de la technologie commerciale.

Mieux encore, nous avons continué d'alimenter notre esprit d'innovation et d'entrepreneuriat, tout en renforçant notre équipe de professionnels pour qui le succès du rail voyageurs au Canada constitue une réelle passion. À la suite de consultations approfondies auprès de nos employés à tous les niveaux, nous avons amélioré nos méthodes de communication, de formation et de perfectionnement et avons invité les employés à participer plus activement à l'atteinte des objectifs stratégiques de VIA. Grâce à une structure transparente en matière de gestion et de responsabilité, ainsi qu'à la reconnaissance de l'excellence au niveau du rendement, les employés de VIA sont à la base de l'une des sociétés les plus dévouées et les plus riches en compétences au pays.

VIA est prête et apte à continuer d'offrir et d'améliorer le service rentable et de haute qualité auquel les Canadiens s'attendent de la part de leur service de rail voyageurs national.

L'année 2004 nous apportera de nombreux défis dans le domaine du rail voyageurs. L'ensemble de l'industrie du voyage doit s'attendre à se remettre lentement de l'état désastreux du marché au cours de la dernière année. Il faut toutefois retenir que VIA a terminé cette année plus déterminée que jamais à offrir aux Canadiens le meilleur service possible.

En utilisant les bons outils, nous ferons en sorte que le rail voyageurs devienne le moyen de transport efficace, bien coordonné et multimodal dont le Canada aura besoin pour l'avenir.

La revue de l'année



Le marché des voyages en 2003

Pour décrire la combinaison d'événements inhabituels et imprévisibles qui ont frappé les marchés canadiens des voyages et du tourisme en 2003, les analystes de l'industrie l'ont qualifiée de véritable tempête. Le marché connaissait déjà des difficultés en 2002 en raison des préoccupations grandissantes en matière de sécurité à la suite des attaques terroristes qui ont touché les États-Unis à l'automne précédent. En 2003, la conjugaison de nouvelles inquiétudes liées à la sécurité, d'épidémies de maladies contagieuses et de catastrophes naturelles a engendré une baisse sans précédent des dépenses dans le domaine des voyages et des produits connexes.

En fait, VIA a réussi, mieux que la plupart des transporteurs, à résister à cet important mouvement à la baisse amorcé en 2001. Par exemple, en termes de voyageurs-milles, l'achalandage dans le corridor Québec - Windsor a connu une hausse globale de 4 pour cent en 2002, et une croissance encore plus importante du côté des voyageurs d'affaires. Quelques-uns de nos produits touristiques ont établi de nouveaux records cette année-là : l'achalandage pour les excursions à bord du train *Bras d'Or* de VIA vers l'île du Cap-Breton a fait un bond de 20 pour cent, et le recouvrement des coûts a atteint 122 pour cent — une remarquable augmentation annuelle de 39 pour cent.

VIA avait de bonnes raisons de s'attendre à ce que la tendance favorable se poursuive en 2003. Au cours des deux premiers mois de l'année, les produits totaux continuaient de grimper.

Guerre et nouvelles inquiétudes en matière de sécurité

En février, cependant, l'annonce d'une guerre imminente entre les États-Unis et l'Irak a ravivé les inquiétudes en matière de sécurité et l'incertitude dans l'industrie des voyages. Cette situation, jumelée au ralentissement économique mondial et aux alertes terroristes répétées aux États-Unis dans les mois qui suivirent, ont freiné de façon générale les déplacements en provenance des marchés étrangers. Les voyages au Canada en provenance des États-Unis ont été particulièrement touchés par ces facteurs et par l'affaiblissement du dollar américain.

Préoccupations en matière de santé

Puis, en mars, les premiers cas du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) ont été confirmés à Toronto. Les préoccupations par rapport aux risques de voyager attribuables aux maladies contagieuses s'étaient déjà embrasées après une courte épidémie du virus de Norwalk à Vancouver. L'épidémie du SRAS a porté ces préoccupations à leur comble lorsqu'en avril, l'Organisation mondiale de la santé a émis un avertissement à l'intention des voyageurs se rendant dans la région de Toronto. Cet avertissement a eu des répercussions immédiates. En effet, à la suite de cette annonce, les dépenses des visiteurs à Toronto ont chuté de plus de 70 pour cent comparativement à la même période en 2002.

Peu après le début du SRAS, les inquiétudes à l'égard des risques pour la santé ont été avivées encore davantage lorsqu'un cas isolé de la maladie de Creutzfeldt-Jacob, ou « maladie de la vache folle », a été confirmé. Tandis que les préoccupations en matière de santé montaient, un ralentissement massif des activités s'abattait sur l'ensemble du marché canadien des voyages. À l'échelle du pays, les voyages d'affaires ont littéralement chuté, les organisateurs de voyages ont annulé leurs réservations, tandis que les voyageurs, tant étrangers que canadiens, se sont montrés réticents à voyager au Canada.

Feux de forêts dans l'Ouest canadien

En août et en septembre, VIA était sur le pied d'alerte pour aider à évacuer les résidents menacés par des feux de forêts majeurs en Alberta et en Colombie-Britannique. Bien que l'on n'ait pas recouru à l'aide de VIA, les feux intenses ont interrompu de façon significative les activités de la Société. Même si aucune liaison n'a été annulée, VIA a dû raccourcir le trajet de ses trains et les retarder en raison des feux faisant rage près des voies ferrées.

Les feux de forêts ont eu un effet dévastateur sur la région, qui est l'une des destinations les plus courues au monde par les Américains et les Asiatiques pour les voyages écotouristiques et d'aventure. Comme les grands centres de randonnée pédestre, de camping et d'autres activités touristiques de la région étaient fermés, un calme plat s'est abattu sur la presque totalité de l'industrie du tourisme. Une fois les feux de forêts maîtrisés, le marché des voyages a encaissé un autre coup dur, lorsque des inondations excessives causées par des pluies diluviennes ont affligé la Colombie-Britannique.



Panne de courant en Ontario

En août, une surtension dans le réseau électrique de l'Ohio a causé une longue panne de courant. Cette panne a privé d'électricité la quasi-totalité du sud de l'Ontario et a paralysé une grande partie du réseau de transport, plus particulièrement l'industrie du transport aérien.

Malgré la panne de courant, VIA a poursuivi l'exploitation de ses trains, mais des liaisons ont été gravement touchées quand certaines gares comptant parmi les plus achalandées au Canada ont été plongées dans le noir. Les voyageurs ont subi, dans certains cas, jusqu'à sept heures de retard sur l'horaire. Ce nouvel incident a fait monter la frustration de la clientèle, et le marché des voyages, déjà atterré, fut encore éprouvé.

