

2024-25 – 2028-29

Résumé du plan d'entreprise modifié

May 2025

ALTO

Table des matières

1. Introduction	3
2. Aperçu des changements apportés au plan	5
2.1 Nouvelles activités	5
2.1.1 Conclusion de l'entente de prédéveloppement avec le PDP sélectionné et exécution de la phase de codéveloppement	5
2.1.1.1 Rôle de VIA TGF	7
2.1.1.2 Rôle du PDP	8
2.1.2 Acquisition proactive des fonciers et premiers projets de contrepartie écologique	9
2.1.3 Élaboration d'options pour les décisions futures sur l'amélioration des services ferroviaires passagers dans le Sud-Ouest de l'Ontario	10
3. Rapports de performance sur les changements apportés au projet	11
4. Risques	13
5. Performance financière	16
Annexes	21
Annexe A – Aperçu de la phase de codéveloppement	22
Annexe B – Stratégie des ressources humaines	28
Annexe C – Lettre de mandat (en anglais seulement)	31
Annex D – Attestation du chef de la direction financière	36
Annexe E – Étape 1, livrables du codéveloppement à compter de la première journée	37
Glossaire	39

1. Introduction

Le plan d'entreprise modifié de VIA TGF de 2024-2025 à 2028-2029 décrit les nouvelles activités que VIA HFR – VIA TGF Inc. (la « Société » ou « VIA TGF ») cherchera à développer pour la mise en œuvre d'un service ferroviaire de passagers moderne, accessible et fiable entre Québec, Trois-Rivières, Laval, Montréal, Ottawa, Peterborough et Toronto. Ces initiatives concordent avec le mandat plus large de VIA TGF qui comprennent la conception, la construction, le financement, l'exploitation et l'entretien de nouveaux services ferroviaires passagers en Ontario et au Québec, au moyen d'une ou de plusieurs ententes avec le secteur privé (le « partenaire développeur privé » ou « PDP ») et en collaboration avec le ministre des Transports. Ce plan modifié reflète les nouvelles activités qui seront mises en œuvre au cours de la période visée en réponse aux récentes décisions du gouvernement, aux engagements découlant d'une nouvelle lettre de mandat émise par le ministre et aux récents développements dans le projet.

Le ministre des Transports est le ministre responsable du projet de VIA TGF et est soutenu par le ministère des Transports. VIA TGF agit principalement à titre de société d'État mère conformément au décret en conseil 2022-0260 en vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*. Conformément au paragraphe 122 (1) de la LGFP, le plan d'entreprise de 2024-2025 à 2028-2029 de VIA TGF a été approuvé par le Conseil du Trésor en juin 2024. Depuis, le gouvernement a autorisé VIA TGF à procéder à l'aménagement d'un réseau électrifié de train à grande vitesse (TGV).

Lors de l'examen du présent document et de son annexe, veuillez noter que l'utilisation du terme « segment » tout au long du document vise à illustrer la possibilité de fournir un train à grande vitesse en plusieurs portions de paires de villes, qui doivent encore être définies. Il ne doit pas être interprété comme présupposant une décision quant au nombre, à l'ordre, ou aux paires de villes qui pourraient constituer un « segment ».

L'exercice 2024-2025 sera marqué par deux jalons clés confirmés dans l'évolution du projet :

- La clôture de la demande de propositions (DDP) qui avait été lancée à l'automne 2023 et qui aboutira à la sélection et à l'annonce d'un partenaire développeur privé.
- L'exécution de l'entente de prédéveloppement entre VIA TGF et ce partenaire développeur privé ainsi que le lancement subséquent de la phase de codéveloppement (p. ex. la conception préliminaire, les permis réglementaires, la mobilisation et l'acquisition proactive des terrains).

Les objectifs stratégiques de VIA TGF pour la période de planification de 2024-2025 à 2028-2029 restent inchangés et consistent à continuer à :

- Diriger l'élaboration de la conception d'un nouveau service ferroviaire passager dans le corridor Québec-Toronto (le Corridor) en appuyant le processus d'approvisionnement dirigé par le gouvernement, en négociant les conditions commerciales et techniques de l'entente de réseau et des ententes de segment qui régiront les phases d'exécutions et d'exploitation,

en faisant progresser les travaux préparatoires et en réalisant des études pour accélérer les étapes ultérieures.

- Soutenir le processus de consultation avec les autorités réglementaires et favoriser les partenariats avec les Autochtones, mobiliser efficacement les parties prenantes et les autres partenaires pour que le projet soit connu, requis et souhaité. Pour ce faire, il faudra faire preuve de transparence, établir la confiance et déterminer rapidement les préoccupations au moyen de consultations. En ce qui concerne les partenariats avec les Autochtones, VIA TGF créera des avantages socioéconomiques mutuellement avantageux et des occasions de participation économique. VIA TGF continuera de mener des activités de consultation et d'engagement pour la Couronne afin de remplir l'obligation de consulter de la Couronne et, s'il y a lieu, prendre des mesures d'adaptation.
- Renforcer la Société en prouvant la viabilité financière et en faisant preuve de responsabilité pour une gestion prudente des ressources tout en réalisant le mandat du gouvernement.

Au cours des derniers mois, Services publics et Approvisionnement Canada et Transports Canada, en collaboration avec VIA TGF, ont mené à bien un processus d'approvisionnement qui a conduit à la sélection d'un consortium gagnant qui agira à titre de PDP. Les décisions du gouvernement en matière de politiques et de financement ont été prises. La dernière étape du processus d'approvisionnement mené par le gouvernement est de finaliser l'entente de prédéveloppement, présentement en cours. Le ministre ou le sous-ministre des Transports communiquera les termes à VIA TGF. Un plan d'entreprise modifié (avec les budgets connexes) est nécessaire pour permettre à la Société d'entreprendre de nouvelles activités de soutien au projet. Le plan d'entreprise modifié vise à assurer l'obtention des pouvoirs requis pour :

- Conclure l'entente de prédéveloppement avec le PDP sélectionné. Une fois que VIA TGF, à titre d'autorité contractante et de projet, et que le PDP auront conclu l'entente de prédéveloppement, la phase de codéveloppement commencera par une durée qui couvrira la totalité de la période visée de cinq ans. Cette phase fera progresser la conception préliminaire, y compris les solutions techniques et financières qui s'appuient sur les propositions soumises pendant la phase d'approvisionnement.
- Débuter les nouvelles activités approuvées du plan d'entreprise 2024-2025 à 2028-2029 qui inclut :
 - La promotion de projets de contrepartie écologique et de possibilités d'acquisition proactive de fonciers pour réduire les risques du projet;
 - L'élaboration d'options pour les décisions futures sur l'amélioration des services ferroviaires passagers dans le Sud-Ouest de l'Ontario.

2. Aperçu des changements apportés au plan

2.1 Nouvelles activités

Depuis l'approbation du plan d'entreprise de 2024-2025 à 2028-2029, les nouvelles activités de la période de planification comprennent la conclusion de l'entente de prédéveloppement avec le PDP et le début de la phase de codéveloppement, l'acquisition proactive des terrains, les premiers projets de contrepartie écologique et les décisions sur l'amélioration des services ferroviaires passagers dans le Sud-Ouest de l'Ontario.

2.1.1 Conclusion de l'entente de prédéveloppement avec le PDP sélectionné et exécution de la phase de codéveloppement

Pour codévelopper le projet, VIA TGF conclura un contrat, l'entente de prédéveloppement, avec le partenaire développeur privé (PDP) sélectionné. L'entente de prédéveloppement décrit les exigences, les obligations et les résultats du projet pour faire progresser le projet tout au long de l'élaboration de sa conception. Cela comprend des activités comme l'élaboration du tracé, la soumission de la documentation requise à l'Agence d'évaluation d'impact du Canada et la négociation des modalités de l'entente de réseau et des ententes pour chaque segment.

Une approche de codéveloppement permettra de profiter des innovations provenant des ressources et de l'expertise du secteur privé; elle sera contrebalancée par la supervision de VIA TGF. L'approche de codéveloppement optimisera la solution de Réseau de train rapide Québec-Toronto en définissant toutes ses principales caractéristiques, les échéanciers réglementaires de réalisation de projet et la répartition des risques, particulièrement en ce qui a trait à la gestion des coûts, au respect de l'échéancier et à l'atteinte ou au dépassement des résultats du projet déterminés par le gouvernement.

Le codéveloppement sera réalisé en quatre étapes distinctes. Les travaux de la phase de codéveloppement fourniront des éclaircissements sur les considérations d'investissement et décisions futures du gouvernement et permettront de progresser vers la phase d'exécution (c.-à-d. la construction du projet).

Le plan de codéveloppement sera établi avec le PDP à l'étape 1 de la phase de codéveloppement en quatre étapes. Dans le cadre de celui-ci, le PDP décrira la façon dont il répondra aux exigences décrites dans l'entente de prédéveloppement et mènera la mobilisation initiale des parties prenantes.

Au cours de l'étape 2, le PDP fera progresser l'étape de définition du projet et le niveau de conception passera à 5-10 %¹ sur l'ensemble du tracé, y compris l'optimisation continue des fonctions du projet pour assurer la rentabilité tout en maintenant la qualité. C'est à cette étape que les consultations publiques commenceront et que le projet attirera davantage l'attention du public. Le Corridor proposé contenant des tracés éventuels doit être déterminé à la fin de l'étape 2.

