

# Évaluation du Programme de contributions pour les services ferroviaires voyageurs



Services d'évaluation et de conseils

Le 25 avril 2024



# Contexte du programme

- Contexte du programme
- Description du programme
- Chaîne de résultats du PCSFV

# Contexte du programme

- Les services ferroviaires sont essentiels pour de nombreuses collectivités éloignées, car ils offrent des options de transport abordables et un accès aux services essentiels, comme les services médicaux, l'emploi et les possibilités d'éducation (document de financement de 2021; conditions générales du PCSFV).
- Le PCSFV a été créé en 2005 pour assurer la prestation continue de services ferroviaires voyageurs, dans certaines collectivités éloignées établies, où le transport ferroviaire est le seul moyen de transport de surface. La figure 7 de l'annexe A illustre les tendances en matière de passagers au cours des six dernières années.
  - Une collectivité est considérée comme éloignée si elle n'a pas accès toute l'année au réseau national de transport de surface par l'entremise d'un réseau de routes publiques ou privées. (Document de financement de 2021)
- À l'heure actuelle, le PCSFV appuie deux chemins de fer appartenant aux Premières Nations : **Transport ferroviaire Tshiuétin (TFT)** et **Keewatin Railway Company (KRC)**.

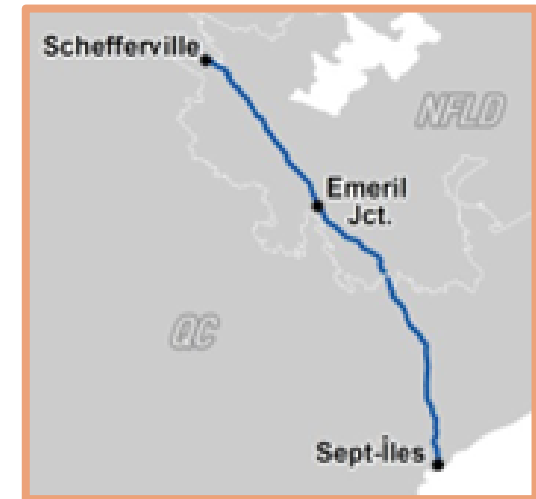
## Description du programme

- Situé dans le nord-est du Québec et l'ouest du Labrador, Transport ferroviaire Tshiuetin\* a été le premier chemin de fer en Amérique du Nord à être détenu et exploité par un groupe des Premières Nations et est géré conjointement par les Innus TakuaiKAN Uashat mak Mani Utenam, la Nation naskapie de Kawawachikamach et la Nation innue Matimekush Lac-John. La compagnie est propriétaire de la voie entre Emeril et Schefferville et fournit des services ferroviaires entre Sept-Îles et Schefferville.
- Pour le TFT, le PCSFV fournit à la fois du **financement opérationnel** (p. ex., pour le carburant des trains et les salaires des équipes) et du **financement des immobilisations** (p. ex., pour la remise en état des lignes de chemin de fer, l'acquisition d'équipement, la construction et l'entretien des installations).

\*Tshiuetin signifie « Vent du Nord » en langue innue.