Ouragan dans les Maritimes

En octobre, l'ouragan Juan s'est avéré la tempête la plus dommageable jamais connue dans l'histoire moderne des Maritimes, selon le Centre canadien de prévisions d'ouragans. La tempête a englouti une bonne partie du centre des services et des installations de VIA à Halifax, a arraché le toit de l'ancien centre de maintenance de VIA adjacent à la gare et a privé certaines régions d'électricité pendant près de deux semaines.

Pour les clients de VIA, l'ouragan signifiait encore une fois l'interruption des services et encore plus de frustration, bref, d'autres répercussions sur le marché dans la région.

Répercussions sur VIA

D'après des recherches menées par le cabinet d'experts-conseils KPMG, l'impact cumulatif des catastrophes naturelles, ajouté aux préoccupations en matière de santé et de sécurité, a contribué à créer l'un des pires déclinés que le marché canadien des voyages n'ait jamais connu. Le nombre de voyages intérieurs effectués par des Canadiens a diminué d'environ huit pour cent comparativement à 2002. Le nombre de voyages de citoyens américains au Canada a baissé de presque 14 pour cent, alors que celui des voyages en provenance d'autres pays a chuté de 16 pour cent.

Les répercussions néfastes sur le rail voyageurs ont été importantes. Toutefois, VIA a mieux réussi à limiter ces répercussions que bon nombre d'autres sociétés de l'industrie, en enregistrant une baisse de l'achalandage de seulement 4,8 pour cent pour l'année complète. À la fin de l'année, VIA avait recouvré son volume de voyageurs dans le corridor Québec - Windsor, pour conclure l'année avec le volume le plus élevé depuis 1990

pour un quatrième trimestre. Dans la partie est du Corridor, VIA a réussi à élargir sa part du marché des voyages effectués par mode public de transport — ce qui est de bon augure pour une reprise en 2004.

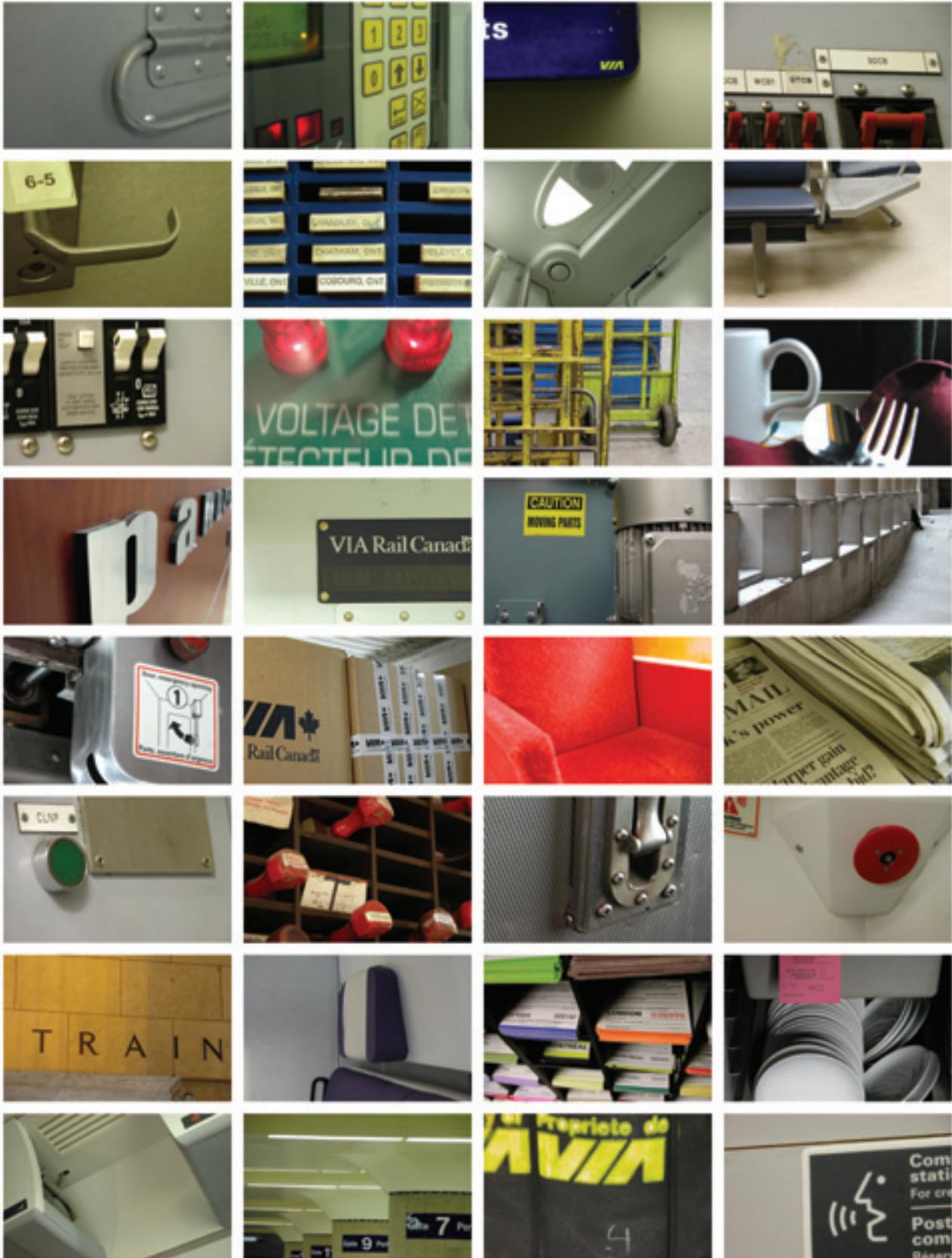
Les résultats financiers et le plan de recouvrement de VIA sont examinés plus en profondeur dans la section intitulée *Commentaire et analyse de la direction* du présent rapport.

Intervention des gens de VIA

En 2003, comme les catastrophes se sont enchaînées les unes après les autres, la sécurité et le confort des voyageurs constituaient les priorités de chaque employé de VIA.

- En réponse à la crise du SRAS, les membres du personnel de bord et des gares ont travaillé avec acharnement pour rassurer les clients préoccupés et ils ont mis en œuvre des procédures de rechange pour l'embarquement et le débarquement des voyageurs inquiets de passer par Toronto. VIA a également élaboré un nouveau protocole médical — vivement louangé par Santé Canada — pour intervenir auprès des voyageurs possiblement porteurs d'une maladie contagieuse.
- Confrontés à d'intenses feux de forêts sévissant près des voies ferrées dans l'Ouest, les équipes de bord ont travaillé sans relâche pour empêcher l'annulation des trains et pour répondre à tous les besoins des voyageurs.
- Pendant la panne de courant en Ontario, les employés ont enfourché leur vélo ou ont fait du covoiturage pour se rendre au travail; ils ont aussi travaillé durant de longues heures pour assurer la sécurité des voyageurs dans les gares privées d'électricité.

