



hfr-tgf

**Résumé du
plan d'entreprise 2023-24 – 2027-28
et budget d'exploitation 2023-24**



Table des matières

1. RÉSUMÉ EXÉCUTIF	3
2. APERÇU	6
Le projet de train à grande fréquence	6
Mandat de VIA TGF et rôle de politique publique	7
Énoncés de vision et de mission	8
Principales activités de VIA TGF	8
3. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL	10
Environnement opérationnel interne	10
Structure de gouvernance provisoire	10
Gouvernance et structure d'entreprise de VIA TGF	10
Gouvernance du projet	12
Ressources humaines initiales	13
Embaucher des talents pour faire progresser le projet	13
Environnement externe	14
Gestion de projet dans un modèle de codéveloppement	14
Négociations avec les propriétaires des chemins de fer et les entreprises de services publiques.	15
Consultations, mobilisation et processus d'évaluation d'impact	15
Consultations avec les municipalités de l'Ontario et du Québec	15
Consultations avec les peuples autochtones	15
Concurrence pour les talents	16
Collaboration avec un Partenaire Développeur Privé	16
Processus décisionnel du gouvernement du Canada	16
4. OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES ET RÉSULTATS ATTENDUS	17
1. Établissement et opérationnalisation de VIA TGF	17
2. Soutien d'experts et direction technique du processus d'approvisionnement dirigé par le Bureau gouvernemental	18
3. Diriger les activités habilitantes du TGF	18
Propriétaires des chemins de fer et entreprises de services publics	19
Peuples autochtones	19
Provinces, municipalités et groupes d'intérêt	20
Régime de sécurité ferroviaire	20
Acquisition de terrains et gestion des services publics	20
Partenaire Développeur Privé	20
4. Conseiller stratégique auprès du propriétaire responsable et de l'organisation de soutien	21
5. Gestion de projet	21
6. Gestion des risques	21

5. APERÇU FINANCIER _____ **23**

6. ANNEXES _____ **24**

Annexe 1 : Lettre de mandat du ministre des Transports au président de
VIA TGF. _____ 24

Annexe 2 : Objectifs, résultats prévus, activités, risques et atténuation _____ 28

Annexe 3 : Budget d'exploitation 2023-2024 _____ 34

Annexe 4 : Glossaire des acronymes et termes _____ 35



1. RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le train à grande fréquence (TGF) transformera le transport de passagers au Canada grâce à la création d'un service ferroviaire plus rapide, plus fréquent, accessible et durable dans les grands centres de Toronto, Peterborough, Ottawa, Montréal, Trois-Rivières et Québec.

VIA HFR – VIA TGF Inc. (VIA TGF) a été constituée le 29 novembre 2022 avec le mandat d'élaborer et de mettre en œuvre le projet de TGF avec le secteur privé, en collaboration avec le ministre des Transports. VIA TGF est une filiale de VIA Rail Canada Inc., mais elle n'a pas de lien de dépendance avec elle.

VIA TGF est un bureau de projet dédié au projet de train à grande fréquence. À court terme, le gouvernement du Canada dirige un processus d'approvisionnement pour sélectionner un partenaire développeur du secteur privé pour le projet. Une fois ce partenaire sélectionné, VIA TGF travaillera avec lui pour faire progresser et optimiser la conception et la portée du nouveau projet de TGF.

En tant que nouvelle organisation, l'objectif de VIA TGF est de se préparer à appuyer le gouvernement du Canada pendant la phase d'approvisionnement et de se préparer graduellement à jouer un rôle plus important pendant la phase de codéveloppement.

Avant la création de VIA TGF, deux équipes ont fait progresser le projet : un Bureau gouvernemental et un Bureau technique.

Le Bureau gouvernemental est composé de représentants de Transports Canada, de Services publics et Approvisionnement Canada et d'Infrastructure Canada. Il dirige le processus d'approvisionnement et agit à titre de contrepartie du secteur public aux participants du secteur privé.

Le Bureau technique est un arrangement temporaire composé d'entreprises et d'individus sous contrat ainsi que d'employés empruntés de VIA Rail et de la Banque de l'infrastructure du Canada. Le Bureau technique dirige le travail de gestion de projet, de mobilisation stratégique, de consultation des peuples autochtones et d'analyse des questions juridiques, ainsi que le processus d'évaluation d'impact, l'analyse technique liée au système ferroviaire et à l'infrastructure, les négociations sur l'accès ferroviaire, la réglementation et la sécurité ferroviaire, et les finances.

VIA TGF recevra et intégrera les ressources du Bureau technique à court terme et agira rapidement pour assumer les responsabilités liées au projet de TGF.

Les principales activités de VIA TGF pendant la phase d'approvisionnement sont organisées de manière à atteindre cinq objectifs :

1. Établir et opérationnaliser VIA TGF
2. Fournir des conseils d'expert et un leadership technique au processus d'approvisionnement dirigé par le Bureau gouvernemental
3. Diriger certaines activités habilitantes du TGF
4. Agir comme conseiller stratégique auprès du propriétaire responsable (le ministre des Transports) et de l'organisation de soutien
5. Gestion de projet

Le budget de 43,67 millions de dollars de VIA TGF pour l'exercice 2023-2024 servira à financer diverses activités de démarrage. Les dépenses prévues sont axées sur l'opérationnalisation de VIA TGF, y compris la progression de ses ressources humaines et le transfert et l'intégration des ressources et des activités du Bureau technique.

En ce qui concerne la capacité initiale des ressources humaines, VIA TGF reçoit le soutien de VIA Rail et de Transports Canada en vertu d'ententes conclues avec ces organismes partenaires. Une petite équipe, réunie grâce à des accords d'échanges, est en train d'établir des bureaux fonctionnels et d'appuyer le conseil d'administration dans ses premières activités, et elle soutient l'intégration du Bureau technique à la société. VIA Rail fournit de l'assistance sous forme de services administratifs temporaires, notamment en matière de comptes créditeurs, de ressources humaines, de la paie, des licences de logiciels, du soutien informatique et de l'équipement technologique.

VIA TGF travaillera avec Transports Canada et VIA Rail pour devenir opérationnelle au début de l'exercice 2023-2024. Une fois établie et dotée de ressources adéquates, VIA TGF fournira une expertise stratégique et technique pour appuyer le processus d'approvisionnement dirigé par le Bureau gouvernemental. VIA TGF entreprendra des activités liées au projet, telles que la mobilisation des collectivités et des peuples autochtones, la négociation de l'accès ferroviaire avec les propriétaires de chemins de fer, l'avancement des travaux préliminaires liés à l'évaluation des impacts, ainsi que la planification et la préparation en vue de l'acquisition de terrains. VIA TGF agira également à titre de conseillère stratégique auprès du ministre des Transports dans le cadre du projet de TGF.

Dans la poursuite de ses objectifs pour la phase d'approvisionnement, VIA TGF s'efforcera de cerner les risques et d'élaborer et de mettre en œuvre des mesures d'atténuation dans le cadre d'une gestion de projet appropriée. Elle continuera également d'établir des relations avec des partenaires au sein du gouvernement du Canada et à l'extérieur, comme les municipalités, les propriétaires de chemins de fer, les peuples autochtones et le grand public.

Comme VIA TGF est une nouvelle organisation, le présent plan d'entreprise met l'accent sur les objectifs et les activités pour l'exercice 2023-2024. Cette approche donne au conseil d'administration, au nouveau chef de la direction et à l'équipe de la haute direction le temps nécessaire pour élaborer l'organisation et d'établir des orientations dans les plans d'entreprise subséquents et plus complets.

Le rôle de VIA TGF continuera d'évoluer à mesure que le gouvernement du Canada prendra des décisions sur le projet. Le prochain plan d'entreprise approfondira les objectifs et les stratégies de VIA TGF avant la phase de codéveloppement.



2. APERÇU

Le projet de train à grande fréquence

Le projet de train à grande fréquence (TGF) est une proposition d'investissement dans une nouvelle infrastructure qui a pour but de transformer le service ferroviaire pour le transport de passagers au Canada. Ce nouveau réseau ferroviaire durable circulera avec une plus grande fiabilité, principalement sur des voies réservées à des fréquences et vitesses plus élevées entre Toronto et la ville de Québec, ce qui rendra les trajets plus rapides et plus faciles pour les gens qui se rendent dans les lieux les plus densément peuplés du Canada, que ce soit pour travailler ou pour se divertir.

Le projet de TGF constitue l'un des plus importants projets d'infrastructure de l'histoire du Canada. Avec plus de 1 000 km de nouveaux services ferroviaires passagers reliant les principaux centres-villes, dont ceux de Toronto, Ottawa, Montréal et Québec, le TGF, qui desservira la population croissante du Canada, contribuera à bâtir un meilleur avenir pour les Canadiens grâce à de nouveaux trains utilisant la technologie électrifiée et circulant principalement sur des voies ferrées réservées aux voyageurs. Le gouvernement du Canada prévoit également que le projet offrira une option de transport plus écologique et à faibles émissions.

Les opérations des nouveaux services de TGF et des services locaux seront traitées comme un système intégré sur l'ensemble du corridor, les opérations des services locaux devant être maintenues et optimisées pour permettre de meilleures connexions avec le TGF.