**Figure 1. Carte d'itinéraire de TFT**

Source : Réseau ferroviaire de RNCAN

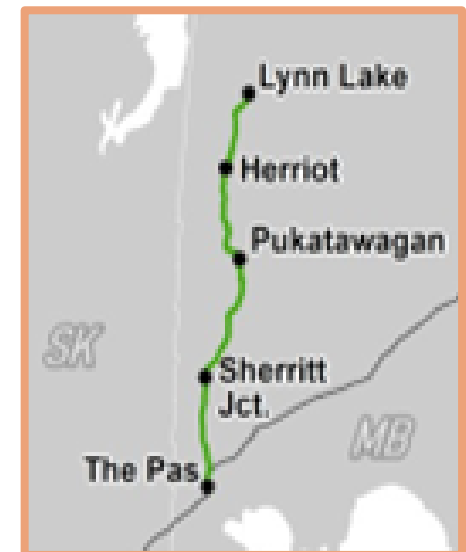


## Description du programme (suite)

- Située dans le nord du Manitoba, la Keewatin Railway Company appartient conjointement à la Nation crie de Tataskweyak, à la Première Nation de War Lake et à la Nation crie de Mathias Colomb. La compagnie est propriétaire de la voie ferrée entre Sherritt Junction et Lynn Lake et exploite des services ferroviaires entre The Pas et Pukatawagan.
- La KRC **reçoit seulement des fonds d'immobilisations** par l'entremise du PCSFV; elle reçoit des fonds de fonctionnement dans le cadre d'une entente distincte avec VIA Rail.
  - Depuis l'entrée en vigueur de son entente d'exploitation avec la KRC en 2006, VIA Rail a versé un montant annuel pour les dépenses d'exploitation de la compagnie et rend compte de certains détails financiers dans son rapport annuel (VIA Rail; 2006-2022).

**Figure 2. Carte d'itinéraire de la KRC**

Source : Réseau ferroviaire de RNCan



## Description du programme (suite)

- En soutien à la responsabilité essentielle du Ministère de fournir un réseau de transport efficient, le PCSFV finance la prestation de services ferroviaires voyageurs **sécuritaires, fiables, viables et durables** tout en contribuant **au développement social et économique** des collectivités éloignées situées le long des deux chemins de fer.
- En général, les résultats attendus sont les suivants : A) **assurer la continuité des services ferroviaires voyageurs** (avec un nombre minimum de voyages par année à un coût abordable pour les usagers) et B) **soutenir l'efficience des chemins de fer**, en termes de temps de déplacement.
- Le PCSFV est exécuté par la Direction générale des programmes d'infrastructure de transport (PIT) de TC, qui est également responsable de la préparation des demandes de financement.
  - Le PCSFV s'appuie sur un financement temporaire et doit être renouvelé périodiquement. Une fois qu'une prolongation a été approuvée, le décaissement des fonds est fourni dans le cadre d'accords de contribution entre TC et chacune des compagnies ferroviaires.
  - Lors du dernier exercice de renouvellement en 2021, le PCSFV a demandé un financement sur cinq ans, qui a été approuvé pour trois ans. Le budget de 2024 a alloué 63,1 millions de dollars sur trois ans à Transports Canada, à partir de 2024-2025, pour le renouvellement du PCSFV.

## Description du programme (suite)

- Le tableau 1 ci-dessous montre les dépenses réelles du PCSFV de 2017-2018 à 2022-2023 (en millions de dollars), avec des décaissements totalisant près de 72 millions de dollars sur six ans :

**Tableau 1. Décaissements de financement du PCSFV (chiffres réels) par exercice  
(en millions de dollars)**

Chemin de fer	Type de financement	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Total
<b>TFT</b>	<b>Exploitation</b>	6,74	7,59	7,50	7,50	9,00	9,30	47,63
<b>TFT</b>	<b>Immobilisations</b>	1,64	2,45	2,05	1,98	3,00	3,10	14,22
<b>TFT</b>	<b>Sous-total</b>	8,38	10,04	9,55	9,48	12,00	12,40	61,85
<b>KRC</b>	<b>Exploitation</b>	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.
<b>KRC</b>	<b>Immobilisations</b>	1,65	1,65	1,65	1,65	1,73	1,75	10,08
<b>KRC</b>	<b>Sous-total</b>	1,65	1,65	1,65	1,65	1,73	1,75	10,08
<b>Les deux</b>	<b>Total</b>	<b>10,03</b>	<b>11,69</b>	<b>11,20</b>	<b>11,13</b>	<b>13,73</b>	<b>14,15</b>	<b>71,93</b>