Les efforts déployés par les employés pour aider les voyageurs ne sont pas passés inaperçus. Dans l'un des cas, durant la panne de courant, un voyage d'une durée habituelle de 4 heures et demie s'est transformé en un trajet interminable de 11 heures et demie. Malgré le retard de sept heures, les voyageurs ont réservé une ovation debout aux mécaniciens de locomotive pour les avoir ramenés sains et saufs.



Les objectifs stratégiques

En raison des conditions imprévisibles du marché, il a été impossible d'atteindre le taux de croissance espéré en 2003 en ce qui a trait aux produits et à l'achalandage. Toutefois, le Plan stratégique à long terme de VIA pour le rail voyageurs de demain demeure bien engagé; tout au long de l'année, les initiatives mises de l'avant pour appuyer les objectifs clés de la Société ont connu un succès incontestable.

Approuvé par le Conseil d'administration en 2002 et lancé au début de 2003, le Plan stratégique actuel définit les objectifs prioritaires que VIA doit atteindre si elle veut remplir sa nouvelle mission et réaliser sa vision d'avenir.

La mission de VIA

Travailler ensemble pour que les Canadiens obtiennent en tout temps des services voyageurs sécuritaires, efficaces et respectueux de l'environnement.

La vision de VIA

Être le chef de file des transporteurs canadiens de voyageurs pour l'excellence de ses services.

Voici les grands objectifs de VIA présentés dans le Plan stratégique à long terme :

La croissance

Être le premier choix des voyageurs dans tous les marchés desservis.

Le service

Offrir constamment à nos clients d'excellentes expériences de voyage.

La sécurité

S'assurer que nos collègues, nos clients et toute personne en contact avec VIA se retrouvent dans un environnement sécuritaire.

L'environnement

Répondre aux besoins de nos clients dans le souci du développement durable et le respect de l'environnement.

Les gens

Travailler ensemble afin de créer un climat de travail qui favorise un engagement total à l'égard de la réussite de VIA.

L'entrepreneuriat

Viser l'autosuffisance en réduisant la part du financement public dans nos activités d'exploitation et financer les nouvelles immobilisations avec les économies réalisées.

En 2003, VIA a fait d'énormes progrès à l'égard de chacun de ces objectifs à long terme.

La croissance



L'augmentation annuelle de cinq à dix pour cent des produits d'exploitation entre 1997 et 2002 a permis à VIA d'améliorer considérablement et d'étendre le rail voyageurs au Canada, tout en diminuant les dépenses du Gouvernement pour l'exploitation des services.

La croissance des produits, de l'achalandage et des services demeure un élément principal du Plan stratégique de VIA. Malgré l'impossibilité d'augmenter ses produits en 2003, VIA s'est rapprochée de son objectif de devenir le premier choix des voyageurs.¹

Accroissement de la part du marché

Le corridor Québec - Windsor constitue le marché le plus occupé au Canada et représente plus de 70 pour cent des affaires de VIA. En 2003, le rail voyageurs est devenu le moyen de transport par excellence pour une plus grande partie des voyageurs dans ce segment du marché.¹

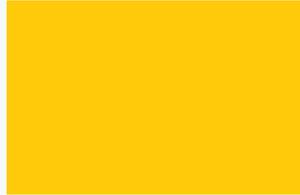
VIA a accru sa part de marché du transport public dans le Corridor à chaque trimestre, enregistrant en 2003 une croissance de plus de 4 pour cent par rapport à l'année précédente. Et comme le volume total de voyageurs dans le Corridor a dépassé les niveaux habituels et établi de nouveaux records au cours du dernier trimestre de 2003, VIA est bien placée pour maintenir et accroître ces gains en 2004.

Trajets plus courts dans les marchés clés

En 2003, VIA a réussi à réduire de façon remarquable la durée de trajet optimale de la liaison Montréal - Ottawa. Cette réduction de 20 minutes a contribué à faire du train un choix plus attrayant pour les voyageurs sur ce parcours et permis à VIA d'augmenter ses produits d'exploitation pour cette liaison, en dépit d'un marché défavorable.

La durée réduite des trajets et l'augmentation des produits qui en a découlé sont directement attribuables aux sommes investies en 2002 pour améliorer l'infrastructure de la liaison Montréal - Ottawa. Ces investissements ont notamment permis aux trains voyageurs de circuler plus rapidement, de façon sécuritaire. En apportant d'autres améliorations similaires aux infrastructures, il serait possible de réduire de façon semblable les durées de trajet dans d'autres marchés clés du Corridor et d'atteindre une croissance équivalente. Le plan actuel d'investissement de VIA, en attente d'approbation au moment de publier le présent rapport, porte sur le besoin d'améliorer l'infrastructure pour ces liaisons.

¹ — En 2003, la part du marché de VIA dans le corridor Québec - Windsor pour le secteur des voyages par transport public a connu une croissance de plus de 4 pour cent par rapport à l'année précédente. (Pollara, 4^e trimestre 2003)



Nouveaux services et fréquences accrues

L'ajout de nouvelles fréquences dans les marchés à fort potentiel a joué un rôle clé dans la croissance du rail voyageurs au cours de la dernière décennie en offrant une gamme de départs et d'arrivées plus pratiques aux voyageurs. Le nombre de fréquences a augmenté de 20 pour cent depuis 1990. Dans le Corridor - Est à lui seul, VIA a augmenté les fréquences de 37 pour cent. Une telle croissance a donné lieu à une augmentation des produits et de l'achalandage, tout en réduisant de 56 pour cent, pour la même période, la dépendance de la Société au financement de l'exploitation par le Gouvernement.

En août 2003, VIA a ajouté un quatrième départ hebdomadaire pour la liaison Jasper - Prince Rupert, lequel sera maintenu au plus fort de la saison touristique. Les projets de trains express supplémentaires pour desservir le triangle Toronto - Ottawa - Montréal ont été retardés, mais seront mis de l'avant si la capacité d'exploitation de l'infrastructure du rail partagé avec les trains de marchandises peut être optimisée pour soutenir une circulation plus intense.

L'intérêt pour l'expansion et l'ajout de nouveaux services de rail voyageurs demeure élevé dans tous les coins du pays. En 2003, des collectivités, des municipalités et des gouvernements provinciaux ont demandé à VIA d'envisager la possibilité d'offrir des services supplémentaires dans l'Ouest du Canada, en Ontario, au Nouveau-Brunswick et en Nouvelle-Écosse. VIA étudie actuellement la faisabilité de tels ajouts de services afin de déterminer s'ils pourraient être fournis sans augmenter l'apport financier du Gouvernement, et dans quelles conditions. Toutes les décisions à la lumière de ces évaluations seront évidemment prises par le gouvernement du Canada.