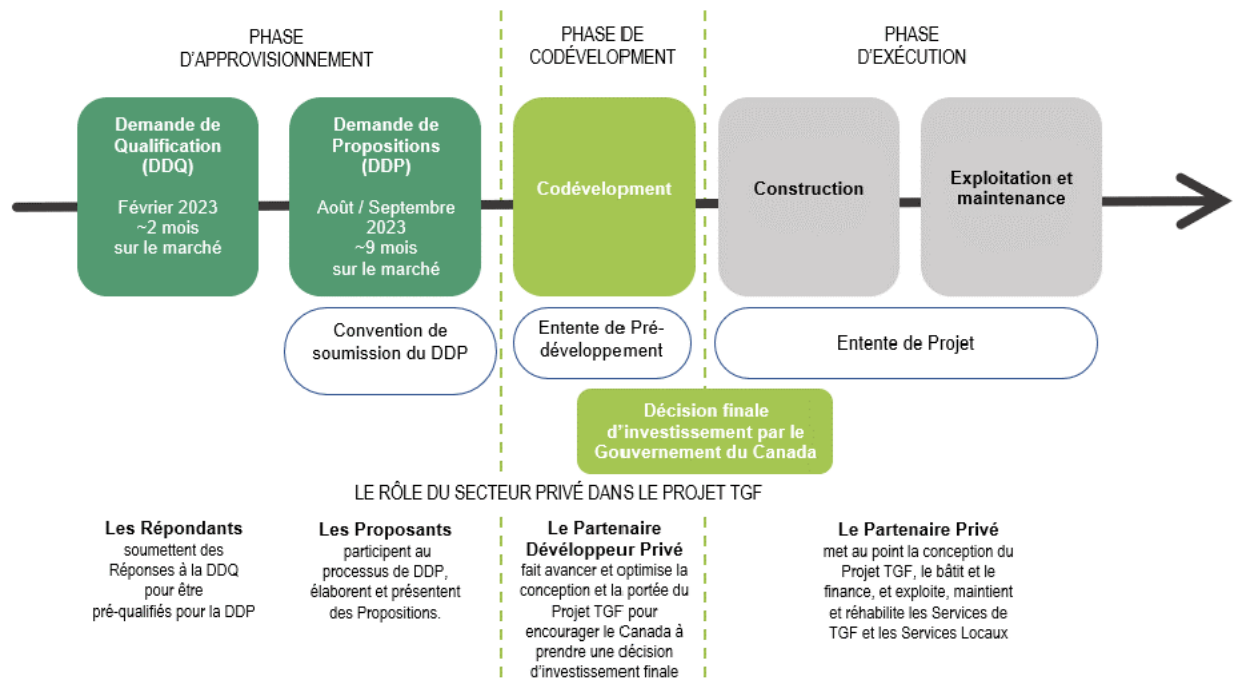
Le projet a été proposé pour la première fois par VIA Rail en 2016. Depuis 2019, le gouvernement du Canada a fait progresser considérablement le projet en collaboration avec VIA Rail et la Banque de l'infrastructure du Canada (BIC). Dans le cadre de la phase actuelle du projet, VIA Rail fournit des conseils sur les aspects techniques et opérationnels des services ferroviaires passagers et du soutien administratif à VIA TGF.

Le projet de TGF comporte un processus d'approvisionnement en plusieurs étapes qui mènerait à la désignation d'un partenaire développeur du secteur privé en 2024 pour codévelopper et exécuter le projet.

Le projet a été autorisé dans le budget 2022 à passer à la phase d'approvisionnement. La demande de qualifications (DDQ), lancée le 17 février 2023, représente une étape importante du processus d'approvisionnement. Les meilleurs répondants seront ensuite invités à participer à la demande de propositions (DP), dont la date limite est prévue à l'été 2024. Le processus de demande de propositions se terminera par la sélection du Partenaire Développeur Privé. À ce moment, le gouvernement du Canada demandera les approbations nécessaires pour que VIA TGF puisse conclure l'entente de pré-

développement avec le Partenaire Développeur Privé choisi. Cette entente décrira les paramètres requis pour faire progresser et optimiser la conception et la portée du projet pendant la phase de codéveloppement. L'exécution de cette entente marquera la fin de la phase d'approvisionnement.

Figure 1 – Échéancier global du projet de train à grande fréquence



Le présent plan d'entreprise décrit les activités que VIA TGF entreprendra au cours de l'exercice 2023-2024. VIA TGF assumera un plus grand rôle au cours de la phase de codéveloppement et travaillerait avec le Partenaire Développeur Privé pour élaborer le projet de TGF en collaboration avec le ministre des Transports. À la suite de la décision d'investissement finale du gouvernement du Canada, VIA TGF signerait l'entente de projet avec le Partenaire Développeur Privé pour commencer la construction et fournir des services aux Canadiens au début des années 2030.

Mandat de VIA TGF et rôle de politique publique

VIA TGF a été constituée le 29 novembre 2022 conformément à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Elle rend des comptes au Parlement par l'entremise du ministre des Transports. Son mandat est d'élaborer et de mettre en œuvre le projet de TGF avec le secteur privé, y compris la conception, la construction, le financement, l'exploitation et l'entretien des services ferroviaires passagers en Ontario et au Québec, le tout en collaboration avec le ministre des Transports et ses fonctionnaires. Le mandat ne peut être modifié qu'avec l'approbation du gouverneur en conseil (*décret en conseil C.P. Décret en conseil C.P.; 2022-261 2022-259* (tous deux datés du 24 mars 2022)).

VIA TGF est une filiale en propriété exclusive de VIA Rail, mais elle n'a pas de lien de dépendance avec elle. VIA TGF agit à titre de société d'État mère en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, à quelques exceptions près, conformément au décret C.P. 2022-0260, et avec son propre conseil d'administration et chef de la direction. Cette structure personnalisée permet à VIA TGF de mieux :

1. Attirer des talents qui se consacrent à l'avancement du projet;
2. Être une contrepartie crédible du secteur privé;
3. Opérationnaliser les décisions à prendre en temps opportun tout en permettant au gouvernement et au ministre des Transports de se concentrer sur les considérations et les enjeux stratégiques du projet de train à grande fréquence;
4. Tirer parti de la structure de ressources humaines et de passation de marchés d'une société d'État pour s'adapter rapidement au besoin.

VIA TGF a son siège social à Montréal, au Québec.

Énoncés de vision et de mission

La réalisation d'un projet de cette taille et de cette échelle exige une organisation agile et ciblée. À titre de bureau de projet spécialisé, VIA TGF travaillera avec un partenaire développeur privé pour codévelopper et optimiser le TGF. Elle agira également à titre de partenaire solide du secteur public pour protéger l'intérêt public. Dans ce contexte, voici les énoncés de vision et de mission de VIA TGF :

- **Vision** — Transformer les services ferroviaires passagers dans le corridor Toronto-Québec afin de stimuler les déplacements ferroviaires des voyageurs, en offrant des services plus fréquents, plus rapides, plus fiables et plus écologiques, et en reliant de nouvelles collectivités, y compris Peterborough et Trois-Rivières, tout en protégeant l'intérêt public.
- **Mission** – Protéger l'intérêt public tout en offrant un service ferroviaire passager à haute fréquence qui est durable sur les plans social, économique, environnemental et financier, en collaboration avec le secteur privé au profit des Canadiens.

Principales activités de VIA TGF

En tant que nouvelle organisation, l'objectif de VIA TGF est de se préparer à appuyer le gouvernement du Canada pendant la phase d'approvisionnement et de permettre à la société de se préparer graduellement à assumer un rôle plus important pendant la phase de codéveloppement.

Décrites plus en détail à la section 4 et à l'annexe 2, les activités de VIA TGF pendant la phase d'approvisionnement du projet de TGF sont organisées de manière à atteindre cinq objectifs principaux :

1. Établir et opérationnaliser VIA TGF;
2. Fournir des conseils d'expert et un leadership technique au processus d'approvisionnement dirigé par le Bureau gouvernemental;
3. Diriger certaines activités habilitantes du TGF;
4. Agir comme conseiller stratégique auprès du propriétaire responsable (le ministre des Transports) et de l'organisation de soutien;
5. Gestion de projet

La première année de ce plan d'entreprise est entièrement financée. Le financement pour les années à venir est assujéti aux décisions de financement du gouvernement du Canada.

3. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL

Environnement opérationnel interne

Structure de gouvernance provisoire

Avant la création de VIA TGF, VIA Rail, Transports Canada et la BIC se sont associés pour développer et faire progresser le projet de train à grande fréquence, par l'intermédiaire d'un Bureau de projet conjoint. Peu après, afin de préparer le terrain pour le modèle de partenariat public-privé, une structure de gouvernance provisoire a été approuvée le 3 mars 2022. Le Bureau de projet conjoint a été remplacé par deux équipes : un Bureau gouvernemental et un Bureau technique.

1. Le Bureau gouvernemental est composé de représentants de TC, de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) et d'Infrastructure Canada (INFC). Il dirige le processus d'approvisionnement et agit à titre de contrepartie du secteur public pour les participants du secteur privé pendant les étapes de la demande de qualifications et de la demande de propositions. Le Bureau gouvernemental est dirigé par le sous-ministre adjoint (SMA) du TGF à TC.
2. Le Bureau technique est un arrangement temporaire composé d'entreprises et d'individus sous contrat ainsi que d'employés empruntés de VIA Rail et de la BIC. Il est dirigé par un directeur de projet. Ses responsabilités comprennent la réalisation des étapes du processus d'évaluation d'impact, telles que la mobilisation du public, la direction des consultations avec les peuples autochtones, l'avancement des négociations avec les propriétaires des chemins de fer, l'élaboration des exigences du projet et le soutien du processus de pré-approvisionnement, et la passation de marchés pour certains petits projets ou études stratégiques afin de protéger l'avenir du tracé du TGF.

Cette structure de gouvernance provisoire a permis la réalisation de travaux liés à l'approvisionnement avant la constitution en société de VIA TGF. À mesure que VIA TGF deviendra opérationnelle, elle acquerra les ressources et les responsabilités du Bureau technique.