## Description du programme (suite)

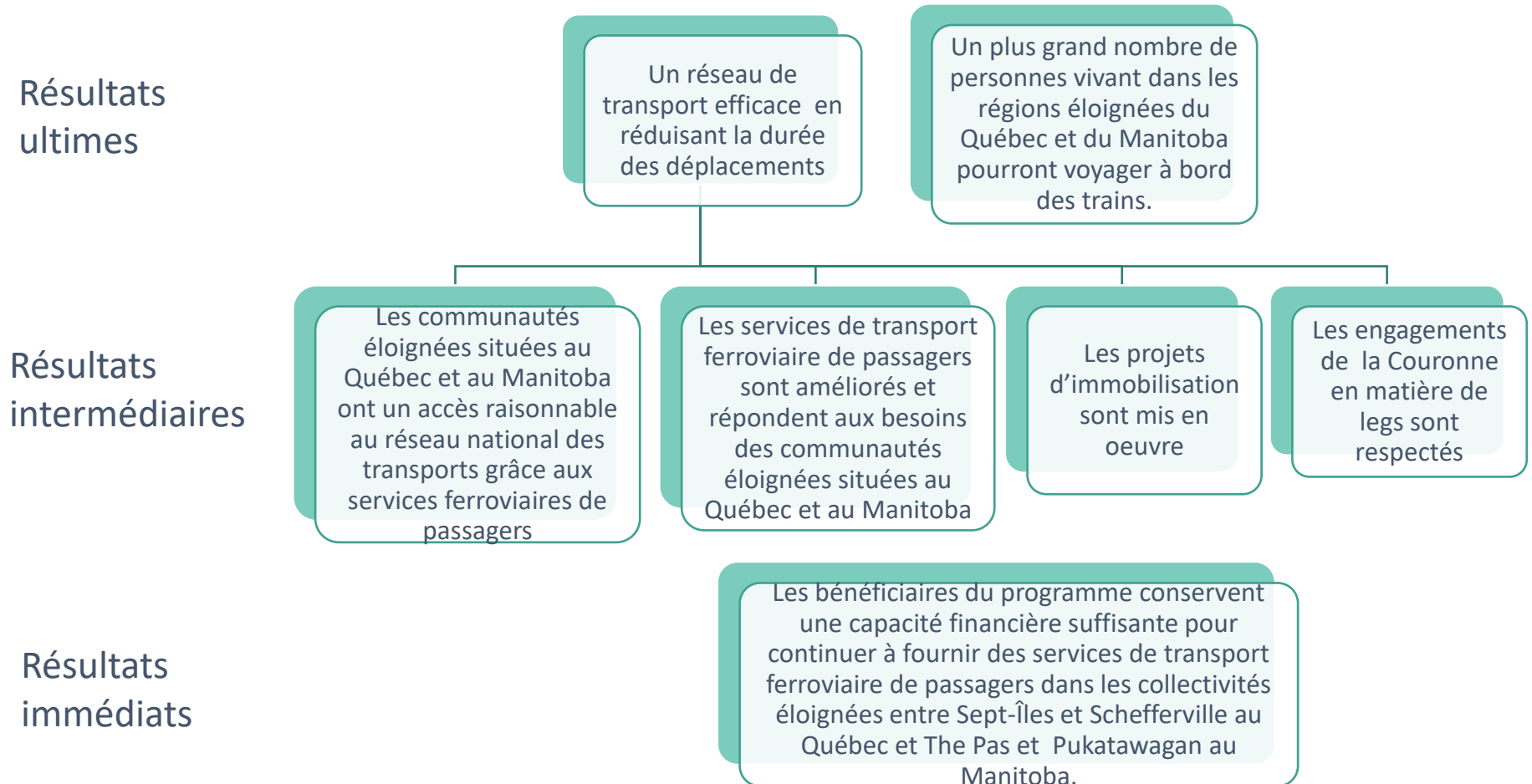
- Il est à noter que lors du renouvellement précédent du PCSFV en 2021, le financement a été augmenté pour tenir compte des ajustements en fonction de l'inflation et de l'augmentation des coûts des besoins opérationnels, en particulier dans les régions éloignées et du Nord.
- En plus des coûts réguliers du programme, les récents renouvellements ont inclus une contribution ponctuelle pour aider à résoudre les problèmes de longue date liés au **vieillessement de l'équipement et de l'infrastructure** :
  - En 2021, un financement ponctuel de **34,2 millions de dollars** a été approuvé pour permettre à la KRC d'acquérir du matériel roulant supplémentaire et de régler les problèmes de sécurité et de capacité.