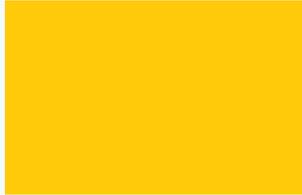
Élargissement des partenariats intermodaux

VIA a été un chef de file en matière de promotion de services intermodaux, lesquels accentuent l'intégration du rail voyageurs aux autres modes de transport en offrant des options plus pratiques aux voyageurs. En 2003, VIA a poursuivi l'expansion des terminaux intermodaux en intégrant les services d'autocars aux gares de Halifax et de Miramichi, et a étudié les possibilités de mieux intégrer les différents modes de transport dans d'autres gares au Canada.

En décembre, VIA a conclu une entente avec WestJet dans l'Ouest du Canada afin d'offrir aux voyageurs des forfaits multimodaux pour des destinations desservies par les deux transporteurs, permettant ainsi aux clients de profiter de services de voyages train-avion harmonisés.

VIA a également étendu des ententes intermodales avec deux exploitants d'autocars, soit avec Greyhound dans l'Ouest du Canada et avec SMT dans l'Est, en s'appuyant sur des partenariats établis en 2002.

Le service



La qualité des services de VIA est légendaire, reconnue mondialement et sans cesse louangée par les voyageurs utilisant le train. Sa capacité d'offrir des services de première qualité a toujours constitué la pierre angulaire de l'avantage concurrentiel de VIA sur le marché et demeure un facteur clé de l'acquisition et de la fidélisation de nouveaux clients.

VIA a conservé un niveau élevé de satisfaction de la clientèle en 2003, avec 95 pour cent des voyageurs ayant déclaré que le service avait été conforme ou supérieur à leurs attentes.

Nouveau niveau de service

VIA a lancé la nouvelle classe *Confort*, un service économique repensé et amélioré qui offre aux voyageurs qui ne désirent pas profiter des voitures-lits la possibilité de traverser le Canada confortablement et à prix abordable. À bord des trains transcontinentaux, les clients de la classe *Confort* ont accès à la voiture panoramique *Skyline*, avec son café-restaurant et ses vues imprenables du paysage. En plus des oreillers et des couvertures gracieusement offerts, les clients peuvent se procurer des goûters et des repas à prix raisonnables. Les voyageurs de la classe *Confort* peuvent également profiter de la voiture-restaurant, à l'exception de la voiture-restaurant *Bleu d'Argent* en période de pointe.

Nouvelles voitures voyageurs améliorées

VIA a poursuivi la mise en service des nouvelles voitures voyageurs Renaissance. Ayant fait son apparition sur la liaison nocturne de l'*Entreprise* entre Montréal et Toronto en 2002, le nouveau matériel roulant fait maintenant partie de tous les trains sur le parcours Montréal - Québec, ainsi que de certains trains assurant la liaison Montréal - Ottawa et Montréal - Halifax. La période d'essai initiale a permis de déceler certaines difficultés techniques qui font l'objet d'un programme de modification en plusieurs étapes.

Les autorails automoteurs, utilisés pour les services voyageurs sur l'île de Vancouver et sur le trajet Sudbury - White River, ont été complètement rénovés et sont de nouveau en service. Le matériel remis à neuf offre confort et fiabilité aux voyageurs. De plus, dans l'Ouest du Canada, VIA a ajouté les nouvelles voitures Panorama au *Skeena*^{MC}. Ces voitures offrent aux voyageurs une expérience visuelle inoubliable lors de leur passage dans les montagnes et le long de la rivière Skeena, en plus d'un service amélioré.

Modernisation des gares

Au cours des quatre dernières années, VIA a investi dans la modernisation et l'amélioration de la qualité et de l'apparence de ses gares, en plus de rehausser le confort des voyageurs. VIA a effectué des rénovations et des améliorations d'envergure dans 25 gares voyageurs importantes, en plus de procéder à d'autres travaux à l'échelle du réseau. On a notamment mis l'accent sur des réparations d'ordre général, des travaux de peinture, d'amélioration des systèmes de chauffage et de climatisation, ainsi que sur les réparations aux stationnements et aux quais.

Par exemple, VIA a achevé d'importantes rénovations à la gare Centrale du Pacifique à Vancouver, dont l'agrandissement du salon *Bleu d'Argent*, l'amélioration de l'accès au salon des départs, l'installation de nouveaux comptoirs de billetterie ainsi que le réaménagement et l'installation d'un nouveau carrousel à bagages. En harmonie avec le programme de développement de gare Renaissance, les travaux ont préservé la beauté de la gare patrimoniale, tout en conférant aux installations une image moderne et une fonctionnalité accrue.

VIA a aussi terminé les travaux de rénovation de la gare patrimoniale de Halifax. Une somme de 2,9 millions de dollars a été consacrée à l'exécution de réparations majeures et à l'amélioration de l'espace destiné à la location afin de générer de nouveaux revenus. La gare est maintenant une installation intermodale fonctionnelle qui dessert à la fois la clientèle du rail voyageurs et celle des services d'autobus régionaux, intégrant notamment les activités de transport de la société Acadian Bus Lines. De plus, de nouveaux locataires occupent maintenant la grande majorité des locaux qui étaient vides.

VIA a également terminé ses projets d'économie d'énergie à diverses gares et a installé des prises d'alimentation à quai. Ces prises permettent de brancher les trains, lorsqu'ils sont en gare ou stationnés au centre de maintenance, et de faire fonctionner les systèmes de refroidissement, de réfrigération et de chauffage sans l'intervention du moteur, ce qui réduit la consommation de carburant et l'émission de gaz à effet de serre.



Services de commerce électronique rehaussés

VIA a été la première à offrir la technologie novatrice permettant aux voyageurs d'accéder de façon rapide et pratique aux services de billetterie et de réservations. VIA était la première société de rail voyageurs au monde à accéder au système informatisé de réservation des sociétés aériennes, en 1995, et la première à offrir un service de réservation en ligne en 1997.

La Chambre de commerce du Canada a décerné au site Web de VIA la mention « meilleur site d'achat grand public, catégorie grandes entreprises canadiennes » en 2003. Les services de réservation et de recherche en ligne de VIA sont actuellement utilisés par environ 500 000 visiteurs chaque mois. Au cours de l'année, le nombre de nouveaux utilisateurs du site Web a augmenté de 60 pour cent et environ 16 pour cent (34,8 millions de dollars) de tous les billets vendus en 2003 ont été réservés par Internet.

Le service de réservation en ligne conçu pour le gouvernement de l'Ontario a valu à VIA le prix Or de la Foire de la qualité dans le secteur public en 2003. Destiné aux fonctionnaires voyageurs, ce système contribue à faire de VIA leur premier choix pour le transport interville. Il devait également permettre au gouvernement ontarien d'économiser, pour l'année 2003 à elle seule, quelque 300 000 dollars en frais de transactions pour les voyages.