Gouvernance et structure d'entreprise de VIA TGF

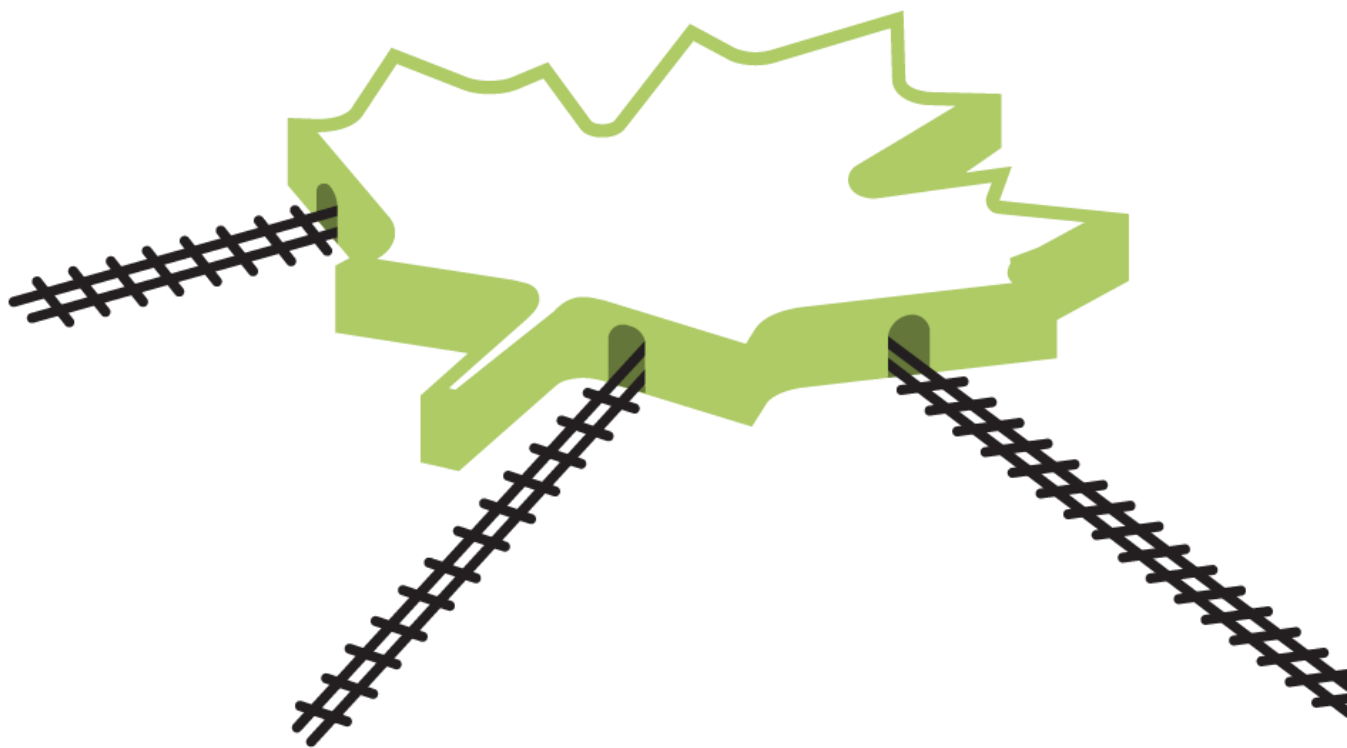
VIA TGF est responsable, par l'entremise du ministre des Transports, devant le Parlement de la conduite de ses affaires. Son conseil d'administration surveille la gestion de la société et rend des comptes au ministre des Transports. Dans sa lettre de mandat au président du conseil d'administration, le ministre des Transports a expliqué

le rôle important du président et du conseil d'administration pour ce qui est d'établir des processus de gouvernance et des politiques d'entreprise appropriés pour lui-même et pour la société. Voir l'Annexe 1 : Lettre de mandat du ministre des Transports au président de VIA TGF.

Le conseil d'administration de VIA TGF comprend actuellement trois administrateurs : Robert Prichard, président, Marie-José Nadeau, vice-présidente, et Robert Fonberg. Les statuts constitutifs de VIA TGF autorisent sept administrateurs, et le processus de sélection des quatre autres est en cours. Pour aider le conseil d'administration dans son rôle de surveillance, VIA TGF embauchera un conseiller externe ou un cabinet-conseil.

Les règlements administratifs de VIA TGF exigent que le conseil établisse des comités lorsqu'il comptera quatre administrateurs, ou plus tôt si le conseil en décide ainsi. Ces comités comprennent un comité de vérification et un comité des ressources humaines, de la gouvernance d'entreprise et des nominations. Jusqu'à ce que le conseil ait atteint sa pleine taille, les fonctions exercées par ces comités seront exercées par le conseil.

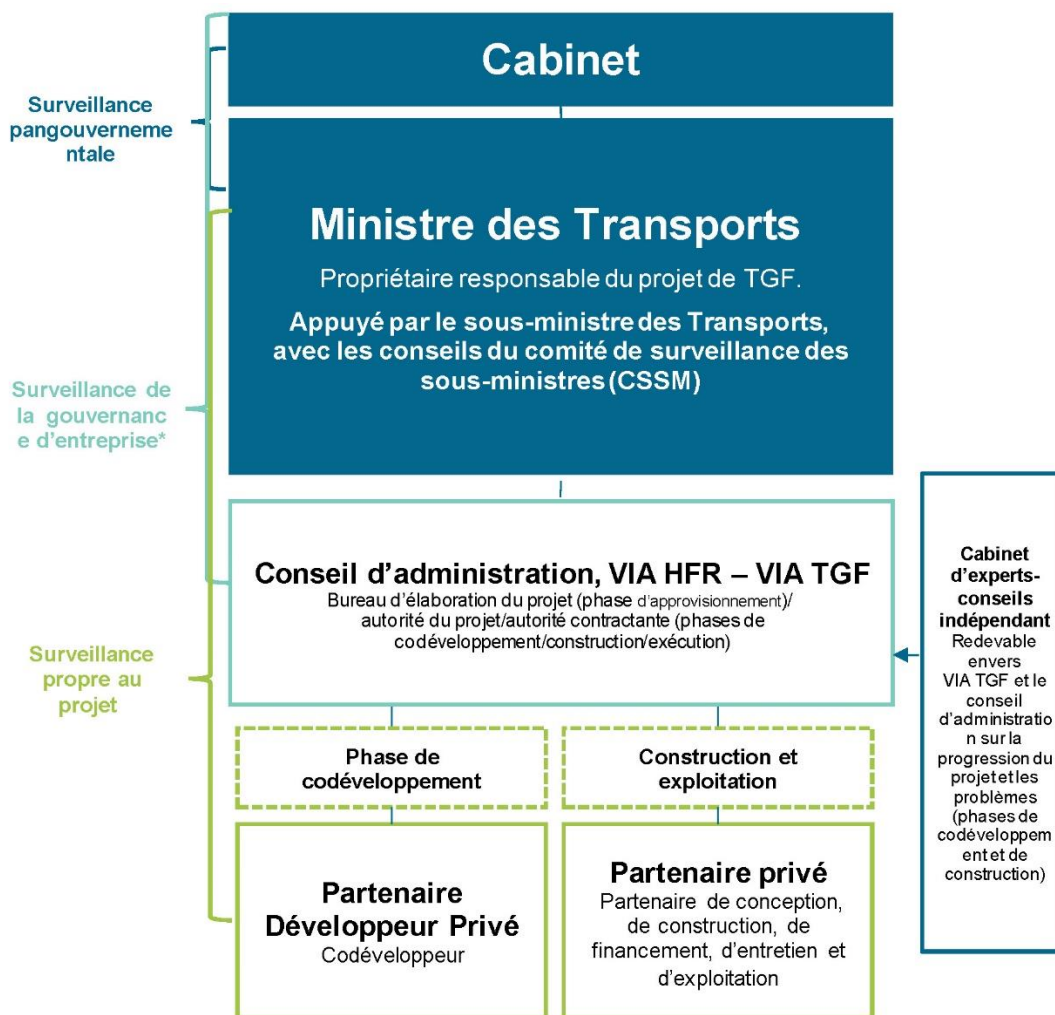
Le conseil d'administration se concentre sur la recherche des quatre administrateurs restants et sur le recrutement d'un chef de la direction. Le conseil d'administration de VIA TGF nommera le chef de la direction, en consultation avec le ministre des Transports, et appuiera le processus de sélection des administrateurs restants afin que VIA Rail, en tant qu'actionnaire, puisse les nommer en consultation avec le ministre des Transports.



Gouvernance du projet

Divers organismes gouvernementaux joueront un rôle direct à diverses périodes dans l'avancement du projet de train à grande fréquence. Ces rôles évolueront à mesure que le projet passera de la phase d'approvisionnement à la phase de codéveloppement. Une charte de projet, en cours d'élaboration au moment de la rédaction de ce texte, établira les paramètres généraux du projet et de sa gouvernance. Elle décrira en détail les rôles et les responsabilités des principaux intervenants pendant la phase d'approvisionnement. Le conseil d'administration de VIA TGF sera officiellement consulté au sujet de la charte de projet avant que le ministre des Transports approuve le document.

Le diagramme ci-dessous illustre la structure de gouvernance du projet :



Tout au long du projet, le ministre des Transports est le propriétaire responsable du projet. Le ministre rend compte du projet au Parlement et présente des recommandations au Cabinet et au Conseil du Trésor. Le ministre fournit également une orientation stratégique globale pour la mise en œuvre du projet en fonction des

objectifs pangouvernementaux. Le ministre des Transports est appuyé par le sous-ministre des Transports. Le sous-ministre est conseillé par le Comité de surveillance des sous-ministres (CSSM). VIA TGF participe à ce comité à titre d'observateur.

Au cours de la phase d'approvisionnement, le sous-ministre adjoint (SMA) TGF de TC dirigera le Bureau gouvernemental, appuiera le sous-ministre des Transports et, en fin de compte, le ministre dans son rôle de propriétaire responsable, et agira à titre d'autorité du projet pour la phase d'approvisionnement. À ce titre, l'autorité du projet assume la responsabilité globale pendant la phase d'approvisionnement du projet de TGF, tenant le CSSM et le propriétaire responsable au courant des progrès et des questions importantes, guidant le travail de l'autorité responsable de l'approvisionnement et du Bureau d'élaboration du projet (VIA TGF), et agissant à titre de contrepartie des participants du secteur privé aux étapes de la demande de qualifications et de la demande de propositions.

Le ministre de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) est l'autorité responsable de l'approvisionnement pendant la phase d'approvisionnement. En collaboration avec l'autorité du projet, SPAC gèrera le processus d'approvisionnement pour la sélection du Partenaire Développeur Privé.

Ressources humaines initiales

Pour faciliter son établissement, VIA TGF a créé un bureau de direction et un secrétariat de la société, dotés d'un personnel en vertu d'ententes Échanges Canada, pour établir des bureaux fonctionnels et soutenir le conseil d'administration dans ses premières activités ainsi que soutenir l'intégration du Bureau technique à la société.

Pour s'assurer que VIA TGF dispose de services administratifs, elle conservera son entente de service avec VIA Rail jusqu'à ce qu'elle soit en mesure d'assumer elle-même ces services, si elle le souhaite. Ces services comprennent, par exemple, les services de comptes créditeurs, les services de ressources humaines et de paie, les licences et le soutien logiciels, le soutien des TI et l'équipement technologique.