À l'étape 3, le PDP fera progresser le développement des segments de façon à atteindre un niveau de conception de 15 à 30 % selon les segments. La conception devrait être prête pour une décision d'évaluation d'impact et une estimation de classe 4 sera effectuée d'ici la fin de cette étape.

L'étape 4 devrait se situer en dehors de la période de planification du plan d'entreprise actuel. D'ici cette étape, le niveau de conception du projet atteindra jusqu'à 50 %; cela apportera des éclaircissements pour une décision finale d'investissement, ce qui confirmera que chaque segment est prêt pour le commencement de la phase d'exécution. Chaque segment qui consiste d'une paire de villes peut être commencé à un moment différent et comprendra des travaux préparatoires visant à fournir des plans et des données financières suffisamment détaillés au gouvernement pour qu'il prenne une décision d'investissement définitive afin de passer à la phase d'exécution pour le segment pertinent. Des plans de construction détaillés seront élaborés, des lots de travaux seront obtenus et d'importants travaux liés aux permis environnementaux, aux demandes d'autorisation et à l'acquisition proactive des terrains se poursuivront à cette étape.

Pour plus de détails sur chacune des étapes de la phase de codéveloppement, veuillez consulter l'annexe A.

En raison de la portée du projet, le gouvernement a adopté une approche par phase prudente en matière de développement. Dans le cadre de cette stratégie, une « approche de réseau » a été choisie pour répartir le travail à effectuer en segments distincts entre des paires de villes qui restent à définir. Cette approche permettra de faire progresser la conception et le développement là où la construction est priorisée pour les paires de villes qui seront reliées et mises en service avant l'achèvement complet du réseau, ce qui permettra aux Canadiens de bénéficier plus rapidement de services ferroviaires passagers plus fréquents, plus fiables et plus rapides. Cela devrait permettre de fournir de nouveaux services rapidement aux Canadiens tout en reconnaissant la capacité de l'industrie à réaliser un mégaprojet. Une « entente de réseau » sera conclue entre VIA TGF et le PDP pendant la phase de codéveloppement et définira les attentes pour l'ensemble du réseau pendant la phase d'exécution (construction et exploitation).

Des ententes de segment seront également signées pour chaque segment de paire de villes à définir à mesure qu'ils seront prêts pour passer de la phase de codéveloppement à celle d'exécution. La phase d'exécution pour un segment de paire de villes commencera par la

¹ Réfère à l'augmentation du niveau de conception du projet.

signature de la première entente de segment. L'exécution des ententes pour les segments restants serait réalisée selon une séquence suivant une approche par phase à mesure que le codéveloppement est effectué pour chaque segment, ce qui permettrait de tirer parti des gains d'efficacité de construction et des leçons apprises dans l'ensemble du projet.

2.1.1.1 Rôle de VIA TGF

Le rôle de VIA TGF, en collaboration avec le ministère des Transports, est de faire progresser le projet, de le codévelopper avec le PDP et de superviser le travail de ce dernier. VIA TGF a pour fonction de soutenir l'atteinte des résultats du projet tels qu'ils ont été établis par le gouvernement. Pour appuyer le travail du PDP, VIA TGF supervisera la conception et l'élaboration, suivra et rendra compte de l'avancement, mettra en œuvre une stratégie proactive d'acquisition de terrains, fera progresser les activités habilitantes comme la gestion des risques, intégrera et gèrera les outils d'ingénierie des systèmes, anticipera les dépenses et les flux de trésorerie, gèrera les demandes de paiement et les procédures de changement.

VIA TGF finalisera le plan de codéveloppement (c.-à-d. élaborera la structure de répartition du travail, le plan de ressourcement, la matrice de gestion du temps, le plan d'approvisionnement et le budget) et en assurera la supervision, afin de s'assurer que les objectifs de l'entente de prédéveloppement sont atteints à la fois par VIA TGF et le PDP.

VIA TGF gèrera les aspects techniques du projet, y compris l'avancement des études sur les actifs actuels, afin de déterminer la portée du projet, la conception future et les ententes de tiers avec les propriétaires des chemins de fer, VIA Rail, les entreprises de services publics, les municipalités et les provinces. À l'appui de ce processus, VIA TGF a conclu et conclura des protocoles d'entente avec les propriétaires des chemins de fer concernés afin d'entamer des discussions privilégiées non contraignantes et d'échanger des renseignements préliminaires, et elle inclura d'autres tierces parties à mesure que le projet avance. Des protocoles d'entente peuvent également être conclus avec les provinces et les municipalités afin de partager l'information sur une base privilégiée.

VIA TGF jouera également un rôle important en tant que promoteur dans le processus d'évaluation d'impact et déposera la description initiale du projet qui lancera un processus d'évaluation d'impact.

VIA TGF indiquera les exigences techniques et examinera la conception et les plans techniques pour s'assurer que le PDP respecte les exigences du projet et s'occupe de l'ingénierie d'assurance qualité. VIA TGF veille également au respect des normes ferroviaires et de sécurité. La coordination avec TC aidera à déterminer les exigences pertinentes de sécurité et de réglementation de sécurité régissant les systèmes ferroviaires et les procédures d'obtention des approbations nécessaires.

VIA TGF dirigera l'analyse des options, mettra au point les recommandations remises au gouvernement du Canada sur le tracé du réseau préféré, finalisera les spécifications du projet aux fins d'approbation gouvernementale, évaluera les solutions offrant le meilleur rapport qualité-prix pour les gares, les autres installations et les systèmes ferroviaires, le tout étant

réalisé conjointement avec le PDP. L'évaluation des meilleures solutions valeur-prix comprendra des travaux visant à favoriser les occasions de construire des logements et des aménagements axés sur le transport en commun.

Après un exercice de diligence raisonnable approfondi, VIA TGF remboursera tous les coûts admissibles dans le cadre de l'entente de prédéveloppement liés aux travaux du PDP pendant la phase de codéveloppement, ce qui couvre des activités telles que la conception détaillée, l'évaluation des risques, la mobilisation des parties prenantes, l'estimation des coûts, l'obtention de permis, la planification de l'approvisionnement et la conformité aux normes de l'industrie. De plus, des paiements admissibles au titre de frais généraux et des profits seront versés au PDP.

VIA TGF devra également collaborer avec VIA Rail Canada Inc. et appuyer Transports Canada pour l'élaboration d'un plan de transition définitif pour les services de VIA Rail et certains actifs dans le corridor Windsor-Québec.

De plus, au cours de cette phase à venir, VIA TGF continuera de mettre à jour et de produire une analyse de rentabilité exhaustive, rigoureuse et fondée sur des données probantes afin que le gouvernement puisse prendre une décision éclairée à chaque étape charnière à venir.

En réalisant des activités de mobilisation et de communication, et en collaboration avec le PDP, VIA TGF accroîtra l'attention et la confiance du public à l'égard du projet par l'entremise d'organisations clés et des représentants élus municipaux, provinciaux et fédéraux.

VIA TGF dirigera les relations avec les Autochtones et les consultations au nom de la Couronne pour s'acquitter de son obligation de consulter et, s'il y a lieu, d'accommoder et d'élaborer des ententes sur la participation des Autochtones et les avantages socioéconomiques.

La Société pourra explorer la location potentielle de bureaux supplémentaires à Ottawa pour appuyer ces activités et permettre à des employés de travailler à partir de cette ville. Cependant, la Société ne conclura pas de bail sans les approbations nécessaires du gouvernement.

2.1.1.2 Rôle du PDP

Le PDP sélectionné concevra le projet en étroite collaboration avec VIA TGF tout au long de la phase de codéveloppement. Le PDP explorera de nouvelles approches pour offrir les avantages du projet plus tôt au moyen d'une « approche de réseau ».

Activités continues du PDP pendant le codéveloppement

Il assurera la gestion adéquate des risques, de l'échéancier, des coûts, de l'ingénierie, la gestion commerciale et celle de la sous-traitance, ainsi que des documents dans les domaines dont il est responsable. Pour une description complète des activités et des produits livrables du volet de travail qui seront réalisés à l'étape 1, à compter de la première journée de codéveloppement, veuillez consulter l'annexe E.

Parmi ses principales activités, le PDP élaborera aussi un plan de concept d'exploitation qui fera preuve d'un haut de degré de compréhension relativement à la façon dont les systèmes,

les processus et l'exploitation du projet seront installés et mis en œuvre pour offrir des services ferroviaires passagers au moyen du Réseau de train rapide Québec-Toronto pendant la phase d'exécution. Ce plan comprendra des détails sur la façon dont la planification opérationnelle, l'organisation des affaires et les outils seront intégrés pour atteindre les résultats du projet. VIA TGF visera à obtenir l'approbation du gouvernement pour le plan de concept d'exploitation.

Le PDP appuiera les efforts de mobilisation et de communication avec VIA TGF, fera progresser les études de terrain environnementales, l'analyse des données et la production de rapports en vue de fournir des éclaircissements pour le processus d'évaluation d'impact et les études géotechniques. Il établira également les coûts associés à la conclusion d'ententes d'autorisation d'entrer avec des propriétaires fonciers privés pour soutenir les négociations et les acquisitions de terrains.

Il sera également responsable de l'élaboration de la planification financière, de la structure des opérations financières, de l'obtention des prêts et de la négociation de l'entente de réseau et des ententes de segment. De plus, il élaborera des estimations de coûts de classe 4 pendant l'étape 2, de classe 3 pendant l'étape 3 et de classe 2 pendant l'étape 4.