# Chaîne de résultats PCSFV

**Figure 3. Chaîne de résultats PCSFV**

Source : Conditions générales du PCSFV, 2020



# Contexte de l'évaluation

- Contexte et portée
- Questions d'évaluation
- Défis et limites
- Méthodes

# Contexte de l'évaluation

## Contexte et portée de l'évaluation

- Le PCSFV est assujéti aux dispositions obligatoires en matière d'évaluation énumérées à l'article 42.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui exige que tous les programmes de subventions ou de contributions qui atteignent un seuil financier précis soient évalués tous les cinq ans. En raison de cette exigence, le PCSFV a déjà été évalué à deux reprises (2014 et 2018). Cette évaluation couvre la période allant de 2017-2018 à 2022-2023.

## Questions d'évaluation

- Les questions d'évaluation portaient sur les questions fondamentales que sont la pertinence, l'efficacité, et l'efficience et l'économie. Les questions d'évaluation sont énumérées dans la matrice d'évaluation du PCSFV (voir le tableau 1 de l'annexe A).

# Contexte de l'évaluation (suite)

## Défis et limites de l'évaluation

- La plupart des fonds d'immobilisations dans le cadre du PCSFV appuient des activités continues (comme l'entretien de la voie) plutôt que des projets ponctuels avec un début et une fin qui sont définis. Par conséquent, des données quantitatives décrivant les projets d'immobilisations financés n'étaient pas aisément accessibles.
- Le PCSFV doit compter sur TFT et la KRC pour obtenir des données relatives aux activités de chaque compagnie de chemin de fer et, dans certains cas, les bénéficiaires de financement n'ont pas la capacité de faire le suivi de ces données de façon uniforme.
- Pour la KRC en particulier, les données opérationnelles clés (comme le nombre d'allers-retours par an) n'étaient pas toujours disponibles, car la KRC communique ces chiffres à VIA Rail plutôt qu'à TC, conformément à son accord d'exploitation (décrit précédemment).

# Contexte de l'évaluation (suite)

## Méthodes d'évaluation

Une approche à méthodes mixtes a été utilisée. Les méthodes de collecte de données comprenaient les suivantes :

- **Examen des documents**
  - Examen des documents du programme, des documents externes comme des articles de presse et des documents d'établissement des priorités du gouvernement afin d'éclairer les questions de pertinence et de rendement.
  
- **Entrevues (11 entrevues)**
  - Des entrevues individuelles et de groupe semi-structurées ont été menées avec :
    - Du personnel du programme (5)
    - Des bénéficiaires (4) et
    - Des représentants de la Direction de la sécurité ferroviaire (2)
  
- **Examen des données (là où elles étaient disponibles)**
  - Examen des données relatives au rendement
  - Examen des données opérationnelles liées au programme
  - Examen des données sur les ressources humaines et financières

# Constatations : Pertinence

- Pertinence du programme

# Pertinence du programme

**Constatation 1 :** Il existe un **besoin continu de fournir des services ferroviaires voyageurs aux collectivités éloignées** le long des lignes ferroviaires desservies par TFT et la KRC. Le PCSFV répond à ce besoin.