Le Bureau technique sera intégré à VIA TGF. Ces personnes et ces postes permettront à VIA TGF de mener des activités de base liées à la phase d'approvisionnement. Le Bureau technique dirige le travail sur plusieurs fronts, comme la gestion de projet, la mobilisation stratégique, la consultation des peuples autochtones, l'analyse des questions juridiques et le processus d'évaluation d'impact, l'analyse technique liée au système ferroviaire et à l'infrastructure, les négociations sur l'accès ferroviaire, la réglementation et la sécurité ferroviaire, les opérations, les revenus et les finances.

Embaucher des talents pour faire progresser le projet

Au cours de sa première année d'activité, VIA TGF fera progresser ses ressources humaines afin de s'assurer qu'elle est bien placée pour soutenir et permettre le projet

de TGF. Elle doit attirer des talents et être en mesure d'adapter sa combinaison de compétences et ses capacités durant le projet de TGF.

Le processus de recrutement pour le chef de la direction et les autres directeurs est en cours et progresse en parallèle. L'avis de possibilité de lancement de la recherche d'un chef de la direction a été affiché le 16 novembre 2022. Le conseil d'administration de VIA TGF participe activement à la recherche et travaille en vue de recommander un chef de la direction d'ici le printemps 2023. Les processus de sélection du chef de la direction et des directeurs du conseil d'administrateurs suivent une approche conforme aux processus ouverts, transparents et fondés sur le mérite utilisé pour les nominations ministérielles et par le gouverneur en conseil.

Au cours de l'exercice 2023-2024, le processus d'embauche accordera la priorité à la capacité de VIA TGF d'atteindre les cinq objectifs décrits dans le présent plan d'entreprise.

VIA TGF devra poursuivre sa croissance au-delà des ressources du Bureau technique initialement transférées. Elle dotera les postes de haute direction le plus tôt possible. VIA TGF sera appuyée par jusqu'à 100 personnes d'ici la fin de l'exercice, y compris des employés permanents ou à temps partiel, des personnes affectées par d'autres organisations, et des personnes sous contrat ou engagées par l'entremise de cabinets d'experts-conseils. VIA TGF continue d'élaborer sa stratégie de ressources humaines en tenant compte de son budget et de sa capacité en évolution. Une fois qu'un cadre supérieur sera en place et que la phase d'approvisionnement sera bien entamée, VIA TGF sera plus en mesure d'élaborer une stratégie pour la phase de codéveloppement et d'éclairer les demandes budgétaires futures.

Environnement externe

Gestion de projet dans un modèle de codéveloppement

Les projets d'infrastructure de grande envergure font plus que jamais l'objet d'un examen minutieux et, souvent, de demandes et d'attentes conflictuelles. Divers groupes devront être mobilisés pour répondre efficacement aux préoccupations et aux demandes tout en reconnaissant les répercussions sur le budget, le calendrier et la portée du projet.

L'intégration efficace des points de vue du Partenaire Développeur Privé, du propriétaire responsable et des diverses parties ayant un intérêt dans le projet sera essentielle à l'élaboration d'une entente de pré-développement. Au moyen d'une approche de codéveloppement, VIA TGF travaillera avec le Partenaire Développeur Privé pour faire progresser et optimiser la conception et la portée du projet.

Négociations avec les propriétaires des chemins de fer et les entreprises de services publics.

La plupart des segments du projet de TGF devraient utiliser des voies réservées dans le corridor, ce qui réduira considérablement la dépendance des trains de passagers à l'égard de l'infrastructure des propriétaires de chemins de fer, réduisant ainsi les temps de déplacement et améliorant le respect des délais. VIA TGF devra négocier des ententes d'accès aux voies et aux droits de passage nécessaires, prévisibles et à long terme avec les propriétaires des chemins de fer afin d'assurer le meilleur itinéraire possible pour le TGF, y compris l'accès aux centres des grandes villes.

Des négociations avec les propriétaires fonciers, y compris des entreprises de services publics, pourraient également être nécessaires pour obtenir l'accès aux terrains qui pourraient être requis pour le projet de train à grande fréquence. Les négociations initiales viseront à obtenir des droits d'accès aux terrains afin de documenter les conditions le long des itinéraires prévus, ainsi que des options essentielles pour l'avenir du projet de TGF.

Consultations, mobilisation et processus d'évaluation d'impact

Les projets majeurs au Canada doivent suivre un processus d'évaluation d'impact qui évalue les répercussions environnementales, économiques, sociales et sur la santé des projets potentiels, ainsi que les effets sur les peuples autochtones et leurs droits.

Au cours de l'exercice 2023-2024, VIA TGF fera avancer les travaux dans le domaine des consultations et de l'engagement, ainsi que dans la planification et la préparation du processus d'évaluation d'impact. La consultation et la mobilisation des peuples autochtones, des provinces de l'Ontario et du Québec et des municipalités aideront VIA TGF à se préparer à répondre aux exigences de l'évaluation d'impact. VIA TGF travaillera en collaboration avec TC pour faire progresser ces éléments et d'autres éléments des exigences relatives à l'évaluation d'impact.

Consultations avec les municipalités de l'Ontario et du Québec

Les consultations et la mobilisation des municipalités (représentants et élus) sont en cours et devraient se poursuivre avec VIA TGF tout au long de la durée de vie du projet.

Consultations avec les peuples autochtones

Le gouvernement du Canada s'est engagé à établir des relations ouvertes et constructives avec les peuples autochtones fondées sur les principes d'une mobilisation précoce et concrète, en remplissant l'obligation de la Couronne de consulter et de prendre des mesures d'adaptation, lorsqu'approprié, pour les relations de nation à nation et de gouvernement à gouvernement et l'avancement des priorités en matière de réconciliation, y compris son engagement à mettre en œuvre la Déclaration des Nations

Unies sur les droits des peuples autochtones. Conformément à cet engagement, VIA TGF poursuivra l'engagement en cours avec des collectivités, organisations et entités autochtones (plus de 40 collectivités ont été identifiées) et incorporera le savoir et les perspectives autochtones dans ses activités organisationnelles et ses processus de planification, le cas échéant. Cette consultation éclairera également les travaux visant à se préparer à répondre aux exigences découlant de l'évaluation d'impact.

Concurrence pour les talents

L'ampleur du projet de train à grande fréquence entraînera un recours important à l'expertise technique canadienne spécialisée disponible, en même temps que les proposants du secteur privé et le Partenaire Développeur Privé recrutent des ressources semblables.

Collaboration avec un Partenaire Développeur Privé

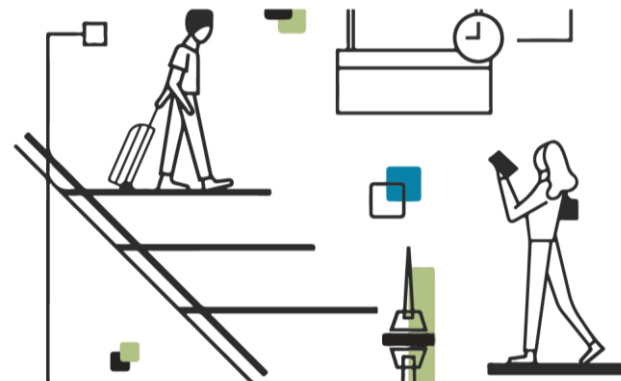
Le projet de train à grande fréquence est le plus grand projet d'infrastructure de transport que le Canada ait vu depuis des décennies. C'est l'une des raisons pour lesquelles le gouvernement du Canada utilise un modèle de partenariat en PPP et une approche de codéveloppement pour élaborer et exécuter le projet, afin d'attirer les meilleures compétences d'entreprises canadiennes et étrangères pour obtenir les meilleurs résultats pour les Canadiens.

Processus décisionnel du gouvernement du Canada

VIA TGF reconnaît l'importance de ce projet pour le gouvernement du Canada et le rôle du ministre des Transports en tant que propriétaire responsable, appuyé par le sous-ministre des Transports avec l'avis du CSSM.

Les décisions de base nécessiteront l'approbation ou une orientation de la part du propriétaire responsable ou de l'autorité du projet tout en préservant l'autonomie nécessaire pour qu'un projet de cette envergure puisse aller de l'avant en temps opportun. La structure de gouvernance du projet de train à grande fréquence permet la surveillance et la conservation des décisions clés par le gouvernement du Canada (décisions du propriétaire responsable, de TC et du Cabinet) tout en donnant à VIA TGF la souplesse nécessaire pour gérer les opérations quotidiennes.

Une entente de collaboration entre TC et VIA TGF, appuyée par la charte du projet, guidera les deux entités pendant la phase d'approvisionnement.



4. OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES ET RÉSULTATS ATTENDUS

Le présent plan d'entreprise met l'accent sur les objectifs de VIA TGF pendant la phase d'approvisionnement, ce qui comprend de s'assurer que la société est en mesure de jouer un rôle plus important lors de la phase de codéveloppement. Bien que de nombreuses activités décrites ci-dessous seront réalisées au cours de la phase d'approvisionnement, certaines pourraient durer tout au long de la phase de codéveloppement.

Des indicateurs de rendement ne sont pas proposés dans le présent plan d'entreprise ni un cadre de gestion du rendement pour le chef de la direction. Cette approche donnera au conseil et au chef de la direction, une fois nommés, le temps d'élaborer de solides indicateurs pour les futurs plans d'entreprise. Une fois élaborés, ces indicateurs seront soumis à l'examen de TC et du ministre des Transports. De plus, le rapport annuel pour l'exercice 2023-2024 et le plan d'entreprise pour l'exercice 2024-2025 expliqueront et refléteront les progrès de VIA TGF au cours de sa première année d'existence.

1. Établissement et opérationnalisation de VIA TGF

Au cours de la phase d'approvisionnement, VIA TGF s'établira en tant qu'organisation capable de fournir des conseils d'expert relatifs au processus d'approvisionnement et d'agir à titre de conseiller stratégique auprès du ministre des Transports, du sous-ministre des Transports et du CSSM. Elle travaillera avec VIA Rail et TC pour qu'elle soit opérationnelle au début de l'exercice 2023-2024.