2.1.2 Acquisition proactive des fonciers et premiers projets de contrepartie écologique

VIA TGF acquerra des fonciers « sans risque » (y compris des options, des baux et des achats potentiels) dans des zones clés du Corridor du projet afin d'en réduire les risques et les coûts, d'améliorer l'exactitude des coûts, de réduire au minimum les conflits de négociation et d'éviter l'escalade des prix résultant de la spéculation foncière, ce qui réduira les risques du projet. VIA TGF s'attend à ce que les acquisitions de terrains « sans risque » visant à atténuer les risques commencent au cours de l'exercice 2025-2026. Les activités réalisées comprendront des évaluations, des prises de mesures correctives, des consultations et des négociations qui nécessiteront toutes une diligence raisonnable accrue. De plus amples détails sur des types de terrains spécifiques seront inclus dans un plan d'entreprise futur à mesure que la stratégie d'acquisition proactive de terrains progressera.

VIA TGF entreprendra des projets initiaux de contrepartie écologique au cours de la dernière partie de l'étape 2 du codéveloppement qui auront pour effet d'atténuer les risques du projet. Au cours des deux prochaines années, la planification priorisera la stratégie, la détermination des impacts et les projets potentiels de contrepartie écologique initiaux. Ces projets seront nécessaires pour contrebalancer les répercussions du projet sur les habitats et les espèces et seront déterminés et classés par ordre de priorité en fonction du tracé du réseau définitif, de la participation des parties prenantes publiques et des consultations auprès des Autochtones.

2.1.3 Élaboration d'options pour les décisions futures sur l'amélioration des services ferroviaires passagers dans le Sud-Ouest de l'Ontario

VIA TGF supervisera le PDP dans l'exploration d'options de services de transport futures envisageables dans le Sud-Ouest de l'Ontario en menant des études et des analyses tout en élaborant des prévisions de dépenses en immobilisations et d'exploitation. Bien que le service de transport dans le Sud-Ouest de l'Ontario ne fasse pas partie de la portée actuelle du projet, ces travaux appuieraient les décisions futures éventuelles visant à améliorer le service ferroviaire passager dans le Sud-Ouest de l'Ontario.

3. Rapports de performance sur les changements apportés au projet

VIA TGF, en vertu de son mandat et conformément à ce dernier, agira à titre d'autorité contractante et de projet, en collaboration avec le ministre des Transports. VIA TGF dirigera le développement et la mise en œuvre du projet, gérant les relations avec le PDP en tant que contrepartie officielle au PDP par le biais d'une approche de communication à guichet unique afin d'assurer la réussite du projet. VIA TGF supervisera la conformité du PDP aux obligations contractuelles définies dans l'entente de prédéveloppement. Transports Canada fournit des conseils et oriente sur les objectifs stratégiques et les priorités du Canada relatives au projet, surveille les progrès pour veiller à la conformité avec les objectifs stratégiques et coordonne les décisions nécessaires pour faire progresser le projet. Transports Canada est aussi un organisme de réglementation désigné pour le projet en vertu de la *Loi sur les transports au Canada*.

VIA TGF produira des rapports sur le rendement du projet au cours de la phase de codéveloppement et continuera de produire des rapports sur le rendement organisationnel global par l'entremise du ministre et du Conseil du Trésor.

À mesure que VIA TGF deviendra l'autorité contractante et de projet pendant la phase de codéveloppement, des structures et des processus de gouvernance améliorés seront mis en œuvre au sein de VIA TGF, avec le PDP et avec le gouvernement. Ceci visera à faciliter une prise de décisions efficace, à assurer une gestion saine des budgets de codéveloppement et à veiller à une obtention rapide et efficace des résultats clés du projet. VIA TGF s'engage à collaborer avec les partenaires fédéraux pour faire progresser le projet, plus particulièrement avec Transports Canada et VIA Rail, comme le prévoient les ententes de collaboration bilatérales et tripartites entre les parties pour la phase de codéveloppement. Pour se préparer à la phase de codéveloppement, VIA TGF a élaboré des plans de préparation au codéveloppement qui décrivent en détail la gouvernance, la supervision, les produits livrables et les ensembles de compétences nécessaires pour faire progresser le projet avec le PDP. Les processus, les outils et les ressources nécessaires pour gérer ce travail ont été déterminés et mis en œuvre dans la mesure du possible avant le codéveloppement.

VIA TGF maintiendra une structure de gouvernance avec TC et les autres ministères concernés sous la forme d'un forum pour fournir les mises à jour sur les progrès réalisés en conformité aux objectifs de politique et aux décisions financières du gouvernement et collaborer dans les domaines qui nécessitent de la coordination ou des décisions (acquisition de terrains, consultations avec les Autochtones, tracé du réseau définitif, transition des services locaux, etc.). Sont incluses les réunions régulières du comité de surveillance des hauts fonctionnaires

de VIA TGF, Transports Canada et VIA Rail, ainsi que les activités du Comité de surveillance des sous-ministres avec des représentants de Logement, Infrastructures et Collectivités Canada, de la Banque de l'infrastructure du Canada, de Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada, de Services publics et Approvisionnement Canada, de VIA Rail et des organismes centraux (Secrétariat du Conseil du Trésor, ministère des Finances et Bureau du Conseil privé). Ces forums sur la gouvernance et la collaboration appuieront l'échange d'information sur la gestion globale et l'orientation du projet en temps opportun afin de s'assurer que les processus de prise de décisions sont inclus dans l'échéancier du projet. Cela comprendrait des mises à jour régulières sur les résultats du projet, les priorités pangouvernementales plus vastes et la mise en œuvre du projet en ce qui concerne la portée, les budgets, l'échéancier et la gestion des risques.

Les portes de décision (p. ex., les décisions d'investissement, les voies d'entrées du projet) doivent être harmonisées avec les étapes de la phase de codéveloppement, ce qui favorisera les occasions qu'aura le gouvernement de fournir une orientation stratégique, y compris sur les objectifs de politique du projet et l'optimisation des ressources.

4. Risques

VIA TGF a élaboré un cadre de gestion des risques de l'entreprise pour refléter une approche organisationnelle de la gestion des risques. Par conséquent, la gestion des risques fait partie intégrante de la prise de décisions stratégique et de l'affectation des ressources au sein de VIA TGF, ce qui permet à l'organisation de prendre des décisions éclairées.

Un conseiller exécutif en risques a été nommé en mars 2024, relevant du chef de la direction financière et de la technologie. Il est responsable de la tenue à jour du registre des risques de VIA TGF et effectue régulièrement des examens des risques avec la haute direction. Ce rôle fait partie intégrante de tout grand projet d'infrastructure de transport et veille à ce que les échéanciers et les objectifs soient respectés. Les risques sont régulièrement examinés, signalés et discutés par la haute direction de VIA TGF et par le Comité de vérification et des risques du conseil d'administration.

VIA TGF passe en ce moment à une approche intégrée qui réunit les risques « d'entreprise » et « de projet » tout en créant une culture de « conscience du risque » pour tous les employés de VIA TGF. Ce faisant, la direction a cerné des risques clés dans cinq catégories de risques (stratégiques, liés au projet, financiers, opérationnels et organisationnels) comme le reflète la nouvelle taxonomie des risques.

Les risques seront évalués et atténués conjointement par VIA TGF et le PDP, ce qui réduira considérablement la probabilité que des problèmes imprévus se concrétisent et aient une incidence sur les coûts, la portée et l'échéancier. L'analyse et le signalement des risques sont détaillés, structurés et systématisés de façon uniforme afin d'en avoir une compréhension globale et d'apporter des éclaircissements pour les discussions et les décisions. Avec l'inclusion de nouvelles activités dans le plan d'entreprise modifié de 2024-2025, plusieurs autres risques importants ont été cernés. Alors que VIA TGF entre dans la phase de codéveloppement, voici les cinq risques principaux identifiés pour le reste de l'année fiscale 2024-2025 :

Ne pas signer l'entente de prédéveloppement avec le PDP sélectionné

S'il n'est pas possible d'obtenir la signature de l'entente de prédéveloppement pendant la prolongation de la période de validité des soumissions en raison de délais pour obtenir les autorisations nécessaires ou de l'incapacité de finaliser les modalités commerciales ou juridiques comprises dans l'entente de prédéveloppement, les soumissions peuvent ne plus être en vigueur, sauf si la période de validité des soumissions est prolongée.

Mesure d'atténuation :

VIA HFR a collaboré de manière proactive avec les trois soumissionnaires pour accélérer les travaux de pré-clôture de la DDP.

Préparation à la phase de codéveloppement

Une préparation adéquate est requise au début de la phase de codéveloppement, sinon VIA TGF ne sera pas un partenaire efficace pour le PDP pendant cette phase. Le lancement de cette phase a obligé VIA TGF à être prête en tant qu'autorité contractante et de projet pour le PDP et à terminer les travaux requis de préparation au codéveloppement.

Mesure d'atténuation :

VIA TGF a élaboré une approche fondée sur quatre éléments fondamentaux : une philosophie et des principes (ancrés dans une culture de collaboration); une gouvernance robuste (interne et externe); une définition claire des obligations (une définition précise des obligations du PDP avec des processus et des contrôles solides); du personnel qualifié (une main-d'œuvre qualifiée dans des domaines précis qui permet à VIA TGF d'agir en tant que propriétaire de confiance et comme contrepartie publique face au PDP). Ces nouvelles activités et leurs principes sont nécessaires pour aider la Société à faire progresser les travaux pendant la phase de codéveloppement.