En 2003, VIA est devenue la première et la seule société ferroviaire voyageurs au Canada à offrir la possibilité de réserver et d'acheter les billets par l'intermédiaire de bornes de billetterie libre-service. Trente-trois billetteries libre-service ont été installées dans les gares importantes du corridor Québec-Windsor. En plus d'éviter les files d'attente aux voyageurs en périodes de pointe, ces bornes réduisent les coûts liés à la vente de billets, en plus de permettre au personnel de billetterie de se concentrer sur la promotion et la vente des produits à une clientèle recherchant un service personnalisé.

Travaillant en partenariat avec Bell Canada, Intel et PointShot Wireless, VIA a été le premier transporteur de voyageurs au Canada à tester de façon approfondie l'accès à Internet sans fil dans certaines voitures *VIA 1* entre Montréal et Toronto. L'accès à Internet sans fil peut donner à VIA un avantage concurrentiel en permettant aux voyageurs d'affaires d'augmenter leur productivité. Bon nombre de voyageurs ont même demandé de voyager

uniquement dans les voitures « branchées » pendant la période d'essai. La possibilité d'offrir des services d'accès sans fil en permanence sera évaluée en 2004.

En dernier lieu, VIA a ajouté des activités d'approvisionnement à son site Web afin de permettre aux fournisseurs de partout dans le monde de s'enregistrer et d'obtenir une liste de toutes les occasions de faire des affaires avec VIA. En plus d'élargir son choix de fournisseurs, ce site a permis à VIA de trouver des acheteurs pour certains de ses biens excédentaires.

Amélioration du Programme VIA Préférence

Le programme de récompense des clients de VIA, *VIA Préférence*, a connu un grand succès depuis son lancement en 1996 et VIA a continuellement amélioré ce programme afin de mieux reconnaître et servir ses meilleurs clients. En 2003, le programme a été repensé afin de le rendre plus efficace et axé sur les besoins individuels de ses membres.

VIA a notamment changé la façon de traiter les communications des membres du Programme *VIA Préférence* afin de donner un service plus personnalisé et centré sur le client. Dans le passé, bon nombre de lettres, télécopies et courriels des membres *VIA Préférence* étaient traités par une firme de marketing externe au nom de VIA. Désormais, cette distance entre la clientèle et le personnel de VIA a été éliminée. Toutes les communications des membres sont traitées directement par les spécialistes du service à la clientèle de VIA. Cela permet non seulement d'établir des relations plus durables et plus personnalisées avec les voyageurs les plus actifs, mais également de mieux connaître et comprendre les besoins et les priorités de chaque client en proposant des services qui répondent à ces besoins. De plus, les agents de ventes par téléphone et de relations avec la clientèle ont maintenant accès à la base de données *VIA Préférence* qui inclut les profils des clients. Les agents peuvent consulter ces renseignements tout en servant les clients afin d'assurer un service sur mesure encore plus personnalisé pour les membres *VIA Préférence*.

En réponse aux commentaires des membres, VIA a également instauré de nouvelles options de récompenses, incluant des voyages aller-simple, des billets pour les enfants et le surclassement en classe *VIA 1*, en plus d'avoir amélioré le site Web *VIA Préférence*. Ces changements offrent une meilleure flexibilité, encore plus de valeur et une reconnaissance accrue des clients les plus fidèles de VIA.

Santé, sécurité et sûreté



Pour VIA, la sécurité de chaque client et de chaque employé constitue la principale priorité. La sécurité fait partie intégrante de toutes les activités de VIA. Les rôles et responsabilités en matière de sécurité sont clairement définis et documentés.

Les comités de Santé et Sécurité de VIA jouent un rôle important. En effet, ils déterminent et recommandent des mesures correctives pour éviter les causes potentielles de blessures, et ils aident à mener les enquêtes liées à la santé et à la sécurité. Deux comités de politique en matière de Santé et Sécurité ont été créés pour fournir un appui aux comités de Santé et Sécurité à l'échelle du réseau. Tous les comités de Santé et Sécurité sont composés de membres de la direction et des deux syndicats principaux de VIA, soit les Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA-Canada) et la Conférence ferroviaire de Teamsters Canada (CFTC).

Les activités du comité de politique et du comité de Santé et Sécurité sont étroitement surveillées par les membres de la direction de première ligne, ainsi que par le chef de l'exploitation et le directeur, Sécurité, Santé et Affaires réglementaires de VIA. Les questions et les activités de santé et sécurité sont également passées en revue, au besoin, lors des réunions du Comité de gestion de VIA, auquel siègent tous les cadres supérieurs.

Système de gestion de la sécurité

À l'automne 2002, Transports Canada a effectué une vérification de la mise en œuvre du Système de gestion de la sécurité de VIA, puis a déposé son rapport en 2003. La vérification comprenait une évaluation exhaustive de tous les composants du système, notamment l'établissement d'objectifs annuels en matière de sécurité, les procédures de signalement et de responsabilité, la participation des employés, la gestion des risques et la conformité aux règlements.

Dans son rapport, Transports Canada a reconnu les efforts déployés par la direction de VIA, les employés syndiqués et les représentants, ainsi que leur engagement pour réussir. Transports Canada a aussi identifié des occasions d'améliorer davantage le Système de gestion de la sécurité. Les responsables de la sécurité à l'interne ont pris connaissance de ces suggestions et ont présenté des programmes de mise en œuvre à cet effet.

Au début de 2004, Transports Canada effectuera une vérification à titre de suivi. Celle-ci portera sur des aspects précis des procédures et des procédés opérationnels de VIA.

Plan directeur de la sûreté pour l'ensemble de la Société

Depuis quelques années, VIA a redoublé d'efforts pour améliorer la sécurité, en collaborant étroitement avec l'industrie ferroviaire afin de mieux détecter les éléments qui menacent la sécurité des voyageurs et des employés et d'intervenir de façon appropriée. Ces efforts se sont poursuivis en 2003 avec l'élaboration d'un Plan directeur de la sûreté qui identifie les mesures à prendre pour protéger l'ensemble de la Société, ses employés et sa clientèle contre les facteurs externes pouvant entraîner des pertes ou causer des préjudices.

De plus, VIA a mis en place des mesures de sécurité additionnelles, dont l'instauration de nouvelles cartes d'identification pour les employés, une surveillance accrue à l'embarquement des voyageurs et le recours plus fréquent à l'assignation des sièges. VIA continue de collaborer avec les organismes fédéraux et les forces policières, ainsi qu'avec le CN, le CP, GO Transit et d'autres services de transport voyageurs et de marchandises, pour partager de l'information, normaliser les pratiques en matière de sécurité et améliorer les communications à l'égard des questions de sécurité.

En 2003, VIA a également établi un nouveau partenariat avec la Gendarmerie royale du Canada pour mettre en œuvre le programme Jetway, qui permet d'assurer la sécurité dans les différents moyens de transport. Conçu spécialement pour les activités du rail voyageurs, le programme prévoit de nouvelles méthodes d'investigation et de signalement des incidents liés à la sécurité, ainsi que des moyens d'identification des risques potentiels.