VIA TGF est appuyée par une petite équipe composée de personnes prêtées par le gouvernement du Canada pour une période limitée afin d'appuyer les activités de mise en place administrative. VIA TGF reçoit également du soutien administratif de VIA Rail. Les personnes et les contrats associés au Bureau technique seront transférés et intégrés à VIA TGF lorsque la nouvelle société sera prête pour cette intégration.

Comme première priorité, VIA TGF continuera de faire progresser le processus de sélection du chef de la direction et des quatre autres membres du conseil d'administration. VIA TGF priorisera le processus de sélection en vue de promouvoir la diversité et d'assurer la représentation des peuples autochtones par au moins un membre de son conseil d'administration.

La deuxième priorité consistera à établir des processus de gouvernance et des politiques organisationnelles appropriés qui résistent au plus haut niveau d'examen.

Une charte de projet, en cours d'élaboration au moment de la rédaction de ce texte, établira les paramètres généraux du projet et de sa gouvernance. Elle décrira en détail les rôles et les responsabilités des principaux intervenants pendant la phase d'approvisionnement. VIA TGF conclura également deux ententes de collaboration avec TC et VIA Rail pour la durée de la phase d'approvisionnement, qui établiront le cadre initial permettant aux divers intervenants de travailler en collaboration. Ces ententes pourront être renouvelées afin de fournir un cadre de collaboration pendant la phase de codéveloppement.

Les mesures que VIA TGF prend maintenant pour s'établir sont essentielles pour se préparer à jouer son rôle dans la phase de codéveloppement et les phases futures. Le plan d'entreprise 2024-2025 fournira des renseignements supplémentaires sur l'état de préparation pour les phases futures.

2. Soutien d'experts et direction technique du processus d'approvisionnement dirigé par le Bureau gouvernemental

Le gouvernement du Canada dirige la phase d'approvisionnement du projet et sera le décideur pour la sélection du partenaire développeur privé.

Durant la phase d'approvisionnement, VIA TGF fournira un soutien et une expertise stratégiques et techniques à ce processus d'approvisionnement dirigé par le Bureau gouvernemental et sera le signataire de l'entente de pré-développement avec le soumissionnaire retenu. Les activités dans le cadre de cet objectif comprennent la prestation de conseils stratégiques, techniques, commerciaux et de communications à l'appui de la DDQ et de la DDP et l'évaluation des propositions.

Le gouvernement du Canada conservera la responsabilité de l'obligation légale de la Couronne de consulter et, s'il y a lieu, d'accommoder (lorsqu'il envisage des mesures qui pourraient entraîner des répercussions négatives sur les droits ancestraux ou issus de traités). VIA TGF dirigera les consultations et la mobilisation au nom du gouvernement, faisant la coordination avec d'autres organisations fédérales.

3. Diriger les activités habilitantes du TGF

VIA TGF dirigera les activités habilitantes du TGF pendant la phase d'approvisionnement et travaillera en étroite collaboration avec un grand nombre d'intervenants.

À titre de société d'État, VIA TGF soutiendra et mettra également en œuvre les principales politiques horizontales du gouvernement du Canada, telles que : la recherche d'opportunités pour faire progresser les mesures qui soutiennent la lutte contre les changements climatiques et la transition du Canada vers une consommation

nette zéro; mettre en œuvre des stratégies de sensibilisation et de recrutement qui respectent les principes d'équité, de diversité et d'inclusion, ainsi que les lois fédérales pertinentes comme la *Loi sur les langues officielles*; respecter les normes établies dans la *Loi canadienne sur l'accessibilité* pour faire du Canada un pays exempt d'obstacles; et, tenir compte et mettre en œuvre les priorités de l'ACS+ dans son travail.

Propriétaires des chemins de fer et entreprises de services publics

VIA TGF collaborera avec les compagnies de chemin de fer et les entreprises de services publics pour négocier des droits pour le projet de train à grande fréquence. Ceci comprend l'accès à des terrains afin de recueillir des renseignements essentiels sur les conditions le long de divers corridors, y compris l'accès aux centres urbains. Cela comprend également les droits d'accès futurs aux terrains des compagnies de chemin de fer ou des entreprises de services publics s'ils sont nécessaires pour construire, exploiter et maintenir avec succès un service de TGF. Des travaux seront également entrepris pour mobiliser d'autres propriétaires d'infrastructure (p. ex., les principaux propriétaires de gare). Ces travaux débuteront pendant la phase d'approvisionnement et se poursuivront au cours du codéveloppement.

Peuples autochtones

VIA TGF appuie fortement l'objectif de réconciliation du gouvernement du Canada et le renouvellement de la relation de nation à nation et de gouvernement à gouvernement avec les peuples autochtones. En tant que partie de la Couronne, VIA TGF consultera et mobilisera largement et de manière significative les collectivités, les organisations et les entités autochtones au sujet du projet de train à grande fréquence proposé, et intégrera les connaissances et les points de vue autochtones aux opérations organisationnelles et aux processus de planification, le cas échéant.

Elle consultera les peuples autochtones pour se préparer à répondre aux exigences de l'évaluation d'impact. VIA TGF collaborera avec TC pour faire progresser ces consultations. Ces actions comprendront : partager en temps opportun des renseignements détaillés sur une activité donnée, donner suffisamment de temps aux collectivités, organisations et entités autochtones pour présenter des idées et des inquiétudes et pour évaluer les effets potentiellement néfastes ou positifs, tenir des registres appropriés et détaillés de toutes les interactions et communications, et promouvoir la discussion avec les collectivités, les organisations et les entités sur la façon dont les effets négatifs potentiels pourraient être abordés et les effets positifs, réalisés. Ces travaux débuteront pendant la phase d'approvisionnement et se poursuivront au cours du codéveloppement.

VIA TGF veillera à ce que ces mesures s'alignent avec l'engagement du gouvernement du Canada à mettre en œuvre la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones et à travailler en partenariat avec les peuples autochtones pour

faire progresser leurs droits. Pour terminer, elle favorisera de solides relations au fur et à mesure que le projet avance, et travaillera avec les collectivités, les organisations et les entités autochtones pour élaborer le projet efficacement afin de créer des possibilités de développement socioéconomique mutuellement avantageuses.

Provinces, municipalités et groupes d'intérêt

VIA TGF offrira une tribune aux organisations et aux entités pour évaluer les impacts négatifs ou positifs potentiels, présenter des idées, des mesures d'atténuation ou des préoccupations, et se positionner pour d'autres consultations pendant la phase de codéveloppement.

L'interlocuteur principal auprès des gouvernements provinciaux sera le ministère et le Bureau gouvernemental, car ils sont les mieux placés pour gérer les relations fédérales-provinciales. VIA TGF mobilisera également, à la demande du ministre des Transports ou du Bureau gouvernemental, les gouvernements provinciaux et les municipalités pour connaître leurs points de vue et leurs idées, ainsi que discuter des répercussions possibles et des options d'atténuation.

VIA TGF facilitera également la mobilisation des groupes d'intérêt pour entendre leurs points de vue et discuter des idées, des répercussions potentielles et des options d'atténuation.

Régime de sécurité ferroviaire

VIA TGF évaluera les exigences en matière de sécurité et proposera des mises à jour du système de sécurité ferroviaire du Canada (en collaboration avec TC).

Acquisition de terrains et gestion des services publics

VIA TGF planifiera et préparera l'acquisition des terrains et la gestion des services publics, y compris l'avancement des stratégies d'acquisition de terrains, la détermination des exigences en matière de permis de construction, la réalisation des travaux géotechniques et des évaluations archéologiques nécessaires pour atténuer les risques du projet et faire progresser le processus d'évaluation d'impact.

Partenaire Développeur Privé

À la fin de la phase d'approvisionnement en 2024, VIA TGF travaillera en collaboration avec le Partenaire Développeur Privé choisi pour élaborer et mettre en œuvre le projet de train à grande fréquence. VIA TGF assumera le rôle d'autorité du projet du Bureau gouvernemental. Les objectifs et les activités de VIA TGF pour la phase de codéveloppement seront précisés dans son plan d'entreprise pour 2024-2025.

4. Conseiller stratégique auprès du propriétaire responsable et de l'organisation de soutien

Au cours de la phase d'approvisionnement, VIA TGF agira à titre de conseiller stratégique auprès du ministre des Transports et du Bureau gouvernemental. Cela comprend des séances d'information à l'intention des représentants du gouvernement concernant les activités de VIA TGF et la recherche d'une orientation sur des questions critiques touchant l'intérêt public. VIA TGF indiquera au Bureau gouvernemental les enjeux stratégiques qui nécessitent son attention. L'intégration du Bureau technique et la nomination d'un chef de la direction permettront à VIA TGF de s'acquitter de ces responsabilités. Enfin, VIA TGF assumera un rôle d'observateur au CSSM, qui sera confié au président jusqu'à ce qu'un chef de la direction soit nommé.

5. Gestion de projet

En tant que Bureau d'élaboration du projet, VIA TGF élaborera et mettra en œuvre le projet en collaboration avec le ministre des Transports. Cela comprend la surveillance des coûts, le suivi des progrès dans le respect du calendrier et l'assurance de la cohérence des activités et de la portée du projet par rapport à la charte du projet. L'entente de collaboration entre VIA TGF et TC définira le rôle important de VIA TGF dans la mise à jour et le partage de l'information avec le gouvernement du Canada, y compris le Bureau gouvernemental et le SMA TGF.

VIA TGF sera également chargée de déterminer des options stratégiques pour aborder les questions d'ingénierie, techniques, commerciales, de marché et de financement du projet ayant des impacts significatifs sur la portée, le budget et le calendrier du projet.

6. Gestion des risques

La gestion des risques est une composante fondamentale du projet de train à grande fréquence, et comporte plusieurs objectifs :

- Établir une culture de gestion proactive des risques;
- Établir un cadre cohérent pour la détermination, l'évaluation, le contrôle et la déclaration des risques;
- Identifier les responsables des risques pour assurer la responsabilisation.