Ressources humaines inadéquates pour appuyer les nouvelles activités

Les nouvelles activités exigent d'avoir des employés qualifiés supplémentaires pour posséder suffisamment de ressources afin de respecter les échéances du projet et atteindre les objectifs pendant la phase de codéveloppement. Les insuffisances en matière de ressources qualifiées pourraient nuire à la capacité de VIA TGF d'atteindre ses objectifs, p. ex., dans des domaines comme le contrôle ou la gestion de projet, l'expertise ferroviaire ou technique, l'acquisition des terrains et les négociations, les communications, et les TI.

Mesure d'atténuation :

VIA TGF a déjà commencé à accorder la priorité au recrutement des postes clés et à mettre en place une stratégie des ressources humaines robuste pour relever les défis du recrutement, en utilisant des services professionnels internationaux de recherche de cadres et en engageant les talents potentiels au moyen de salons de carrières et d'événements. La stratégie des ressources humaines se concentrera également sur la rétention et le perfectionnement des employés afin de s'assurer que les bonnes ressources sont en place pour répondre aux besoins de la main-d'œuvre.

Fonds supplémentaires requis en cas de nouvelles activités

Comme les prévisions de financement requis ne sont que des estimations, il y a un risque que des demandes de financement futures soient nécessaires pour mener à bien les activités de la phase de codéveloppement ou que le profil des besoins de financement varie du profil initial inclut dans ce plan d'entreprise modifié. Des raisonnements justifiant la nécessité de montants pour éventualités ont été élaborés afin d'accroître la transparence pour le gouvernement quant à de nouveaux financements requis.

Mesure d'atténuation :

VIA TGF fournira des précisions supplémentaires sur les coûts une fois que le PDP est sélectionné et que le plan de codéveloppement est mis au point. Après un exercice de

diligence raisonnable, on devrait savoir si de nouveaux fonds seront nécessaires. Les besoins de financement et le profil des dépenses prévues seront surveillés et ajustés de manière proactive afin de minimiser l'impact sur le cadre budgétaire.

Modification de la portée à long terme du projet

La longue durée du projet crée des incertitudes qui pourraient entraîner des modifications de la portée du projet ou des activités à entreprendre par VIA TGF.

Mesures d'atténuation :

VIA TGF est en train d'élaborer un solide cadre de gouvernance interne et un processus de changement de l'entente de pré-développement pour simplifier la gestion des exigences du projet.

VIA TGF veille à ce que les activités de préparation au codéveloppement soient réalisées pour l'étape 1 afin de gérer efficacement l'élaboration de la conception, à savoir les règles d'engagement, l'alignement de référence de l'autorité, la vision de la conception et les lignes directrices. VIA TGF dispose d'un solide processus de gouvernance interne dans le cadre duquel de nouvelles activités sont identifiées, planifiées, classées par ordre de priorité et exécutées sous la supervision appropriée de la haute direction, assurant ainsi l'harmonisation et l'intégration globales avec le projet.

5. Performance financière

La section qui suit présente l'aperçu des finances de VIA TGF pour la période de planification de 2024-2025 à 2028-2029.

Financement existant

Le budget de 2024 comprend 371,8 millions de dollars (M) \$ sur six ans pour le train à grande fréquence, à compter de 2024-2025, y compris 368,4 M\$ pour permettre à VIA TGF de réaliser la phase d'approvisionnement et soutenir la Société pendant cette période. Ceci inclut 315,0 M\$ pour les cinq premières années dès 2024-2025. De plus, la somme de 45,3 M\$ a été octroyée dans le budget principal des sociétés. Au total, 121 M\$ a été approuvé par le Parlement pour consolider la Société et faire progresser ses objectifs en 2024-2025.

Financement selon les priorités

Les dépenses de 3 423,6 M\$ sur une période de planification de cinq ans seront réparties selon les priorités sur la base d'une comptabilité d'exercice, de la façon suivante :

- 2 951,44 M\$ pour faire progresser le développement du projet ferroviaire Québec-Toronto;
- 250,7 M\$ pour mobiliser efficacement les intervenants et les partenaires;
- 221,5 M\$ pour soutenir et renforcer les opérations de la Société.

Sur la base d'une comptabilité de caisse, le budget total d'exploitation au cours de la période de planification de cinq ans a augmenté de 3 075,3 M\$ depuis l'approbation du dernier plan d'entreprise 2024-25. Le budget d'immobilisations reste le même.

Pour une ventilation plus détaillée, veuillez consulter les tableaux financiers ci-dessous.

État de la situation financière

	RÉEL	BUDGET				
POUR L'EXERCICE SE TERMINANT LE 31 MARS (EN MILLIERS DE DOLLARS)	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29
<i>ACTIFS FINANCIERS</i>						
<i>Trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	3,060	10,689	16,241	21,745	24,549	20,397
<i>Encaisse affectée</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Comptes clients</i>	10,370	16,723	68,666	78,076	118,620	117,801
<i>Investissements</i>	4,503	-	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS	18,293	27,412	84,907	99,821	143,169	138,198
<i>PASSIF</i>						
<i>Comptes fournisseurs et charges à payer</i>	11,471	18,887	74,634	87,132	128,080	120,709
TOTAL DU PASSIF	11,471	18,887	74,634	87,132	128,080	120,709
<i>ACTIFS NETS</i>	6,822	8,525	10,273	12,689	15,089	17,489
<i>ACTIFS NON FINANCIERS</i>						
<i>Immobilisations corporelles</i>	48	2,965	3,216	2,800	2,400	2,000
<i>Charges payées d'avance</i>	565	-	-	-	-	-
TOTAL DES ACTIFS NON FINANCIERS	613	2,965	3,216	2,800	2,400	2,000
EXCÉDENT ACCUMULÉ	7,435	11,490	13,489	15,489	17,489	19,489

État des résultats d'exploitation

	RÉEL	BUDGET					
POUR L'EXERCICE SE TERMINANT LE 31 MARS (EN MILLIERS DE DOLLARS)	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29	Total
<i>Mener le développement de la conception d'un service ferroviaire passager dans le Corridor</i>	31,724	100,938	509,315	593,722	904,867	842,538	2,951,380
<i>Mobiliser efficacement les parties prenantes, les collectivités autochtones et les partenaires</i>	-	19,194	48,224	57,747	61,580	63,941	250,686
<i>Renforcer la Société</i>	9,911	26,961	37,533	43,590	56,196	57,194	221,474
TOTAL DES CHARGES	41,635	147,093	595,072	695,059	1,022,643	963,673	3,423,540
ACTIFS FINANCIERS NETS							
<i>Transferts gouvernementaux, crédits pour l'exploitation</i>	49,045	151,094	597,071	697,059	1,024,643	965,673	3,435,540
<i>Revenus en intérêts</i>	25	54	-	-	-	-	-
FINANCEMENT TOTAL PAR LE GOUVERNEMENT	49,070	151,148	597,071	697,059	1,024,643	965,673	3,435,594
EXCÉDENT (DÉFICIT) D'EXPLOITATION ANNUEL	7,435	4,055	1,999	2,000	2,000	2,000	12,054

État des flux de trésorerie

	RÉEL	BUDGET				
POUR L'EXERCICE SE TERMINANT LE 31 MARS (EN MILLIERS DE DOLLARS)	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29
<i>ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</i>						
Surplus à la fin de la période	7,435	4,055	1,999	2,000	2,000	2,000
Amortissement pour la période	4	1,083	1,749	2,416	2,400	2,400
VARIATION des comptes fournisseurs	10,903	7,984	55,747	12,498	40,948	(7,371)
VARIATION des comptes clients	(10,730)	(5,993)	(51,943)	(9,410)	(40,544)	819
TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION	7,612	7,129	7,552	7,504	4,804	(2,152)
<i>Opérations en capital</i>						
Acquisition d'immobilisations corporelles	52	(4,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS EN CAPITAL	(52)	(4,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)
<i>Opérations d'investissement</i>						
Trésorerie utilisée pour les opérations d'investissement	4,500	(4,500)	-	-	-	-
TRÉSORERIE UTILISÉE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(4,500)	4,500	-	-	-	-
Augmentation de la trésorerie	3,060	7,629	5,552	5,504	2,804	(4,152)
Trésorerie à l'ouverture de la période	-	3,060	10,689	16,241	21,745	24,549
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE DE LA PÉRIODE	3,060	10,689	16,241	21,745	24,549	20,397

Budgets d'exploitation et d'immobilisations

	RÉEL	BUDGET				
POUR L'EXERCICE SE TERMINANT LE 31 MARS (EN MILLIERS DE DOLLARS)	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29
Exploitation	49,018	147,148	595,071	695,059	1,022,643	963,673
Immobilisations	52	4,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Total des crédits gouvernementaux	49,070	151,148	597,071	697,059	1,024,643	965,673

Note: Les dépenses de fonctionnement sont susceptibles d'être capitalisées dans les dernières années de la période, ce qui peut affecter la répartition des crédits entre les budgets de fonctionnement et d'investissement.