Amélioration des systèmes de gestion

En décembre 2003, les centres de maintenance de VIA à Vancouver et à Winnipeg ont reçu la certification ISO 9001:2000 pour leurs Systèmes de gestion de la qualité. Cette certification couvre les activités d'entretien, de réparation et de maintenance du matériel roulant. Le Centre de maintenance de Montréal avait reçu la même reconnaissance l'année précédente.

L'environnement



Au Canada, le secteur des transports est le plus grand consommateur d'énergie et le plus important émetteur de gaz à effet de serre. Même si le rail voyageurs constitue l'un des modes de transport public les plus respectueux de l'environnement, VIA s'est engagée à améliorer continuellement ses activités pour protéger l'environnement du Canada et la santé des Canadiens.

La gestion de l'environnement fait partie intégrante du cadre de gestion et de responsabilité de la Société. Le vice-président, Environnement de VIA doit faire rapport au Conseil d'administration, aux cadres supérieurs et aux employés sur l'état d'avancement de toutes les initiatives environnementales.

Système de gestion de l'environnement

Le Système de gestion de l'environnement (SGE) de VIA regroupe toutes les politiques, les procédures et les lignes de conduite de VIA touchant l'environnement. En 2003, un nouveau manuel du SGE a été élaboré. Ce manuel comprend la politique en matière d'environnement de VIA et définit le cadre du système, ainsi que ses exigences environnementales. Le manuel présente les responsabilités des employés au titre du SGE et décrit les processus nécessaires pour planifier, mettre en œuvre, surveiller et améliorer le système. En 2004, VIA ajoutera des directives de travail au manuel pour s'assurer que les employés respectent la politique en matière d'environnement et les exigences du SGE.

Un Comité de planification environnementale interfonctionnel et permanent a été constitué pour évaluer régulièrement l'application du SGE et pour agir en tant qu'expert-conseil dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'amélioration continue du SGE. Le Comité a aussi comme mandat de surveiller le rendement, de proposer et de planifier des initiatives, de favoriser la sensibilisation aux questions environnementales et d'assurer les relations avec des organismes externes. Le Comité est composé de membres représentant chaque service de la Société.

De plus, VIA a élaboré un nouveau Programme d'évaluation environnementale pour permettre aux employés de vérifier la conformité des installations et des activités de VIA aux exigences environnementales applicables et aux meilleures pratiques de gestion. Les résultats des évaluations effectuées dans le cadre du Programme sont conservés afin que le service concerné puisse les passer en revue et prendre les mesures nécessaires.

Les centres de maintenance sont toujours certifiés ISO 14001. Un manuel distinct du SGE, préparé spécialement pour les centres de maintenance, présente les différences liées aux procédures qui sont requises pour être conforme à la norme ISO. Ce manuel du SGE comprend des procédures d'exploitation propres aux centres de maintenance, qui respectent l'environnement et qui sont conçues pour réduire au minimum l'impact des activités des centres de maintenance sur l'environnement.

Efficacité des locomotives

En 2002, VIA a fait l'acquisition de 21 nouvelles locomotives P-42 de General Electric. Ces locomotives ont été construites selon les normes de la *Environmental Protection Agency* des États-Unis et ont amélioré considérablement l'efficacité des activités de VIA.

VIA continue d'exploiter ses anciennes locomotives F-40 de General Motors. En 2003, on a étudié la possibilité de mettre en place un nouveau système qui permettrait d'arrêter automatiquement les moteurs lorsque les locomotives sont en attente et, en hiver, de les chauffer à l'aide d'une source d'alimentation à quai. Un tel système réduira de façon importante la consommation de carburant en diminuant le temps de ralenti et, par le fait même, les émissions de carburant. Ce système sera mis en œuvre durant la reconstruction de ces locomotives, qui devrait commencer en 2005.

En 2003, lorsque les conditions météorologiques le permettaient, un programme d'arrêt des locomotives était mis en place pour réduire la consommation de carburant, ainsi que les émissions dégagées lors du fonctionnement au ralenti.

Gestion des déchets

Le SGE et les procédures en place proposent des solutions sûres et écologiques pour éliminer les rebuts de toutes les installations de VIA. VIA continue de peaufiner ses pratiques de gestion des déchets pour les centres de maintenance, les gares et les bureaux afin de s'assurer qu'elles soient adéquates et uniformes. De plus, en 2003, les *Équipes vertes* locales de VIA ont effectué des essais pilotes de programmes de recyclage et de réutilisation dans les gares principales et à bord des trains.

VIA a pourvu toutes ses voitures voyageurs en service dans le Corridor de toilettes à réservoir de rétention complète. À la fin de 2003, la moitié des voitures utilisées dans l'Ouest du Canada et pour les longs parcours dans l'Est étaient dotées de ces toilettes. Toutes les voitures seront modifiées d'ici 2005.

Les gens



VIA doit son succès à la qualité de ses employés; ce sont des gens qui ont fait la preuve de leur compétence, qui voient au bien-être des clients et pour qui l'avenir du rail voyageurs au Canada est une passion. Cette passion et ce dévouement ont été évidents tout au long de l'année 2003, les employés ayant dû répondre à des situations difficiles à plusieurs reprises.

Pendant toute l'année, VIA a collaboré avec les employés pour favoriser le maintien d'un environnement où les gens sont écoutés avec respect, encouragés à se responsabiliser et récompensés pour leur rendement exceptionnel.

Une meilleure communication avec la direction

En juillet 2002, VIA a mené un sondage d'opinion auprès des employés pour connaître leur perception de l'entreprise et pour identifier des moyens d'améliorer leur milieu de travail. Les résultats de ce sondage dressent un portrait très encourageant de la culture d'entreprise de VIA. La vaste majorité des employés croient que VIA est la meilleure société de transport au Canada. En outre, 96 pour cent croient que leur travail est important pour assurer le succès de la Société.

Par ailleurs, le sondage a fait ressortir de grandes possibilités d'améliorer le travail d'équipe à VIA.

Les employés ont notamment souligné l'importance d'améliorer le nombre et la qualité des discussions directes entre les employés, les cadres et la haute direction. VIA a donc lancé une série d'assemblées régionales partout au pays, à l'été et à l'automne 2003. Au cours de ces réunions, les cadres supérieurs font part des progrès les plus récents par rapport à nos objectifs stratégiques et invitent les employés à poser des questions et à formuler des commentaires ou des suggestions.

De plus, la direction de VIA organise des assemblées générales pour les cadres supérieurs à l'échelle de la Société. L'objectif de ces forums est de permettre aux gestionnaires de mieux comprendre les défis auxquels VIA fait face dans l'industrie et de bien connaître leur rôle au chapitre des communications. Ces assemblées offrent aux directeurs la possibilité de se tenir au fait des dernières nouvelles, des événements et des progrès réalisés par rapport à la stratégie commerciale de VIA. Ils peuvent ensuite transmettre ces connaissances à leurs équipes.