- Le PCSFV est en harmonie avec la priorité du gouvernement fédéral de soutenir la croissance économique dans les collectivités éloignées et autochtones et son engagement à assurer un accès raisonnable au réseau de transport national pour les collectivités éloignées.
- Les personnes interrogées s'accordaient pour dire que **le financement du PCSFV est essentiel** pour assurer l'exploitation continue des services ferroviaires voyageurs. Plusieurs personnes interrogées estimaient qu'il y avait un risque que le financement du PCSFV soit insuffisant à l'avenir compte tenu de l'augmentation des coûts de l'équipement, des matériaux, de la main-d'œuvre, de l'entretien de l'infrastructure vieillissante et de nouveaux facteurs comme les changements climatiques.

**Citation :** « *La collectivité que nous desservons dans le Nord, à Schefferville, est très isolée et n'est pas accessible par la route. Le chemin de fer est la bouée de sauvetage de la collectivité de Schefferville. C'est une bouée de sauvetage essentielle. Tout le monde dépend de la compagnie de chemin de fer pour s'y rendre, c'est une façon d'aller vers le sud pour rejoindre le reste de la province.* »  
– Participant à une entrevue

## Pertinence du programme (suite)

**Constatation 1 (suite) :** Il existe un **besoin continu de fournir des services ferroviaires voyageurs aux collectivités éloignées** le long des lignes ferroviaires desservies par TFT et la KRC. Le PCSFV répond à ce besoin.

- **Les sources de financement public disponibles pour les bénéficiaires sont limitées** au-delà du PCSFV. Bien que les bénéficiaires puissent avoir accès à des fonds limités grâce à des prêts bancaires et que TFT ait des revenus provenant de ses activités de transport de marchandises, **les deux compagnies de chemin de fer dépendent du financement du PCSFV** pour maintenir leurs activités.
  - Le paiement d'intérêts sur les prêts et les marges de crédit absorbe également des fonds qui pourraient autrement être utilisés pour acheter de l'équipement ou effectuer l'entretien de la voie.

**Citation :** « *Non, nous ne pourrions pas maintenir la sécurité et la fiabilité pour les passagers ferroviaires sans un financement fédéral. Près de 100 % des fonds du programme [sont utilisés] pour maintenir les voies ferrées. Au Manitoba [il y a] des conditions météorologiques difficiles.* »

– Participant à une entrevue



## Pertinence du programme (suite)

**Constatation 1 (suite) :** Il existe un **besoin continu de fournir des services ferroviaires voyageurs aux collectivités éloignées** le long des lignes ferroviaires desservies par TFT et la KRC. Le PCSFV répond à ce besoin.

- **Le financement fédéral pour les services ferroviaires voyageurs dans les collectivités éloignées est essentiel** pour que les personnes de ces collectivités puissent accéder au réseau de transport terrestre et **accéder aux services médicaux essentiels, ainsi qu'aux possibilités d'éducation et d'emploi.**
- Les collectivités éloignées desservies par TFT et la KRC **n'ont pas accès aux routes toute l'année.** De plus, ces collectivités ont un accès limité aux routes en hiver. Par exemple, une personne interrogée a souligné que la route d'hiver à Pukatawagan n'est maintenant accessible que pendant un mois (au lieu de trois) en raison du changement climatique. Les personnes interrogées ont également confirmé qu'aucune nouvelle route n'a été construite (et qu'il serait trop coûteux d'en construire) dans ces régions éloignées.

***Citation :** « TFT et KRC fournissent un transport essentiel et abordable vers des destinations pour les communautés autochtones qui sont autrement isolées du réseau de transport national. » – Participant à une entrevue*

## Pertinence du programme (suite)

**Constatation 1 (suite) :** Il existe un **besoin continu de fournir des services ferroviaires voyageurs aux collectivités éloignées** le long des lignes ferroviaires desservies par TFT et la KRC. Le PCSFV répond à ce besoin.