Annexes

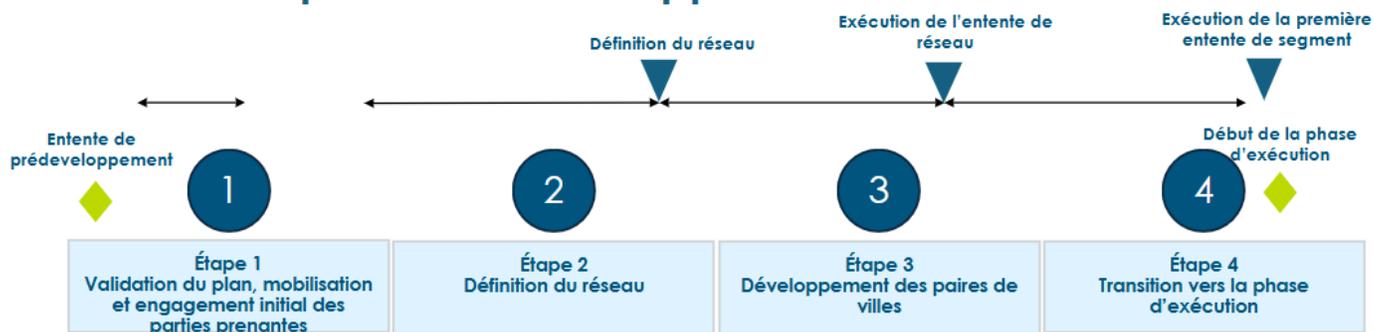
Annexe A – Aperçu de la phase de codéveloppement

Au cours de la phase de codéveloppement, VIA TGF travaillera avec le PDP pour faire progresser la conception et mettre au point sa proposition technique, commerciale et financière pour la conception, la construction, l'exploitation, l'entretien et le financement du projet pour puisse étudier les investissements et rendre ses décisions avant l'exécution.

Lors de l'examen du résumé et de la présente annexe, veuillez noter que l'utilisation du terme « segment » dans l'ensemble du document vise à illustrer la possibilité d'offrir un service train à grande vitesse en plusieurs portions de paires de villes, qui sont encore à être définies. Il ne doit pas être interprété comme présupposant une décision quant au nombre, à l'ordre ou aux paires de villes qui pourraient constituer un « segment ».

Le plan de codéveloppement représentera le meilleur jugement du PDP quant à la façon dont il effectuera le travail requis défini dans l'entente de prédevelopment. Une fois le PDP engagé, ce plan évoluera et les échéanciers pourront être ajustés. Vous trouverez ci-dessous une description des étapes et des activités clés pour chacune.

Quatre étapes du codéveloppement



Étape	Principal objectif et activités clés
<p>Étape 1 – Validation du plan, mobilisation et engagement initial des parties prenantes</p>	<p>Principal objectif : VIA TGF et le PDP mobilisent leurs équipes et mettent en œuvre/acceptent les modalités du plan de codéveloppement.</p> <p><u>Activités clés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Examiner les modalités du plan de codéveloppement (qui sera mis à jour et approuvé régulièrement tout au long de la phase de codéveloppement). • Convenir des produits livrables et des échéanciers pour 36 volets de travail au cours de la période de codéveloppement. <p>Les principaux produits livrables doivent comprendre ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan mis à jour de la phase de codéveloppement. • Mobilisation et établissement de relations avec le PDP. • Planification pour les étapes restantes. • Examen et validation des plans de codéveloppement soumis par le PDP, y compris les plans de travail et les résultats par volet, le budget, l'échéancier pour les livrables, la structure de gouvernance et l'intégration au plan de gestion de projet de VIA TGF, etc.
<p>Étape 2 – Définition du réseau</p>	<p>Principal objectif : Élaborer une analyse de rentabilité pour le tracé privilégié, le réseau global, et l'emplacement des stations, définir les paires de villes et déterminer le séquençage, et lancer les travaux pour répondre aux exigences de l'analyse d'impact.</p> <p><u>Activités clés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire progresser le tracé du réseau au complet et la conception du réseau (c.-à-d. toutes les paires de villes) jusqu'à 5 %, avec une conception moyenne de 10 % pour la première paire de villes prévue. • Commencer à négocier l'entente de réseau et les ententes pour chaque segment. • Mettre à jour les spécifications des exigences du projet jointes à l'entente de prédéveloppement initiale afin d'énoncer les exigences et les spécifications pour la conception et le système qui sont acceptables pour le gouvernement. • Réviser l'échéancier de l'entente de prédéveloppement (exigences de la phase de codéveloppement) pour permettre le développement et la transition de chaque

	<p>paire de villes de la phase de codéveloppement à la phase d'exécution séparément.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer les parcelles de terrain requises pour au moins la première paire de villes du projet. • Mettre à jour le plan de gestion des terrains. • Commencer l'arpentage, la recherche de titres, les rapports de recherche de titres, ainsi que la préparation à l'acquisition de terrains. • Acquisition proactive de fonciers pour mitiger les risques du projet. • Mise en œuvre des exigences fédérales en matière d'analyse d'impact. • Poursuivre la consultation avec les groupes autochtones potentiellement touchés en intégrant les points de vue et les perspectives dans la conception et fournir du financement pour appuyer la participation des Autochtones au projet. • Poursuivre la mobilisation des parties prenantes pour garantir l'acceptabilité sociale et communiquer les impacts et les avantages du projet. • Poursuivre les négociations avec les propriétaires des chemins de fer et les fournisseurs de services publics. • Codévelopper le plan de transfert des services actuels de VIA (plan de transition). • Déterminer les exigences réglementaires fédérales potentielles et intégrer les exigences en matière d'information dans les processus d'évaluation d'impact. <p>Les principaux produits livrables doivent comprendre ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration et négociation de l'entente de réseau et des ententes de segments qui définissent le projet (c.-à-d. le tracé du réseau au complet, les emplacements de gares, la segmentation, la séquence des paires de villes), • Études et consultations pour faire avancer le travail réglementaire et les exigences en matière d'évaluation d'impact, • Avancement des négociations avec les parties prenantes clés, y compris les propriétaires fonciers, les services publics, les propriétaires des chemins de fer et continuation des consultations avec les peuples autochtones, • Élaboration d'un plan pour le transfert des services locaux actuels au PDP et examen des options pour le Sud-Ouest de l'Ontario.
--	---

<p>Étape 3 – Développement des paires de villes</p> <p><i>Toutes les paires de villes passeraient simultanément à l'étape 3, toutefois, l'avancement se ferait par paire de villes.</i></p>	<p>Principal objectif : Amener la conception à un niveau suffisamment élevé pour obtenir des décisions quant à l'évaluation d'impact</p> <p><u>Activités clés :</u></p> <p>Cette étape consiste à poursuivre les activités susmentionnées à l'étape 2, avec les activités supplémentaires suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire progresser la conception de chaque paire de villes à une estimation de classe 3 (la conception pourrait atteindre 30 %). • Effectuer l'arpentage, la recherche de titres et progression de l'acquisition de terrains et d'activités immobilières. • Terminer la négociation de l'entente de réseau et des ententes pour chaque segment. • Continuer à faire progresser les exigences en matière d'évaluation d'impact • Continuer à intégrer les exigences réglementaires fédérales potentielles dans les processus d'évaluation des incidences pour les segments restants. <p><i>Les principaux produits livrables doivent comprendre ce qui suit :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Avancement de la conception détaillée du projet aux fins d'obtention d'approbations réglementaires et affinement de la portée, de l'échéancier et des budgets connexes, y compris les propositions relatives à la gestion des actifs, les plans d'affaires et commerciaux, • Plan de transfert des services actuels au PDP, • Progression de l'acquisition de terrains et d'activités immobilières. • Consultations continues avec les Autochtones afin d'élaborer des ententes pour la participation des Autochtones et les avantages socioéconomiques pour ceux-ci, • Avancement des travaux d'évaluation d'impact et d'obtention de permis, et • Signature de l'entente de réseau à la conclusion de l'étape 3 pour le segment 1, celle-ci régissant de façon globale la relation entre le PDP et VIA TGF pendant la phase d'exécution.
--	--

<p>Étape 4 – Transition vers la phase d'exécution</p>	<p>L'étape 4 sera divisée en deux parties :</p> <p>Sous-étape 4a Objectif principal : Continuer d'amener la définition des paires de villes à un niveau de maturité plus élevé et se préparer à la phase d'exécution.</p> <p><u>Activités clés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire progresser la conception jusqu'à 50 %; le reste de la conception aura lieu pendant la phase d'exécution, y compris la spécification des exigences du système. • Faire progresser l'estimation du prix cible de l'entente de segment pour chaque paire de villes. • Poursuivre les activités d'acquisition des terrains e requis à l'égard de la paire de villes où il n'y a pas encore eu de travaux avant la clôture commerciale de l'entente de segment. • Commencer les travaux préliminaires, comme le déplacement des services publics après avoir obtenu les approbations réglementaires requises. <p><i>Les principaux produits livrables doivent comprendre ce qui suit :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour chaque segment, atteindre le niveau de conception détaillée afin de mettre au point les ententes de segment. • Permettre l'exécution. • Fournir des éclaircissements pour les décisions d'investissement définitives. • Élaborer des plans de construction et obtenir des lots de travaux pour les matériaux, les services, la main-d'œuvre, etc. • Poursuivre l'obtention des permis requis, l'acquisition des terrains, la mobilisation des parties prenantes et la réalisation d'activités de consultation des Autochtones pour se préparer à l'exécution.
	<p>Sous-étape 4b Objectif principal : Terminer les préparations pour la phase d'exécution.</p>

Phases de projet

La structure de réalisation du projet reflète une approche de réalisation par étape (« approche de réseau »). L'approche de réseau permettra au PDP d'exécuter le projet en phases qui, une fois construits et intégrés, formeront collectivement le « réseau ». À l'heure actuelle, on s'attend à ce que le projet soit subdivisé en trois phases (à confirmer et à développer davantage au cours du codéveloppement).