Formation et perfectionnement

Les résultats du sondage d'opinion auprès des employés ainsi que les assemblées générales concernant le Plan stratégique de VIA ont servi à améliorer tous les programmes de formation et de perfectionnement de VIA. Par exemple, les employés ont mentionné la nécessité d'offrir une meilleure formation aux chefs des Services à la clientèle.

En mars 2003, un nouveau programme de 13 jours portant sur les aptitudes à la gestion a été créé. Ce programme s'adresse aux nouveaux directeurs des services dans le corridor Québec - Windsor. Nous avons aussi mis sur pied un nouveau cours de perfectionnement de trois jours qui porte sur les aptitudes en matière de communication et de leadership; ce cours s'adresse aux chefs qui sont en contact direct avec la clientèle.

En 2003, nous avons également élaboré plusieurs nouvelles initiatives en matière de formation et de perfectionnement portant sur les aptitudes avancées dans le domaine de la gestion. Par exemple, plusieurs gestionnaires ont reçu une formation en finances conçue spécialement pour VIA, en collaboration avec l'Université McGill, et destinée aux directeurs qui ne participent pas directement à la gestion financière. Deux séances de formation additionnelles sont prévues en 2004. De plus, les jeunes cadres à fort potentiel sont encouragés à s'inscrire à un programme de maîtrise en administration des affaires (MBA).

Initiative liée à la formation en ligne

En 2003, VIA a commencé à élaborer et à tester des programmes novateurs d'apprentissage en ligne. Ces programmes permettent à tous les employés à l'échelle du réseau d'accéder aux renseignements et aux programmes de perfectionnement. Le programme d'apprentissage en ligne sera mis en œuvre en 2004 et sera axé principalement sur les modules qui favorisent la sensibilisation à la sécurité, la connaissance des nouveaux produits et services de VIA, les aides à l'apprentissage de base en matière de gestion et les systèmes de bureau utilisés à VIA.

L'entrepreneuriat



Les initiatives qui maximisent les possibilités de croissance, réduisent les frais et permettent de retirer un rendement positif du capital investi sont essentielles au Plan stratégique de VIA. Depuis 1990, grâce à de telles initiatives, VIA a réduit de façon importante la part de financement de l'État pour son exploitation. Tout en réduisant le financement public de 56 pour cent, VIA a réussi à augmenter de près de 30 pour cent les départs dans le centre du Canada au cours de cette période. Elle a également modernisé son parc voyageurs transcontinental et enregistré une hausse des produits d'exploitation à l'échelle du réseau.

Investissement et croissance

Selon VIA, il est réaliste de viser l'autosuffisance pour tous les services voyageurs du corridor Québec - Windsor et pour les services touristiques durant les périodes achalandées. Si VIA y parvient, le Gouvernement n'aura plus à assumer de frais d'exploitation pour ces services.

Un investissement en capital est nécessaire pour atteindre cet objectif d'autosuffisance. VIA doit donc continuer d'augmenter ses produits et l'achalandage et, pour ce faire, elle doit posséder du matériel roulant et une infrastructure qui lui permettront de répondre à la demande pour des trains plus fréquents et plus rapides.

VIA continue d'évaluer les possibilités d'investissement dans le rail voyageurs au Canada, identifiant ce qui serait le plus rentable, le plus avantageux et le plus profitable quant au rendement du capital investi, tout en améliorant l'efficacité de l'ensemble du réseau de transport. VIA fournit des évaluations détaillées des occasions d'investissement au Gouvernement, afin qu'elles soient prises en compte dans l'élaboration de politiques et d'initiatives nationales de transport.

Établissement des prix en fonction du marché

VIA maintient une structure de prix souple qui est établie d'après la valeur des produits offerts, qui répond aux fluctuations du marché et qui maximise les revenus. En 2003, VIA a ajouté des fonctions à son système de gestion du rendement pour mieux prévoir la demande de sièges à plein tarif et à rabais et augmenter les recettes par voyageur-mille.

Pour compenser la baisse soutenue du nombre de voyageurs tout au long de l'année, surtout des voyageurs étrangers, VIA a réorienté ses ressources publicitaires et de mise en marché pour stimuler l'achalandage intérieur. Des promotions ciblées, telles que la participation à la campagne « Toronto, le Canada t'adore » et à l'événement « Rabais d'été », ont contribué à contrer cette baisse. En octobre, VIA a lancé sa première promotion Web pour inciter les voyageurs à réserver leurs billets en ligne pour le Corridor, y compris pour les correspondances à destination et en provenance de l'Est du Canada.

Gestion efficace des actifs

VIA cherche sans cesse des façons de maximiser l'utilisation des actifs, notamment son parc de voitures voyageurs et ses gares. Par exemple, la rotation du matériel roulant permet d'assurer la meilleure utilisation possible du matériel roulant. En surveillant de près les programmes de gestion du parc à moyen et à long termes, les éléments d'actif qui ne servent pas à court terme sont entreposés, afin de réduire les frais de maintenance.

Le programme de réfection des gares permet d'offrir des installations plus modernes et plus pratiques et il augmente la valeur de l'actif de VIA. En 2003, des modifications ont été apportées aux gares de Vancouver, Toronto et Bathurst, et dans d'autres gares. Les améliorations ont porté sur la billetterie et la manutention des bagages et ont permis à VIA de s'imposer davantage dans ces marchés. De plus, un important projet de rénovation de la gare de Halifax a généré de nouveaux revenus de location et de stationnement.

Nouveaux partenariats

En 2003, VIA a exploré la possibilité d'établir de nouveaux partenariats pour partager les frais et les risques liés à la conception de nouveaux produits et services. Par exemple, VIA a collaboré avec des agences de voyages affiliées à l'IATA pour instaurer des systèmes automatisés de facturation et de paiement, afin d'encourager les agents de voyages à effectuer davantage de réservations en ligne pour les services offerts partout au Canada. En outre, VIA a collaboré avec les agences de voyages au service du gouvernement de l'Ontario afin que les principaux comptes d'entreprises soient accessibles par l'intermédiaire du site Web de VIA.

Dans les régions à l'échelle du pays, bon nombre de nouveaux partenariats sont soit en place, soit en négociation. VIA a entre autres entamé des négociations en 2003 avec la ville de Guelph pour mettre sur pied un nouveau centre de transport inter-régions à la gare de VIA.

Réduction des frais d'envoi

L'amélioration de la technologie de ventes par téléphone et des services de réservation par Internet contribue à offrir aux clients et aux agents de voyages un meilleur accès aux services de VIA, tout en réduisant ses frais d'envoi. De plus, les bornes de billetterie libre-service lancées en 2003 dans les gares importantes du Corridor connaissent du succès et s'avèrent rentables pour VIA. Trois mois après leur installation, les bornes avaient gagné la faveur populaire, enregistrant cinq pour cent des ventes de billets dans ces gares.