- Bien que Pukatawagan et Schefferville aient accès à de petits aéroports dans leurs collectivités, **voyager par avion n'est pas une option réalisable**, car les billets d'avion sont très coûteux.
  - Le prix d'un billet d'avion aller-retour pour The Pas et Sept-Îles serait d'environ 800 \$ pour les résidents de Pukatawagan (KRC) et de 1 900 \$ pour ceux de Schefferville (TFT), respectivement.\* Ce coût est prohibitif pour de nombreux résidents par rapport au coût d'un billet de train aller-retour (environ 100 \$ pour la KRC et 175 \$ pour TFT).
  - En plus d'être plus coûteux, le transport aérien est souvent moins flexible et offre une capacité limitée. Les vols entre The Pas et Pukatawagan ne peuvent accueillir que sept personnes et les billets doivent être réservés une semaine à l'avance (Trains.com 2022).

\*Source du prix du billet d'avion : Missinippi Airways (Pukatawagan); Air Inuit (Schefferville)

## Pertinence du programme (suite)

---

**Constatation 1 (suite) :** Il existe un **besoin continu de fournir des services ferroviaires voyageurs aux collectivités éloignées** le long des lignes ferroviaires desservies par TFT et la KRC. Le PCSFV répond à ce besoin.

---

- Les données suggèrent également que **le financement du PCSFV entraîne des répercussions sociales et économiques positives dans les communautés desservies par les deux compagnies de chemin de fer.**
- Les personnes interrogées ont indiqué que les chemins de fer détenus et exploités par des Autochtones sont une source de fierté communautaire et ont contribué à créer des emplois pour les résidents de Pukatawagan et de Schefferville. De plus, les équipes d'entretien de la voie de la KRC sont composées de résidents autochtones locaux et 85 % de tous les employés de TFT sont Autochtones (documents de politique ferroviaire).

## Pertinence du programme (suite)

**Constatation 1 (suite) :** Il existe un **besoin continu de fournir des services ferroviaires voyageurs aux collectivités éloignées** le long des lignes ferroviaires desservies par TFT et la KRC. Le PCSFV répond à ce besoin.

- En juillet 2022, des feux de forêt actifs ont menacé la collectivité de Pukatawagan. **La KRC a joué un rôle déterminant dans l'évacuation d'environ 1 500 membres de la collectivité.** Une personne interrogée a fait remarquer que la KRC avait engagé des coûts d'exploitation bien supérieurs à la moyenne pendant cette période et qu'il n'y avait aucun moyen de les recouvrer.

**Article de presse :** « Un représentant de la Croix-Rouge canadienne au Manitoba estime que près de 2 000 personnes ont été évacuées d'une Première Nation menacée par un feu de forêt au cours des derniers jours à l'aide d'avions, d'hélicoptères et de trains. » (La Presse canadienne, 2022)

**Figure 4. Résidents de la Nation crie de Mathias Colomb évacués par train**

Source : Anthony Mayham/KRC



# Constatations : Efficacité

- Évaluation des indicateurs du PCSFV
- Les projets d'immobilisations et leur impact
- Impact de facteurs imprévus sur les performances de TFT et de la KRC
- Difficultés liées à la surveillance des indicateurs et des exigences clés
- Relation avec les bénéficiaires

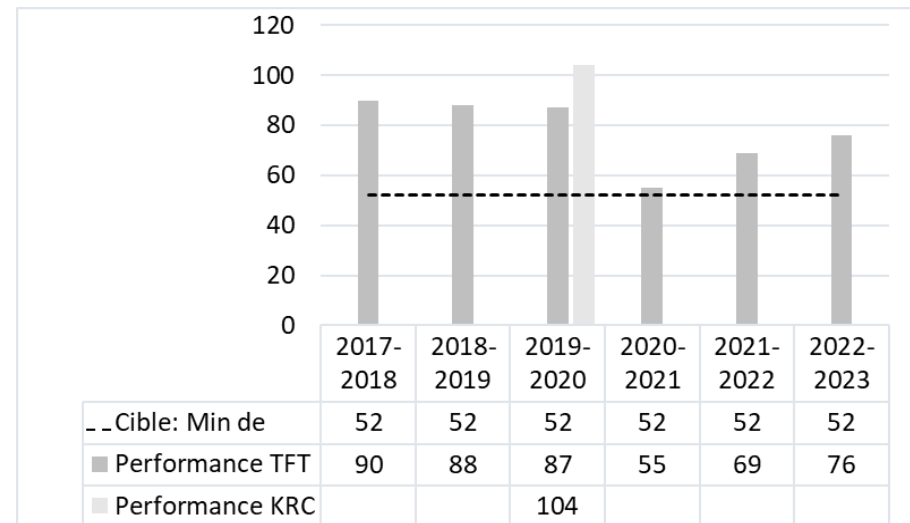
# Efficacité du programme – Évaluation des indicateurs du PCSFV