Cette approche en phase permet de gérer la charge de travail en conséquence et donc de respecter davantage les échéanciers prévus et d'offrir des avantages aux Canadiens rapidement. Compte tenu des différences régionales, soit les besoins en matière de terrains et les spécifications techniques (c.-à-d. construire le réseau sur des terrains rocheux par rapport à le faire sur des terres agricoles) qui varient le long du Corridor, cette approche devrait accroître les chances de progresser efficacement.

Il est actuellement envisagé que les segments seront considérées comme des projets autonomes du point de vue de l'approbation, de l'exécution et des opérations, chacun exigeant sa propre analyse de rentabilité et des approbations réglementaires indépendantes. Le PDP sera responsable de l'achèvement de la conception, de la construction, de l'intégration du matériel roulant et des systèmes de chaque phase afin d'atteindre l'achèvement substantiel propre au segment et de commencer les opérations spécifiques à celui-ci (« opérations provisoires ») jusqu'à ce que chaque phase soit terminée, c.-à-d. que le réseau soit formé. Un plan d'essai, de mise en service et d'exploitation du réseau doit être mis en œuvre pour s'assurer que toutes les phases sont intégrées jusqu'à complétion du réseau ferroviaire.

Le PDP entreprendra des travaux pour assurer que le transfert des services actuels de VIA Rail (« services locaux ») est intégré dans le projet. La portée et la séquence de l'exécution des phases et l'approche pour le transfert des services locaux seront élaborées conjointement par VIA Rail, VIA TGF et le PDP pendant le codéveloppement, sous réserve des décisions futures.

Annexe B – Stratégie des ressources humaines

La stratégie des ressources humaines (RH) de VIA TGF évolue en prévision du rôle élargi que la Société jouera à compter de janvier 2025, point à partir duquel elle sera l'autorité de projet et l'autorité contractante.

VIA TGF a maintenant une Cheffe de la direction, Talents et culture qui se concentre sur la satisfaction des besoins en ressources humaines de VIA TGF. La Société continue d'acquérir de nouveaux talents, en mettant davantage l'accent sur la gestion de projets, l'ingénierie ferroviaire, l'approvisionnement, la structuration et le financement commerciaux et l'engagement des communautés. Afin de s'acquitter de son mandat, l'organisation vise à intégrer et à maintenir un effectif de 145 employés d'ici la fin de l'exercice de 2024-2025, et ce nombre augmentera au fil des années pour atteindre 269 employés en 2029-2030.

Le recrutement par VIA TGF a lieu en Ontario et au Québec, ce qui permet d'atteindre un large éventail de candidats qualifiés. En date du 6 novembre 2024, il y avait 65 ETP au Québec et 41 ETP en Ontario, pour un total de 106 employés. Comme le siège social de VIA TGF est situé à Montréal, on prévoit qu'il y aura un nombre légèrement plus élevé d'employés au Québec au fil de la croissance de VIA TGF.

La stratégie et les exigences de VIA TGF en matière de ressources humaines ont été ajustées au cours de la dernière année, compte tenu du rôle que VIA TGF doit jouer pour superviser et devenir une contrepartie efficace représentant les intérêts du Canada devant le PDP. Par conséquent, VIA TGF devra disposer d'effectifs talentueux et qualifiés capables de superviser et de gérer le PDP et de satisfaire aux exigences de l'entente de prédéveloppement. VIA TGF s'est déjà lancé dans des activités de recrutement de talents spécialisés dont elle a besoin pour faire avancer le projet en faisant la promotion des occasions d'emploi du projet sur le marché du travail. VIA TGF a fait face à des difficultés de recrutement pour des compétences techniques très précises (p. ex. secteur ferroviaire) au cours de la dernière année. Ses stratégies ont évolué; elle a retenu les services de chasseurs de têtes pour trouver des personnes ayant ces compétences particulières qu'elle n'a pas été en mesure d'attirer.

Sur le marché du travail où les talents sont facilement disponibles, VIA TGF vise à réduire considérablement sa dépendance à l'égard des consultants externes. Depuis la présentation de son dernier plan d'entreprise, les consultants représentent maintenant une plus petite partie de son effectif et sont beaucoup moins nombreux qu'au moment de la création de la Société. En règle générale, il ne sera fait appel à des consultants que lorsqu'ils fournissent une expertise particulière difficile à acquérir ou nécessaire pour un mandat précis et d'une durée limitée (p. ex. l'ingénierie technique spécialisée, l'expertise ferroviaire et les consultants en recrutement de RH pour aider à accélérer la dotation des postes essentiels afin d'assurer la préparation au codéveloppement).

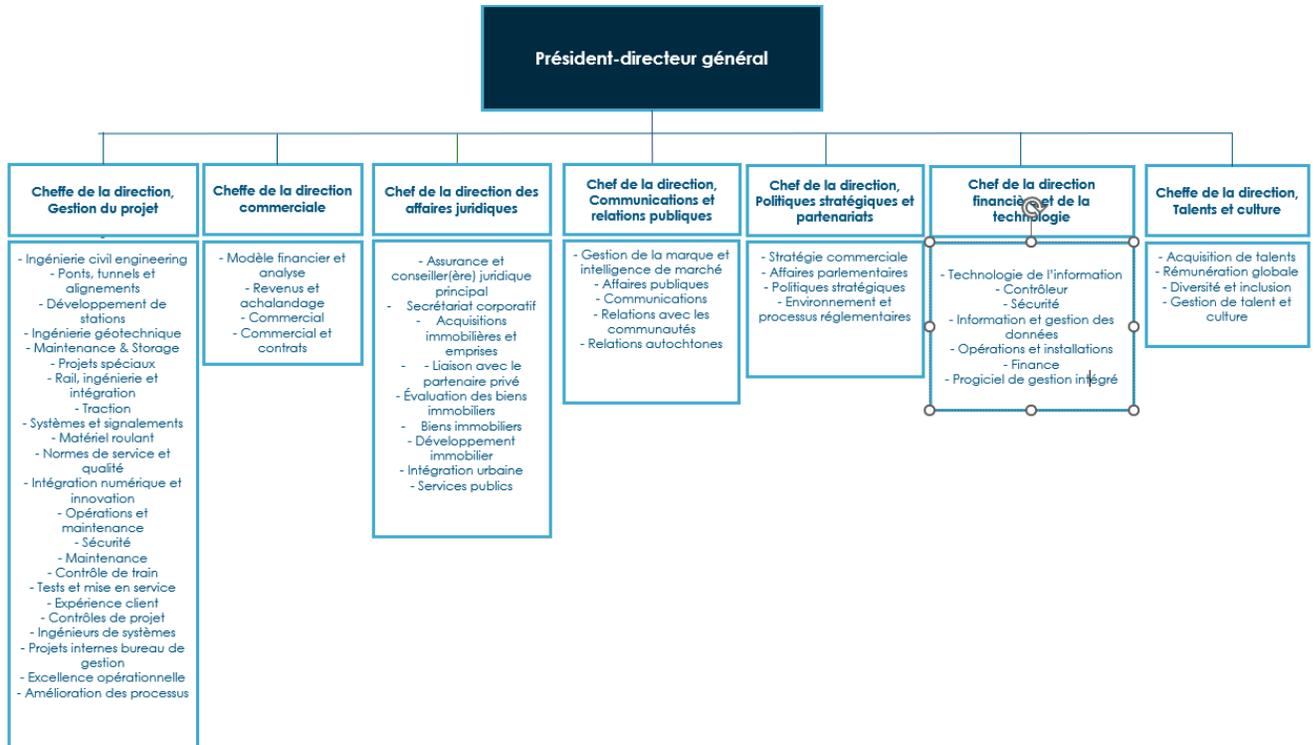
Un élément clé de la stratégie de VIA TGF est de veiller à ce qu'il y ait en place un leadership robuste de la part de la haute direction, ce qui lui permet de bâtir ses équipes efficacement. Les organigrammes sont toujours en cours de finalisation, ce qui reflète la nature dynamique de la

croissance de la Société. Des mises à jour sur la stratégie des ressources humaines seront fournies dans le prochain plan d'entreprise.

Mise à jour du nombre d'effectifs pour VIA TGF

Nombre total d'ETP par volet de travail	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
Développement de projets commerciaux	9	12	12	12	12	12
Communications, affaires publiques et relations avec les Autochtones	36	48	56	65	65	65
Environnement et réglementation	2	10	10	10	10	10
Négociations foncières	11	19	23	25	27	42
Contrôles du projet	14	20	26	26	36	36
Bureau de gestion de projet	22	27	27	27	27	27
Fonctions habilitantes de la Société – Bureaux de direction (y compris le conseil d'administration), Finances, Technologies de l'information (TI) (y compris les installations et la sécurité), Talents et culture, Affaires juridiques et Secrétariat corporatif, et Politiques stratégiques et partenariats	51	73	78	81	77	77
Totaux	145	209	232	246	254	269

Organigramme actuel de la haute direction



Remarque : Par rapport au plan d'entreprise 2024-2025, les termes « chef » et « cheffe » remplacent respectivement les termes « vice-président exécutif » et « vice-présidente exécutive ».