La gestion des risques est un processus continu qui permet de cerner et d'évaluer les risques et de gérer leur atténuation. Un registre des risques a été élaboré conjointement par le Bureau technique et le Bureau gouvernemental. Il sera examiné régulièrement, avec des mises à jour prévues au CSSM. Ce processus de gestion des risques permet aux responsables du projet de rester à l'avant-garde des risques associés au projet de train à grande fréquence.

Certains des risques du projet seront assumés par le gouvernement du Canada, d'autres conjointement par le gouvernement du Canada et VIA TGF, et d'autres principalement par VIA TGF. Les risques assumés par le Partenaire Développeur Privé seront précisés davantage dans les futurs plans d'entreprise. Au cours de la phase d'approvisionnement, les principaux risques du projet pour VIA TGF comprennent :

- Établissement de VIA TGF comme Bureau d'élaboration du projet compétent
- Obtention de l'accès aux infrastructures et aux terrains
- Atteinte des objectifs du projet

5. APERÇU FINANCIER

Le budget de VIA TGF couvre ses besoins prévus en ressources pour faire progresser le projet de train à grande fréquence au cours de l'exercice 2023-2024. Le budget ne prévoit aucune dépense en capital et aucun emprunt. Une fois que VIA TGF sera opérationnelle, elle précisera et mettra à jour ses besoins prévus en ressources pour le reste de la phase d'approvisionnement et la phase de codéveloppement subséquente dans son prochain plan d'entreprise. Voir l'Annexe 3 : Budget d'exploitation 2023-2024.

Le budget de 2022 a prévu 396,8 millions de dollars sur deux ans (exercices 2022-2023 et 2023-2024) versés à TC et INFC. Pour l'exercice 2023-2024, TC a transféré 43,67 millions de dollars de cette somme à VIA TGF pour établir la société et faire progresser ses objectifs.

Le budget initial de 43,67 millions de dollars de VIA TGF pour l'exercice 2023-2024 servira à un éventail d'activités de lancement. Les dépenses prévues sont axées sur l'opérationnalisation de VIA TGF, le financement du Bureau technique pour entreprendre les activités définies dans le plan d'entreprise ainsi que la nomination et le recrutement de directeurs, des dirigeants et d'une petite équipe de direction pour appuyer la gouvernance et la surveillance des opérations de la société.

VIA TGF élabore des politiques liées à l'approvisionnement, aux ressources humaines et aux finances et cherche activement à combler le poste de chef de la direction financière.

Le financement autorisé de VIA TGF, limité à l'exercice 2023-2024, ne couvre pas entièrement la phase d'approvisionnement du projet qui devrait se terminer à la fin de l'été 2024. VIA TGF collaborera avec le Bureau gouvernemental pour proposer des autorisations financières et des niveaux de ressources futurs à soumettre au gouvernement du Canada.

Pour les années à venir, pour lesquelles aucun financement n'a encore été approuvé, VIA TGF s'attend à ce que ses dépenses augmentent. Au cours de la phase de codéveloppement, VIA TGF assumera de nouvelles responsabilités à titre de chargé de projet et d'autorité contractante, et élargira ses activités en tant que Bureau d'élaboration du projet dans le cadre de son travail avec le Partenaire Développeur Privé, qui nécessitera probablement l'embauche de nouvelles ressources humaines. Quand les postes de chef de la direction et le chef de la direction financière seront comblés, VIA TGF sera en meilleure position pour établir des estimations budgétaires futures plus détaillées et décrire les travaux connexes dans les plans d'entreprise futurs.

6. ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mandat du ministre des Transports au président de VIA TGF.



16 décembre 2022

Rob Prichard
1, Place Ville-Marie
Bureau 3450
Montréal (Québec) H3B 3N2

Monsieur Prichard,

Je vous écris pour vous féliciter de votre nomination au poste de président du conseil d'administration de VIA HFR – VIA TGF inc. (VIA TGF), filiale de VIA Rail inc. Le projet de train à grande fréquence (TGF) est un projet d'une génération qui transformera le service ferroviaire passager au Canada grâce à la création d'un service ferroviaire plus rapide, plus fréquent et plus fiable entre Québec, Trois-Rivières, Montréal, Ottawa, Peterborough et Toronto. Je suis reconnaissant que vous ayez accepté la présidence inaugurale de cette nouvelle société d'État, en compagnie de Marie-José Nadeau, vice-présidente.

Le 9 mars 2022, j'ai annoncé que le gouvernement du Canada lançait la demande d'expression d'intérêt (DEI), marquant une étape importante dans le soutien de la phase d'approvisionnement du projet de train à grande fréquence. Le 31 octobre 2022, les prochaines étapes du processus d'approvisionnement ont été publiées dans le cadre d'une mise à jour de la DEI, qui a répondu à des questions clés de l'industrie au sujet du projet.

Comme vous le savez, le mandat de VIA TGF est d'élaborer et de mettre en œuvre le projet avec le secteur privé, en collaboration avec le ministre des Transports et ses fonctionnaires. En tant que président de VIA TGF, qui est responsable de faire rapport au Parlement par l'entremise du ministre des Transports, vous relèverez de moi au sujet de la conduite de l'organisation et de l'atteinte des résultats du projet de train à grande fréquence. À cet égard, je vous demande de me fournir des mises à jour trimestrielles sur les progrès réalisés pour établir VIA TGF et lancer le projet de train à grande fréquence. Il sera important de veiller à ce que j'aie accès à des

renseignements efficaces, transparents et opportuns de VIA TGF pour me permettre, en tant que propriétaire responsable du projet de train à grande fréquence, de prendre des décisions sur le projet au fur et à mesure qu'il avance, avec l'appui de mon sous-ministre et des fonctionnaires de mon ministère.

J'aimerais profiter de l'occasion pour vous faire part de mes attentes à l'égard de VIA TGF. À court terme, votre priorité est de diriger le processus de sélection pour le recrutement du chef de la direction de VIA TGF et des quatre autres membres du conseil d'administration. J'ai demandé au président du processus de sélection actuel de vous informer sur le processus à ce jour afin d'établir une marche à suivre. Pour appuyer l'engagement du gouvernement à l'égard de la réconciliation avec les Autochtones, VIA TGF devra veiller à ce que les peuples autochtones soient représentés par au moins un membre au conseil d'administration. Je vous demande de viser à ce que le conseil d'administration et le chef de la direction de VIA TGF soient tous en fonction d'ici avril 2023. En fonction du processus de sélection que vous superviserez, le conseil d'administration de VIA TGF nommera le chef de la direction, en consultation avec moi, et le conseil d'administration de VIA élira les autres membres du conseil de VIA TGF, en consultation avec moi.

La deuxième priorité doit être d'établir des processus de gouvernance et des politiques organisationnelles appropriés qui résistent au plus haut niveau d'examen. Le conseil d'administration de VIA TGF n'est pas assujéti à la *Loi sur les conflits d'intérêts*, mais je m'attends à ce qu'il établisse une politique solide sur les conflits d'intérêts qui reflète les meilleures normes pour les conseils d'administration au Canada aujourd'hui et qui est conforme aux normes de cette loi. En tant que société d'État, VIA TGF doit maintenir des codes de conduite et d'éthique commerciaux appropriés, qui reflètent ces obligations, en veillant à ce que la norme la plus élevée de conduite éthique soit promue dans toutes ses activités. Toutes les personnes nommées doivent respecter les principes énoncés dans la déclaration du premier ministre sur un gouvernement ouvert et responsable. Tous les conseils doivent veiller à la conformité continue, tant pour leur organisation que pour eux-mêmes, avec les lois pertinentes et les politiques applicables du Conseil du Trésor ainsi qu'avec les directives du gouverneur en conseil et ministérielles.

Je vous demanderais de travailler avec mes fonctionnaires à l'établissement du premier plan d'entreprise et du budget d'exploitation de VIA TGF, car votre organisation se limite aux activités de mise en place initiale jusqu'à ce que ces documents reçoivent l'approbation du Conseil du Trésor du Canada. Je vous demanderais de superviser le travail de préparation de l'organigramme et recrutement du personnel clé, ainsi que l'adoption d'un régime de rémunération approprié pour VIA TGF, conformément à votre plan d'entreprise et à votre budget d'exploitation approuvés.

Le gouvernement du Canada dirige la phase d'approvisionnement du projet et sera le décideur pour la sélection du Partenaire Développeur Privé (PDP). À l'étape suivante, VIA TGF sera l'autorité contractante et supervisera la relation avec le PDP à la phase de codéveloppement. Au cours de la phase d'approvisionnement, certains experts en la

matière de VIA TGF seront membres de comités d'évaluation spécialisés et contribueront à l'évaluation des propositions des soumissionnaires de la DDQ/DDP.

Pendant que le processus d'approvisionnement pour sélectionner le PDP est en cours, VIA TGF aura l'occasion de faire progresser les travaux sur plusieurs aspects du projet, de sorte qu'il y ait un meilleur point de départ pour les négociations entre VIA TGF et le Partenaire Développeur Privé pendant la phase de codéveloppement. Par exemple, le projet de train à grande fréquence est assujéti au Règlement sur les activités concrètes en vertu de la *Loi sur l'évaluation d'impact* et devrait donc nécessiter une évaluation d'impact. Il y a d'importantes occasions de faire progresser la conception de base et les consultations sur le projet afin d'être mieux préparé à aller de l'avant avec ce processus une fois le PDP sélectionné, ce qui permettrait de gagner de nombreux mois dans l'échéancier du projet.

Je m'attends à ce que VIA TGF et VIA Rail collaborent pour assurer la réussite du projet. Cela comprend la collaboration avec Transports Canada pour l'élaboration d'options et la mise en œuvre ultérieure des investissements approuvés pour améliorer le service ferroviaire passager dans le Sud-Ouest de l'Ontario. VIA Rail aura un rôle clé à jouer pour appuyer le processus d'approvisionnement, fournir du soutien administratif à VIA TGF et finalement faciliter le transfert de ses activités dans le corridor Toronto-Québec. Il est prioritaire pour le gouvernement que les droits, les avantages et les conventions collectives des employés soient respectés à toutes les étapes du projet.

Je vous demande également de façon continue, à vous, au conseil d'administration et à la haute direction de VIA TGF, d'appuyer les principales politiques horizontales du gouvernement du Canada, qui sont décrites ci-dessous.