Gouvernance de l'entreprise



Le Conseil d'administration de VIA joue un rôle crucial car il assure la surveillance et l'orientation de la direction de VIA et fait en sorte que la stratégie à long terme de l'entreprise corresponde aux véritables intérêts de l'actionnaire. À titre de société d'État, VIA a un actionnaire unique, le gouvernement du Canada, c'est-à-dire, ultimement, la population du Canada.

Examen des pratiques en matière de gouvernance d'entreprise

A) Examen indépendant

La gouvernance d'entreprise à VIA a fait l'objet d'un examen complet et de certaines modifications. La Société s'appuie désormais sur un système de gouvernance novateur, efficace et moderne. Les procédés utilisés de même que les résultats des changements apportés sont présentés ci-dessous.

En 2002, le Forum des politiques publiques, organisme indépendant, a étudié la culture, la structure ainsi que les pratiques de gouvernance du Conseil d'administration de VIA. Cette étude a conclu au bon fonctionnement du Conseil de VIA. La direction et les administrateurs considèrent le Conseil comme étant hautement efficace, notamment en raison des récentes améliorations apportées à sa structure et de la rigueur de son processus décisionnel. La Société bénéficie également du fait que ses administrateurs représentent une diversité d'intérêts régionaux et de secteurs.

Le Forum des politiques publiques a également constaté que la direction et le Conseil d'administration entretiennent une excellente relation, avec de nombreux exemples de respect mutuel et de confiance à l'appui; cette situation tient en partie au fait que les administrateurs mettent davantage l'accent sur les politiques de l'entreprise que sur les questions liées à son exploitation.

Par ailleurs, les relations avec l'actionnaire témoignent elles aussi d'un professionnalisme et d'une efficacité accrues. L'actionnaire, représenté par le ministre des Transports et les fonctionnaires, s'est également dit généralement satisfait du fonctionnement de VIA.

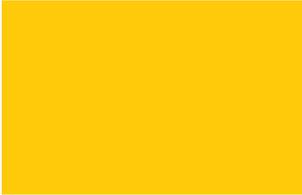
L'étude a en outre permis de conclure que le Conseil de VIA s'acquitte de la plupart de ses fonctions de gérance de « haut niveau » de manière efficace. Le Forum des politiques publiques a cependant présenté un certain nombre de recommandations pour améliorer davantage l'efficacité de la Société.

Après avoir pris connaissance des résultats de cet examen, VIA a mis de l'avant de nombreuses initiatives pour améliorer la gouvernance de l'entreprise en 2003. Elle a mis sur pied un programme devant refléter et renforcer le rôle particulier que joue le Conseil de VIA, lequel diffère largement de celui d'une entreprise du secteur privé.

B) Contexte unique

Au chapitre de la gouvernance d'entreprise, VIA est une société publique qui se distingue largement des entreprises du secteur privé. Instrument des politiques gouvernementales en matière de transport, d'emploi et d'immobilisations, la Société est investie d'un mandat établi en vertu des règlements de la *Loi sur les transports au Canada*. Le seul actionnaire de VIA est le gouvernement du Canada, et VIA ne compte aucun investisseur de l'extérieur. Tous les aspects de la gestion et de l'exploitation de la Société sont régis par le Parlement (comités permanents et *spéciaux* de la Chambre des communes et du Sénat), Transports Canada, le ministre des Transports, le ministre des Finances, le Conseil du Trésor, le ministre des Finances et le vérificateur général.

VIA est assujettie à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle est ainsi soumise à des restrictions sur les plans des transactions et de la vérification, en plus de se prêter à une fonction de vérification interne (exécutée par une firme de vérification externe). En outre, ses livres doivent être vérifiés chaque année par un vérificateur indépendant et par le vérificateur général. VIA est également assujettie aux restrictions du Conseil du Trésor et doit faire l'objet d'un examen spécial tous les cinq ans (vérification de l'optimisation des ressources). Le budget annuel, de même que les plans d'exploitation et stratégiques de VIA sont déposés et analysés par le ministre des Transports, Transports Canada, le ministre des Finances et le Conseil du Trésor. Quant aux rapports annuels de VIA, ils sont déposés et examinés par le ministre des Transports et présentés aux deux Chambres du Parlement.



Dans la même foulée, les activités de VIA sont soumises au quotidien à l'examen minutieux et à la réglementation de Transports Canada, du Bureau de la sécurité des transports du Canada et de l'Office des transports du Canada, du Conseil canadien des relations industrielles, de Travail Canada, de la Commission canadienne des droits de la personne, du Commissaire aux langues officielles et du Commissaire à la protection de la vie privée du Canada. Elles sont également régies par la *Loi sur les transports au Canada*, la *Loi sur la sécurité ferroviaire*, la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur les langues officielles* et la *Loi sur les droits de la personne*.

C) Norme de référence en matière de gouvernance d'entreprise

Tenant compte de tous ces facteurs, VIA a donc mis sur pied un programme à cinq volets visant à améliorer la gouvernance de l'entreprise. Les trois premiers éléments du programme ont été mis en place en 2003, et l'implantation du quatrième va bon train. Quant au cinquième volet, il sera mis en œuvre au début de 2004.

Mandat du Conseil et calendrier d'exécution

Le premier élément du programme consistait à définir le mandat du Conseil, puis à établir le calendrier annuel de ses activités. Cela semblait particulièrement important, étant donné la nature unique de la gouvernance d'entreprise à VIA.

Guide de la gouvernance d'entreprise

Tous les administrateurs de VIA ont maintenant en mains un guide de la gouvernance d'entreprise qui présente le mandat de la Société, le rôle des comités du Conseil, les règlements administratifs de la Société ainsi qu'un résumé des lois régissant les activités de VIA.

Orientation et formation des administrateurs

VIA procède actuellement à la mise en place d'un programme d'orientation et de formation à deux volets destiné aux nouveaux membres du Conseil. Le premier volet du programme, fourni par le gouvernement du Canada, présente notamment une orientation générale en matière de gouvernance des sociétés d'État. Quant au second volet, préparé spécifiquement pour VIA, il offre une formation sur des sujets propres au mandat et aux activités de VIA. Cette formation sera mise en œuvre en 2004.

Évaluations périodiques du rendement

La Société a mis sur pied un processus d'évaluation périodique du rendement du Conseil, en consultation avec les membres du Conseil eux-mêmes. La première de ces évaluations a été faite en 2003.

Amélioration des communications

Un site Web confidentiel et sécurisé sera mis à la disposition des administrateurs en 2004. Ce site permettra aux membres du Conseil d'avoir facilement accès à l'information et aux documents de VIA, comme les méthodes d'organisation de la Société et des articles pertinents à propos des lois et des règlements. Par ailleurs, les membres du Conseil pourront utiliser ce site pour s'échanger des courriels en toute sécurité.