Annexe C – Lettre de mandat (en anglais seulement)

Minister of Transport
and Quebec Lieutenant



Ministre des Transports
et lieutenant du Québec

Ottawa, Canada
K1A 0A3

August 20, 2024

J. Robert S. Prichard
3450-1 Place Ville Marie
Montréal QC H3B 3N2

Dear J. Robert S. Prichard:

It is an honour to serve Canadians as Minister of Transport and a privilege to work with key partners like VIA HFR – VIA TGF Inc. (VIA HFR) to develop a project that will transform intercity passenger rail service in Canada for generations to come.

I would like to begin by acknowledging the extensive efforts that VIA HFR has undertaken since its inception to advance the High Frequency Rail (HFR) project. I note the considerable steps that have been made to establish the corporation and ensure that it is prepared to continue to advance the HFR project, including ensuring resources are in place to be a strong partner to the private sector and setting up the organization with best practices in corporate governance and project management.

I look forward to building on a strong working relationship and a shared commitment to advancing the government's strategic priorities and objectives in ensuring that the HFR project is a success and becomes a key component of Canada's transportation system.

I am writing to congratulate you on your initial success as Chair of the VIA HFR Board of Directors and to share with you my expectations for VIA HFR going forward. As Chair of VIA HFR's Board, you will continue to be accountable to me for the conduct of the organization and the achievement of results on the HFR project. As such, it will be important that my officials and I continue to have access to accurate and timely information from VIA HFR to enable the government to make decisions on the project as it advances. This includes continuing to provide me with updates on a quarterly basis, reporting on both the progress of the corporation and the HFR project itself.

Canada

Board Members and Governance

I expect VIA HFR to finalize the director selection process so that VIA Rail's Board can elect the remaining member of VIA HFR's Board, following consultation with me.

All Crown corporations are expected to maintain robust codes of business conduct and ethics, reflective of these obligations, ensuring that the highest standard of ethical conduct is promoted in all their activities. All appointees should abide by the principles found in the Prime Minister's statement on Open and Accountable Government. All boards must ensure ongoing compliance, both for their organization and for themselves, with relevant legislation and any applicable Treasury Board policies, Governor in Council, and ministerial directives.

I am pleased that you have established the Board's Audit and Risk Committee and Human Resources, Corporate Governance and Nominating Committee, and that VIA HFR has introduced a Code of Business Conduct and Ethics, which includes conflict of interest provisions, and a Policy on Hospitality, Events and Conferences, among others. I would ask that you continue to establish and update appropriate governance processes and corporate policies that ensure value for taxpayer's dollars, including a compensation regime and employee benefits package, in accordance with your approved corporate plan and operating budget. While VIA HFR's Board is responsible for evaluating the CEO's performance, I expect you to seek input from me and my Deputy Minister as part of the evaluation process prior to the Board's final decision in this regard.

Corporate Plan and Budgets

VIA HFR has met many milestones since it was incorporated as a new organization in November 2022, including becoming operational with the transfer and integration of the HFR project technical office resources and responsibilities from the Canada Infrastructure Bank.

Budget 2023 highlighted the government's goal of reducing government spending, particularly with travel and professional services. I expect VIA HFR to prioritize the efficient use of public funds in all its activities, to take steps to avoid unnecessary public expenditures, and to work with the private development partner and Transport Canada to avoid any duplication of work.

The corporate plan and annual report remain important vehicles to assess VIA HFR's results. I expect you to continue working collaboratively with my officials in the development of future corporate plans and funding requests. Further, VIA HFR is expected to develop a project management plan and performance measurement framework, initially primarily focussed on the relationship with the private developer partner, and to continue to develop and implement a robust risk

management process to ensure it properly measures progress towards the achievement of project outcomes while diligently managing risks.

HFR Project

Fostering innovation is essential to the success of HFR. The government is advancing HFR as a progressive public-private partnership that engages the private sector early in the project design to optimize innovation while meeting and preferably exceeding the government's minimum project outcomes.

In leveraging the input received through the procurement process, I expect that VIA HFR will continue to work towards delivering the HFR project efficiently, meeting or exceeding required project outcomes in a timely fashion, while reducing project risks and lowering costs for Canadians. To do so, I expect VIA HFR to continue to work closely with my officials to assess options provided by bidders and recommend solutions aimed at maximizing economic and social benefits that combine innovation, feasible and well-established project timelines, and the ability to provide affordable, frequent and high-quality service for Canadians, all through an updated business case for the project. I also expect that national security considerations remain top of mind throughout the HFR project.

While the competitive and open procurement process to select the private partner is underway, VIA HFR will need to continue to build support for the project through an effective engagement and communications plan. I expect VIA HFR to lead on several aspects of the project, including awareness and support-building for the project, meaningful engagement of Indigenous communities, field studies, impact assessment-related activities, and land acquisition strategies. I also expect VIA HFR to advance discussions with host railways and obtain, in due course and where possible, collaboration agreements. Further, I expect VIA HFR to achieve full readiness to become the Project Authority and Contracting Authority in fall 2024.

Following a positive government decision and after consultation with VIA HFR, my Deputy Minister will issue on my behalf a new Project Charter that will outline the government-approved parameters, governance, and roles and responsibilities under which VIA HFR, VIA Rail, Transport Canada and other government institutions, will operate. In addition, VIA HFR will be expected to sign collaboration agreements with VIA Rail and Transport Canada to operationalize the Project Charter, prior to becoming the Project Authority and the Contracting Authority.

Collaboration with Key Federal Departments and VIA Rail

The success of the HFR project hinges upon effective collaboration and seamless information-sharing between VIA HFR and my officials. I expect VIA HFR to continue to work in partnership with the government to develop and integrate approaches to the HFR project that contribute to addressing broad government priorities such as leveraging opportunities to increase the supply of housing and to enable transit-oriented development.

I expect VIA HFR and VIA Rail to continue to work collaboratively and support Transport Canada in defining a prudent approach to transition VIA Rail's existing services in the Quebec City–Windsor Corridor to the private partner.

Key Horizontal Government of Canada Policies

Climate Change

Fighting climate change is a cornerstone of the government's plan to create middle-class jobs and maintain a competitive Canadian industry. VIA HFR is expected to work with the Treasury Board of Canada Secretariat to align itself with the Greening Government Strategy (Strategy) or adopt an equivalent set of commitments in each significant area of the Strategy of its operations, including the commitment to net-zero emissions by 2050 and to be climate resilient and green in its operations. It is also expected that VIA HFR publishes information on these commitments in its annual report beginning in 2024-25. VIA HFR should also be prepared to provide key related data to the TBS Centre for Greening Government to facilitate the reporting of the complete Government of Canada GHG emissions footprint as recommended by several parliamentary committees and the Commissioner of the Environment and Sustainable Development.

Reconciliation

Canada is committed to open and constructive relationships with Indigenous peoples grounded in the principles of early and meaningful engagement, fulfilling the Crown's duty to consult and, where appropriate, accommodating nation-to-nation and government-to-government relationships and advancing priorities on reconciliation, including its commitment to implement the United Nations Declaration on the Rights of Indigenous Peoples. As part of the Crown, I expect VIA HFR to continue communication while developing and maintaining long-term relationships with Indigenous partners. This work will incorporate Indigenous knowledge and perspectives into organizational operations and planning processes, where appropriate, and will support the creation of mutually beneficial socio-economic development opportunities.

Inclusion

Canadians know that fighting systemic racism and encouraging diversity and equity within the workforce help make Canada stronger, and the government is committed to operationalizing this understanding. When hiring, VIA HFR will further develop outreach and recruitment strategies that uphold the principles of equity, diversity, and inclusion, including relevant federal legislation such as the *Official Languages Act*. As you are developing the passenger rail transportation system of the future, I look forward to seeing accessibility incorporated into its design. VIA HFR should strive to meet and exceed the standards set out in the *Accessible Canada Act* to support a barrier-free Canada.

Transparency, Accountability, Results

As you know, the mandate of VIA HFR is to develop and implement the HFR project with the private sector, in cooperation with the Minister of Transport. I thank you for proactively disclosing your quarterly financial reports and executive/Board expenses. I encourage you to continue to abide by VIA HFR's responsibilities under various legislative and policy requirements; for example, the Directive on Proactive Publication under the *Access to Information Act*, as you need to report on your efforts to comply with them in your next corporate plan.

I encourage VIA HFR to enhance its public financial reporting where possible to increase transparency into Crown corporations' expenditures. In this context, detailed guidance from the Treasury Board of Canada Secretariat has been shared with your officials. Further, many recent reports have reviewed the government's procurement practices. I encourage VIA HFR to review these reports and initiatives and to take action and strengthen its own internal policies and procedures when awarding and managing professional services contracts to ensure value for Canadians.

In closing, I would like to thank you for your work and your commitment to public service in leading the delivery of the largest transportation infrastructure project in Canada in the last 50 years. I look forward to continuing to work with you to advance the HFR project.

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Pablo Rodriguez', written over a white background.