La lutte contre les changements climatiques est une pierre angulaire du plan du gouvernement visant à créer des emplois de classe moyenne et à veiller à ce que l'industrie canadienne demeure concurrentielle. La *Loi canadienne sur la responsabilité en matière de carboneutralité* a prescrit les efforts du Canada pour atteindre l'objectif de carboneutralité d'ici 2050. À cet égard, VIA TGF devra continuer de chercher des occasions de promouvoir des mesures qui appuient la transition du Canada vers la carboneutralité.

Le Canada s'est engagé à établir des relations ouvertes et constructives avec les peuples autochtones fondées sur les principes d'un engagement précoce et concret, en remplissant l'obligation de la Couronne de consulter et de prendre des mesures d'adaptation, lorsqu'approprié, pour les relations de nation à nation et de gouvernement à gouvernement et l'avancement des priorités en matière de réconciliation, y compris son engagement à mettre en œuvre la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones. Cela a déjà compris des réunions et des discussions, le partage en temps opportun de renseignements détaillés sur le projet proposé, le financement par l'entremise d'un programme de subventions pour appuyer la participation des Autochtones et la tenue d'un registre de toutes les interactions et communications. Conformément à l'engagement du Canada envers les peuples autochtones, VIA TGF consultera et mobilisera largement les collectivités, les organisations et les entités

autochtones au sujet du projet de train à grande fréquence proposé, et intégrera les connaissances et les points de vue autochtones aux activités organisationnelles et aux processus de planification, le cas échéant.

En tant que partie de la Couronne, VIA TGF doit veiller à ce que les processus de consultation et de mobilisation soient significatifs et guidés par le principe de l'honneur de la Couronne afin de promouvoir l'objectif de réconciliation avec les peuples autochtones. Je vous encourage à travailler avec mes fonctionnaires pour opérationnaliser cette partie importante du projet de train à grande fréquence. VIA TGF, en favorisant des relations solides à mesure que le projet avance, travaillera également avec les collectivités, les organisations et les entités autochtones pour élaborer le projet efficacement afin de créer des possibilités de développement socioéconomique mutuellement avantageuses.

Les Canadiens savent que la lutte contre le racisme systémique et la promotion de la diversité et de l'équité au sein de la population active contribuent à rendre le Canada plus fort, et le gouvernement est déterminé à concrétiser cette vision. Lors de l'embauche, VIA TGF mettra en œuvre des stratégies de sensibilisation et de recrutement qui respectent les principes d'équité, de diversité et d'inclusion, y compris le respect des lois fédérales pertinentes comme la *Loi sur les langues officielles*. De plus, comme vous êtes en train d'élaborer le système de transport ferroviaire passager de l'avenir, j'ai hâte de voir des principes d'accessibilité dès la conception dans votre travail. À cette fin, VIA TGF doit respecter et dépasser les normes établies dans la *Loi canadienne sur l'accessibilité* pour appuyer l'objectif de faire du Canada un pays exempt d'obstacles.

En terminant, je tiens à vous féliciter de votre nomination et à vous remercier de votre engagement à servir le public en dirigeant la réalisation du plus grand projet d'infrastructure de transport au Canada des 50 dernières années. Mon sous-ministre fera immédiatement un suivi auprès de vous pour vous fournir des renseignements supplémentaires et du soutien afin d'orienter vos premières mesures, au lancement de ce projet historique visant à moderniser et à élargir le service ferroviaire passager du Canada pour les Canadiens.

Cordialement,



L'honorable Omar Alghabra, C.P., député
Ministre des Transports

c.c. Michael Keenen, sous-ministre des Transports
Françoise Bertrand, présidente de VIA Rail

Annexe 2 : Objectifs, résultats prévus, activités, risques et atténuation

Cette section présente en détail les objectifs, les résultats prévus et les activités, les risques et les mesures d'atténuation connexes de VIA TGF pour l'exercice 2023-2024. Certaines activités se poursuivront au-delà de cet exercice pour terminer la phase d'approvisionnement et préparer la société à la phase de codéveloppement.

Des indicateurs de rendement ne sont pas proposés ici, ni un cadre de gestion du rendement. Ils seront fournis dans les futurs plans d'entreprise, lorsqu'un chef de la direction permanent aura été nommé et en consultation avec le conseil d'administration. Une fois instaurés, ces indicateurs seront soumis à l'examen de TC et du ministre des Transports.

Objectif 1 : Établissement et opérationnalisation de VIA TGF

Résultats

- VIA TGF a embauché du personnel clé et est en mesure de faire progresser ses priorités immédiates.

Activités

- Un/une chef de la direction est nommé et le recrutement des membres du conseil d'administration est terminé. Le conseil établit un comité des ressources humaines, de la gouvernance d'entreprise et des nominations.
- Les ressources humaines, des processus de gouvernance appropriés et des politiques organisationnelles sont établis pour doter efficacement l'organisation afin d'atteindre les autres objectifs de VIA TGF pour l'approvisionnement et les phases futures.
- VIA TGF conclut une entente de service avec VIA Rail, une entente de collaboration avec TC et une entente tripartite avec VIA Rail et TC, qui définit les rôles de VIA TGF dans le cadre du projet de TGF.
- Après l'entrée en fonction d'un/une chef de la direction et l'établissement des processus organisationnels, poursuivre l'ajout de ressources et mettre au point des exigences en matière de prévisions et de processus de production de rapports pour faire avancer la phase de codéveloppement.

Risque

- La recherche d'un/une chef de la direction prend plus de temps que prévu. Cela retarde l'embauche de la haute direction et du personnel et nuit à l'avancement du projet.
- VIA TGF n'est pas en mesure d'élaborer et de réaliser ces activités en temps opportun.

Mesures d'atténuation

- Le conseil d'administration a nommé un chef de la direction par intérim en février 2023.
- Les processus de recrutement pour le poste de chef de la direction et les postes d'administrateur restants ont commencé avant la constitution en société. VIA TGF reçoit des conseils professionnels sur la structure de leadership et les structures de rémunération des cadres supérieurs.
- VIA TGF est dotée d'une petite équipe, réunie par des accords d'échange, pour soutenir l'établissement de VIA TGF et le conseil dans les processus de recrutement.
- Les conditions d'emploi des ressources internes et contractuelles seront harmonisées avec le contexte de l'approche progressive du projet de TGF.

Objectif 2 : Fournir des conseils d'expert et un leadership technique au processus d'approvisionnement dirigé par le Bureau gouvernemental

Résultats

- Le processus d'approvisionnement de TGF est couronné de succès avec la sélection d'un Partenaire Développeur Privé qui a une proposition réalisable qui respecte la portée, le coût, le calendrier et les paramètres du projet.

Activités

- Fournir des conseils stratégiques (financiers, commerciaux et de marché) sur les critères de sélection, l'évaluation des propositions et le processus.
- Donner des conseils sur la documentation à l'appui de la DDP, ainsi que fournir et gérer un environnement pour partager les données liées à la DDP et y collaborer.
- Fournir des services d'assurance de la qualité pour les produits livrables techniques et liés à l'ingénierie.
- Évaluer les solutions techniques, le caractère raisonnable des coûts et les calendriers soumis par les proposant du secteur privé.
- Contribuer à l'élaboration et à la signature de l'entente de pré-développement avec le soumissionnaire retenu.

Risques

- Les proposant proposent des approches qui ne correspondent pas aux résultats du projet, par exemple, la portée du projet, les coûts, le calendrier ou les répercussions,

et ces questions ne sont pas suffisamment prises en compte par VIA TGF ou le Bureau gouvernemental.

- Les retards dans l'opérationnalisation de VIA TGF ont une incidence sur sa capacité à répondre aux exigences prescrites pendant la phase d'approvisionnement.

Mesures d'atténuation

- Travailler avec le Bureau gouvernemental pour s'assurer que la documentation utilisée pour l'appel de propositions est solide.
- Cerner les faiblesses potentielles des propositions des proposant et donner des conseils sur les mesures d'atténuation possibles.
- Les experts en la matière de VIA TGF seront membres des comités d'évaluation et habilités à contribuer à l'évaluation des propositions des soumissionnaires de la DDQ/DDP.
- Maintenir les talents et l'expertise pour contester efficacement les hypothèses irréalistes.

Objectif 3 : Diriger certaines activités habilitantes du TGF

Résultats

- Les activités habilitantes du TGF progressent comme prévu pour appuyer les échéanciers du projet pendant la phase d'approvisionnement et les phases futures.

Activités

- Faire progresser l'engagement auprès des propriétaires des chemins de fer en ce qui a trait à l'accès aux voies.
- Faire progresser la mobilisation des propriétaires d'infrastructures (p. ex., les principaux propriétaires de gare).
- Appuyer l'évaluation des répercussions et les approbations réglementaires, y compris la réalisation d'études techniques/de terrain/d'ingénierie, les activités de mobilisation du public et la détermination des mesures d'atténuation et des mesures d'adaptation (en collaboration avec le Bureau gouvernemental du projet de TGF).
- Se préparer aux consultations autochtones, y compris remplir l'obligation de la Couronne de consulter par le dialogue et des mesures conjointes d'atténuation et d'accommodement.
- Explorer des mécanismes pour appuyer la participation des peuples autochtones aux activités de consultation et de mobilisation pour le projet, y compris le respect de l'obligation de consultation de la Couronne; s'il y a lieu, la prise de mesures

d'adaptation au moyen de discussions sur la façon d'atténuer ou d'aborder les effets négatifs potentiels.

- Évaluer les exigences en matière de sécurité et proposer des mises à jour du système de sécurité ferroviaire du Canada.
- Planifier et préparer l'acquisition de terrains et la gestion des services publics, y compris l'avancement des stratégies d'acquisition de terrains, la détermination des exigences en matière de permis de construction, la réalisation des travaux géotechniques et des évaluations archéologiques pour atténuer les risques du projet et faire progresser le processus d'évaluation d'impact.
- Le rôle futur de VIA TGF dans l'acquisition de terrains sera déterminé par une stratégie d'acquisition de terrains qui sera élaborée en consultation avec le gouvernement du Canada.
- Contribuer à l'avancement des résultats du projet en collaboration avec le Bureau gouvernemental du projet de TGF et le Partenaire Développeur Privé.