**Constatation 2 :** TFT a constamment dépassé les seuils minimaux pour les allers-retours et les prix des billets au cours de la période d'évaluation. La KRC a démontré un rendement solide par rapport aux deux indicateurs pour les années dont les données étaient disponibles. Cependant, des données incomplètes pour la KRC n'ont pas permis de mener un examen complet pour toute la période d'évaluation.

- **TFT a dépassé la cible de 52 allers-retours** de 2017-2018 à 2022-2023 avec une moyenne de 78 allers-retours par an.
- Les données pour la KRC n'étaient disponibles qu'en 2019-2020, où elle a dépassé la cible. Aucune donnée n'était disponible pour les autres années (en raison de son entente d'exploitation avec VIA); toutefois, le personnel du programme a confirmé que la **KRC avait toujours atteint la cible** au cours de cette période, à l'exception de l'exercice 2020-2021 (en raison de la COVID).

## Allers-retours

**Figure 5. Nombre d'allers-retours par an pour TFT et la KRC de 2017 à 2022**



# Efficacité du programme – Évaluation des indicateurs du PCSFV (suite)

**Constatation 2 (Suite) :** TFT a constamment dépassé les seuils minimaux pour les allers-retours et les prix des billets au cours de la période d'évaluation. La KRC a démontré un rendement solide par rapport aux deux indicateurs pour les années dont les données étaient disponibles. Cependant, des données incomplètes pour la KRC n'ont pas permis de mener un examen complet pour toute la période d'évaluation.

## Augmentation du prix des billets

- TFT et la KRC ont atteint leur objectif en maintenant l'augmentation du prix des billets en dessous d'une augmentation de 30 % par rapport au prix de l'année précédente.

**Tableau 2. Augmentation du prix des billets (%) par exercice financier**

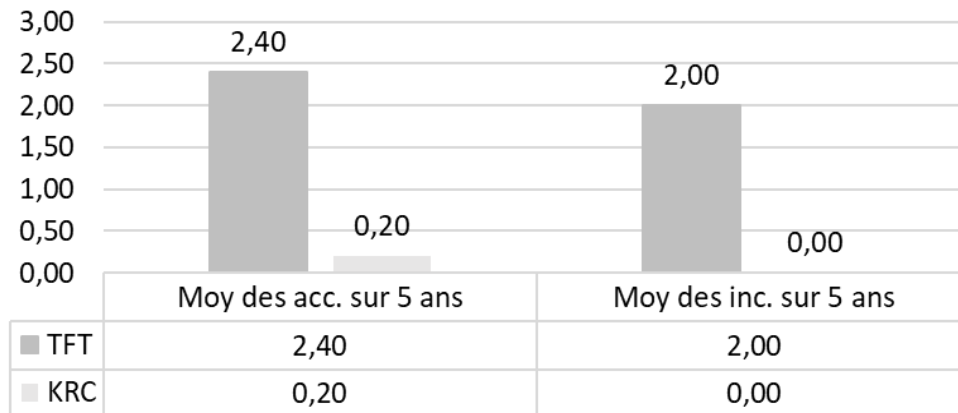
Cible : Augmentation de moins de 30 % du prix de l'année précédente