The Honourable Pablo Rodriguez, P.C., M.P.
Minister of Transport and Quebec Lieutenant

Annex D – Attestation du chef de la direction financière

À titre de chef de la direction financière et de la technologie de VIA TGF, j'ai examiné le plan d'entreprise modifié pour l'exercice financier fédéral 2024-2025 ainsi que les renseignements à l'appui que je juge nécessaires, à la date indiquée ci-dessous. En me fondant sur cet examen de diligence raisonnable, je tire les conclusions suivantes :

- La nature et la portée de la proposition sont décrites de façon raisonnable et les hypothèses ayant une incidence importante sur les exigences financières connexes ont été cernées et sont appuyées.
- Les risques importants ayant une incidence sur les exigences financières, la vulnérabilité des exigences financières aux changements des hypothèses clés et les stratégies d'atténuation des risques connexes ont été divulgués.
- Les exigences en matière de ressources financières ont été divulguées et sont conformes aux hypothèses énoncées dans la proposition, et les options visant à contenir les coûts ont été prises en compte.
- Le financement a été déterminé et est suffisant pour répondre aux besoins financiers pour l'exercice financier fédéral 2024-2025 et pour la période de planification.
- Le plan d'entreprise modifié est conforme aux lois et aux politiques pertinentes en matière de gestion financière, et les autorisations appropriées en matière de gestion financière ont été obtenues ou ont été demandées dans le cadre de la proposition.
- Des contrôles financiers clés sont en place pour appuyer la mise en œuvre et l'exécution continue de la proposition.

À mon avis, les renseignements financiers contenus dans cette proposition sont suffisants dans l'ensemble pour appuyer la prise de décisions.

Signature du chef de la direction financière :

« Tom Roberts », chef de la direction financière et de la technologie, VIA HFR – VIA TGF Inc.

10 février 2025

Annexe E – Étape 1, livrables du codéveloppement à compter de la première journée

La phase de codéveloppement d'un grand projet d'infrastructure comprend la planification, la conception et l'obtention des approbations et du financement nécessaires. Cela comprend la réalisation d'études de faisabilité, d'évaluations environnementales, de travaux accessoires préliminaires nécessaires pour faciliter ou accélérer la construction, et de consultations des parties prenantes, comme il est indiqué dans le tableau ci-dessous.

La phase de codéveloppement réduira les risques du projet en cernant les problèmes et en trouvant des mesures d'atténuation avant le début des travaux de construction. En identifiant et en atténuant les risques liés à la construction dès le départ, la phase de développement accroît la réussite du développement du projet et réduit au minimum les risques de modifications de la portée, de dépassements de coûts importants et de retards. Le premier jour, les volets de travail suivants seront utilisés pour faire progresser les produits livrables suivants :

Volet de travail	Produits livrables immédiats
Gestion de projet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Principes de conception 2. Élaboration du tracé du Corridor 3. Détermination des emplacements des gares et conception des gares 4. Conception des installations de contrôle de la circulation ferroviaire et des centres de maintenance 5. Conception et plan de signalisation des systèmes ferroviaires 6. Plan de conception et d'acquisition du matériel roulant 7. Intégration de l'ingénierie des systèmes 8. Évaluation géotechnique et de l'étude du site 9. Conception et ingénierie des passages à niveau 10. Travaux de génie civil, nivellement et conception des ponts 11. Conception du tunnel 12. Constructibilité et plan de mobilisation de la main-d'œuvre 13. Modèle de concept d'exploitation 14. Sécurité ferroviaire et mesures réglementaires 15. Procédures d'essai et de mise en service 16. Stratégie et feuille de route du jumeau numérique (c.-à-d. écosystème de soutien des TI) 17. Stratégie d'ACS+ et d'inclusivité 18. Stratégie d'identification et d'acquisition des terrains et des biens immobiliers 19. Plan de gestion des propriétaires des chemins de fer (PGPCF) 20. Registre des risques des propriétaires des chemins de fer et stratégie d'atténuation 21. Plan de gestion de l'assurance des systèmes (PGAS) 22. Gestion de l'échéancier du projet 23. Politique de gestion des actifs (GA) 24. Plan de gestion des actifs (GA)

Projet commercial	<p>25. Cadre d'approvisionnement pour le codéveloppement</p> <p>26. Analyse de l'achalandage et des recettes ferroviaires</p> <p>27. Plan d'affaires sur les revenus et l'achalandage</p> <p>28. Stratégie de financement du projet</p> <p>29. Stratégie de participation au capital</p> <p>30. Principes d'estimation du prix cible et formats de la méthode d'estimation</p> <p>31. Entente de segment (ou estimation de celle-ci) et estimation des coûts du réseau</p>
Communications, affaires publiques et relations avec les Autochtones	<p>32. Approche de collaboration et de participation des Autochtones</p> <p>33. Plan de communication et d'engagement</p> <p>34. Programme des retombées communautaires</p>
Environnement et processus réglementaires	<p>35. Stratégie de gestion environnementale durable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relevés des poissons et évaluations détaillées de l'habitat du poisson : identifier et décrire les écosystèmes aquatiques • Études de géomorphologie fluviale : évaluer la forme du canal et la fonction des cours d'eau le long de la zone d'étude. • Études sur le son et les vibrations : mesurer les niveaux sonores ambiants et les vibrations dans différents environnements. • Évaluations initiales de la qualité des eaux de surface : quantifier les conditions de référence des plans d'eau de surface dans la zone d'étude. • Études sur l'écologie terrestre : une série d'études visant à comprendre les écosystèmes terrestres dans la zone du projet (p. ex. amphibiens, chauves-souris, oiseaux, serpents, tortues, relevés de suivi de la faune). • Planification et présentation des permis, des licences et des approbations.

Glossaire

Charte du projet – Document qui décrit les paramètres du projet et de la gouvernance du projet. Il comprend les rôles et les responsabilités des parties prenantes clés et établit les pouvoirs respectifs de Transports Canada et de VIA TGF.

Description initiale du projet – Description initiale du projet ou d'une partie de celui-ci qui est évaluée comme projet désigné en vertu de la *Loi sur l'évaluation d'impact*. La phase de planification de 180 jours du processus d'évaluation d'impact commence lorsque l'Agence d'évaluation d'impact du Canada affiche une copie de la description initiale du projet sur le site Web du registre canadien d'évaluation d'impact.

Entente de prédéveloppement – L'entente de prédéveloppement fait référence à l'accord que VIA TGF conclura avec le partenaire développeur privé choisi par le gouvernement du Canada après la clôture de la phase de demande de propositions. Cette entente décrit les paramètres nécessaires pour faire progresser et optimiser la conception et la portée du projet au cours de la phase de codéveloppement et le cadre définissant les rôles et les responsabilités du partenaire développeur privé et de VIA TGF.

Entente de réseau – L'entente de réseau est un contrat qui sera conclu entre VIA TGF et le partenaire développeur privé où est définie la façon selon laquelle le PDP construit, entretient et exploite le projet et le service en accord avec VIA TGF au cours de l'étape d'exécution.

Entente de segment – Le projet sera construit en phases (c.-à-d. par paires de villes, à déterminer). Une entente de segment est un contrat élaboré au cours du codéveloppement qui doit être conclu entre VIA TGF et le partenaire développeur privé (PDP) et qui définit les modalités spécifiques pour le PDP et VIA TGF pour une paire de villes spécifique, comme l'énoncé des travaux du PDP, les exigences d'achèvement substantiel propres à la paire, les activités liées à la cible de prix pour l'entente de segment, ainsi que tout événement survenant et tout cas de défaut propres à la paire de villes.

Estimation des coûts – L'estimation des coûts est le processus pour prévoir toutes les ressources financières nécessaires pour réaliser un projet. Des estimations de diverses classes seront faites pendant le projet de codéveloppement. Des travaux seront effectués pour élaborer des estimations des coûts de classe 4 à l'étape 2 (précision de -30 à 50 %), des estimations des coûts de classe 3 (précision de -20 à 30 %) à l'étape 3 et des estimations des coûts de classe 2 (précision de -15 à 20 %) à l'étape 4.

L'approche de réseau permettra au PDP d'exécuter le projet en réalisant une série de « segments » qui, une fois construits et intégrés, formeront collectivement le « réseau ».

Partenaire développeur privé (PDP) – Désigne le partenaire privé sélectionné par l'autorité responsable des approvisionnements conformément à la demande de propositions pour conclure l'entente de prédéveloppement avec VIA TGF, ce partenaire travaillant avec VIA TGF pendant la phase de codéveloppement pour faire avancer et optimiser la conception et l'ingénierie du projet.

Partenaire privé – Le partenaire privé désigne le partenaire de VIA TGF qui, sous réserve de l'entente de prédéveloppement et conformément à celle-ci, conclura l'entente de réseau avec l'Autorité afin de poursuivre les activités après le codéveloppement.

Plan de codéveloppement – Le plan de codéveloppement comprend la façon dont le partenaire développeur privé (PDP) exécutera le travail d'entente de prédéveloppement pendant la phase de codéveloppement selon son meilleur jugement. Ce plan est subdivisé en étapes et comprend une structure de répartition du travail, un plan de ressourcement, une matrice de gestion du temps, un plan d'approvisionnement et un budget.

Spécifications des exigences du projet – Les spécifications des exigences du projet s'appliquent à l'élaboration et à la conception du projet et sont des objectifs à atteindre au moyen des résultats du projet décrits qui font partie de l'entente de réseau.