Risques

- Des retards possibles dans les activités du projet qui ont une incidence sur le chemin critique.

Mesures d'atténuation

- Collaborer avec le Bureau gouvernemental du projet de TGF pour faire progresser les activités clés grâce à une compréhension commune des priorités et des processus.
- Travailler avec le Bureau gouvernemental du projet de TGF et le Partenaire Développeur Privé pour achever l'obtention de l'accès aux voies.
- Prioriser les activités qui peuvent être mises en œuvre dès que des décisions sont prises sur l'opérationnalisation de la portée du projet.
- Coordonner la mobilisation des intervenants pour commencer une évaluation d'impact en utilisant les flexibilités existantes en vertu de la *Loi sur l'évaluation d'impact*.
- Les ressources du Bureau technique contribuent déjà à ce travail et continueront de faire progresser ces activités après la transition vers VIA TGF.

Objectif 4 : Conseiller stratégique auprès du propriétaire responsable et de l'organisation de soutien

Résultats

- Le propriétaire responsable, le ministre des Transports, est satisfait que VIA TGF s'acquitte efficacement de son mandat.

Activités

- Fournir des séances d'information au propriétaire responsable couvrant l'éventail des responsabilités de VIA TGF.
- Travailler en collaboration avec le propriétaire responsable à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet de TGF au-delà de la phase d'approvisionnement. Mettre à jour TC sur les activités habilitantes du TGF et obtenir des directives sur les principaux enjeux.
- Assurer le maintien de l'analyse de rentabilité du projet, y compris des mises à jour annuelles pour refléter l'avancement des principales caractéristiques du projet et de l'environnement opérationnel.

Risques

- Il se peut que le propriétaire responsable et TC ne soient pas efficacement informés ou conseillés sur les questions stratégiques ayant une incidence sur l'avancement des activités habilitantes ou sur la portée, le calendrier, les coûts ou les répercussions du projet.
- Les retards dans l'opérationnalisation de VIA TGF ont une incidence sur sa capacité à répondre aux exigences prescrites pendant la phase d'approvisionnement.

Mesures d'atténuation

- Collaborer avec le Bureau gouvernemental du projet de TGF pour cerner les enjeux stratégiques qui nécessitent l'attention du gouvernement du Canada.
- Assurer une capacité efficace en vue de fournir des livrables adaptés aux besoins des hauts fonctionnaires.
- Représenter VIA TGF dans son rôle d'observateur au sein du comité de surveillance des sous-ministres.
- Des cadres intérimaires ont été désignés ou sont en voie de l'être pour assurer le leadership et jouer des rôles consultatifs tout en poursuivant les processus de recrutement.

Objectif 5 : Gestion de projet

Résultats

- L'avancement du projet est surveillé de près et fait l'objet de rapports; les ajustements à la portée, au calendrier et aux coûts du projet sont justifiés; les risques du projet et les mesures d'atténuation connexes sont déterminés et suivis et les activités du projet sont conformes à la charte du projet.

Activités

- VIA TGF assumera le rôle de Bureau de la réalisation de projet et les responsabilités suivantes :
 - Mettre en œuvre un plan de gestion de projet décrivant la façon dont le projet de train à grande fréquence sera exécuté, surveillé, contrôlé et présentera des rapports.
 - Surveiller les coûts, le calendrier, les activités et la portée du projet pour assurer la cohérence avec la charte du projet et les autres documents de gouvernance du projet.
 - Déterminer les options stratégiques pour résoudre les problèmes d'ingénierie, techniques, de marché, commerciaux et de financement ayant un impact significatif sur la portée, le budget et le calendrier.

Risques

- Le suivi de la gestion de projet ne reflète pas les besoins du projet.

Mesures d'atténuation

- Veiller à ce que le Bureau gouvernemental et VIA TGF s'acquittent de leurs responsabilités en matière de gestion de projet. Fournir le soutien nécessaire.
- Élaborer des approches normalisées de production de rapports qui répondent aux besoins en information de la gestion.
- Les processus de production de rapports sont clairement définis, notamment au moyen de l'entente de collaboration entre TC et VIA TGF et la charte du projet.

Annexe 3 : Budget d'exploitation 2023-2024

Catégories de dépenses	2023-2024
Gestion et soutien : Salaires et traitements	2 662 230
Gestion et soutien : Autres coûts d'exploitation	1 976 875
Bureau technique : Spécialistes embauchés en vertu d'ententes contractuelles	\$4,223,589
Bureau technique : Services d'ingénierie, de comptabilité, d'approvisionnement, juridiques, techniques et de communication	\$34,807,305
Totaux : Salaires et traitements	2 662 230
Totaux : Autres coûts d'exploitation	41 007 769
Total général	\$43,670,000

Annexe 4 : Glossaire des acronymes et termes

Acronyme ou terme	Définition
Autorité contractante	Désigne la partie qui exécute et gère l'Entente de pré-développement, à savoir VIA TGF.
Autorité du projet	Au cours de la Phase d'approvisionnement, le sous-ministre adjoint de TC, TGF, dirigera le Bureau gouvernemental, appuiera le sous-ministre des Transports et ultimement le ministre en tant que Propriétaire responsable, et agira en tant qu'Autorité du projet. À ce titre, l'Autorité du projet a la responsabilité globale pendant la Phase d'approvisionnement du projet TGF, notamment en tenant le CSSM et le Propriétaire responsable informés des progrès et des problèmes importants, en guidant le travail de l'Autorité responsable de l'approvisionnement et du Bureau d'élaboration du projet (VIA TGF), et agissant en tant que contrepartie des participants du secteur privé lors des étapes de la demande de qualifications et de la demande de propositions. À la fin de la Phase d'approvisionnement en 2024, VIA TGF assumera le rôle d'Autorité du projet et travaillera avec le Partenaire développeur privé sélectionné pendant la Phase de co-développement pour codévelopper et mettre en œuvre le projet TGF.
Autorité responsable de l'approvisionnement	Le ministre des Services publics et de l'Approvisionnement Canada (SPAC) est l'Autorité responsable de l'approvisionnement pendant la Phase d'approvisionnement. En collaboration avec l'Autorité du projet, SPAC gèrera le processus d'approvisionnement pour la sélection du Partenaire développeur privé.
BIC	Banque de l'infrastructure du Canada
Bureau d'élaboration du projet	VIA TGF
Bureau gouvernemental	Comprend des représentants de Transports Canada, de Services publics et Approvisionnement Canada et d'Infrastructure Canada. Il dirige le processus d'approvisionnement et agit comme homologue du secteur public aux participants du secteur privé pendant les étapes de la demande de qualifications et de la demande de propositions. Le Bureau gouvernemental est dirigé par le sous-ministre adjoint de TC, TGF.

Acronyme ou terme	Définition
Bureau technique	Fait référence à un arrangement temporaire composé d'entreprises et d'individus sous contrat avec la BIC ainsi que d'employés empruntés de VIA Rail et de la BIC. Ses responsabilités comprennent la réalisation des étapes du processus d'évaluation d'impact, telles que l'engagement du public; mener des consultations avec les peuples autochtones; faire avancer les négociations avec les propriétaires des chemins de fer; élaborer les exigences du projet et soutenir le processus d'approvisionnement; et la passation de marchés pour certaines petites études/projets stratégiques afin de protéger l'avenir du tracé du TGF. Les individus et les contrats associés au Bureau technique seront transférés et intégrés à VIA TGF une fois que la nouvelle société sera prête pour cette intégration.
Charte de projet	Fait référence à un document qui décrit les paramètres généraux du projet, la manière dont le projet doit être régi, les rôles et responsabilités des principales parties prenantes et les pouvoirs du Bureau gouvernemental et de VIA TGF pendant la Phase d'approvisionnement.
CSSM	Fait référence au Comité de surveillance des sous-ministres, qui est un organe de surveillance des sous-ministres présidé par le sous-ministre des Transports, fournissant un forum fondé sur le consensus des ministères clés pour conseiller, par l'intermédiaire du sous-ministre des Transports, le ministre des Transports et guider la mise en œuvre du projet en fonction des objectifs pangouvernementaux.
DDP	Demande de propositions
DDQ	Demande de qualifications
Entente de pré-développement	Désigne l'entente que VIA TGF conclura avec le Partenaire développeur privé sélectionné. Un tel accord décrira les paramètres requis pour faire avancer et optimiser la conception et la portée du projet pendant la Phase de co-développement.
Entente de projet	Fait référence à l'entente que VIA TGF signerait avec le Partenaire développeur privé, à la fin de la Phase de co-développement et à la suite de la décision d'investissement finale du gouvernement du Canada, pour commencer la construction et fournir le service aux Canadiens au début des années 2030.

Acronyme ou terme	Définition
INFC	Infrastructures Canada
Partenaire développeur privé	Désigne le partenaire du secteur privé que le gouvernement du Canada cherche à identifier au cours de la Phase d'approvisionnement qui est le plus apte à travailler avec le Canada au cours de la Phase de co-développement pour faire avancer et optimiser la conception et l'ingénierie du projet.
Phase d'approvisionnement	Fait référence au processus concurrentiel pour identifier un Partenaire développeur privé. La Phase d'approvisionnement du projet a officiellement commencé lorsque la demande de qualifications (DDQ) a été lancée le 17 février 2023. Les meilleurs répondants seront ensuite invités à participer à la demande de propositions (DDP) avec une date limite prévue à l'été 2024. Le processus de DDP se terminera par la sélection du Partenaire développeur privé.
Phase de codéveloppement	Fait référence à la phase qui commence à la fin de la Phase d'approvisionnement. Grâce à une approche de co-développement, VIA TGF travaillera avec le Partenaire développeur privé pour faire progresser et optimiser la conception et la portée du projet TGF, avant la phase d'exécution.
Propriétaire responsable	Le ministre des Transports, appuyé par le sous-ministre des Transports, avec l'avis du Comité de surveillance des sous-ministres, est le Propriétaire responsable du projet. Le Propriétaire responsable répond du projet au Parlement, formule des recommandations au Cabinet et au Conseil du Trésor et fournit des orientations stratégiques générales pour la mise en œuvre du projet en fonction des objectifs pangouvernementaux.
SPAC	Services publics et Approvisionnement Canada
TC	Transports Canada