Chemin de fer	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
TFT	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
KRC	2 %	2 %	2 %	25 %	0 %	0 %

# Efficacité du programme – Évaluation des indicateurs du PCSFV (suite)

**Constatation 3 :** TFT et la KRC ont tous deux fourni des services ferroviaires sécuritaires de 2018 à 2022.

**Figure 6. Nombre moyen d'accidents et d'incidents pour TFT et la KRC (2018-2022)**



- Bien qu'aucun indicateur de rendement en matière de sécurité n'ait été précisé dans la chaîne de résultats du PCSFV, la sécurité fait partie intégrante des objectifs généraux du programme du PCSFV.
- Entre 2018 et 2022, il n'y a eu **aucune blessure ni aucun décès** résultant d'accidents ou d'incidents pour la KRC ou TFT.



# Efficacité du programme – Évaluation des indicateurs du PCSFV (suite)

---

**Constatation 3 :** TFT et la KRC ont tous deux fourni des services ferroviaires sécuritaires (suite) de 2018 à 2022.

---

## Notes :

1. Le taux d'accidents et d'incidents ferroviaires est un indicateur ministériel de TC pour le résultat intitulé « Un réseau de transport sécuritaire ».
2. Les évaluateurs ont déterminé que la comparaison des résultats de TFT et de la KRC avec le taux de TC n'est pas concluante, principalement en raison des variations contextuelles et du manque d'uniformité de la stratégie de mesure.
3. La principale différence entre un accident et un incident est la gravité de l'événement ou le risque de blessures ou de décès, les accidents étant plus graves.

# Efficacité du programme – Projets d’immobilisations et leur impact

---

**Constatation 4 :** Le financement des immobilisations sert en grande partie à appuyer des activités courantes essentielles comme l’entretien et la réparation de l’infrastructure et de l’équipement.

---

- Les personnes interrogées ont indiqué que **la plupart des projets d’immobilisations pour la KRC et TFT ont été exécutés conformément au plan.**
  - Il y a des défis particuliers associés à la réalisation de projets d’immobilisations dans des endroits éloignés (p. ex. conditions météorologiques difficiles, transport et disponibilité des matériaux, augmentation du coût des matériaux, etc.) et les personnes interrogées ont mentionné que le PCSFV était flexible dans la gestion et le report de fonds lorsque des obstacles surgissaient.
  - Le personnel du programme a indiqué que, contrairement aux projets dont la date de début et de fin est claire, les projets de TFT et de la KRC diffèrent des grands projets d’infrastructure typiques, car ils impliquent des **activités continues** comme l’entretien, la réparation et l’inspection des voies.

## Efficacité du programme – Projets d’immobilisations et leur impact (suite)

---

**Constatation 4 (suite) :** Le financement des immobilisations sert en grande partie à appuyer des activités courantes essentielles comme l’entretien et la réparation de l’infrastructure et de l’équipement.

---

- Les personnes interrogées ont exprimé leurs inquiétudes concernant les dépenses liées aux achats d’équipement de sécurité nouvellement réglementés, en particulier l’installation de caméras dans les trains.

**Citation :** « *Le défi, c’est qu’il nous en coûte environ un demi-million pour installer ces caméras, et l’accord est si rigide que nous ne pouvons pas demander plus d’argent pour couvrir cela.* » – Participant à une entrevue

## Efficacité du programme – Projets d'immobilisations et leur impact (suite)

**Constatation 5 :** Le contrôle de la végétation le long des voies ferrées constitue une menace croissante pour la sécurité, ce qui pourrait avoir des répercussions sur l'exploitation ferroviaire.

- Les inspecteurs de la sécurité ferroviaire ont remarqué que les voies de TFT et de la KRC sont en **bon état** et que les deux compagnies ont des programmes d'entretien suffisants.
- Un risque émergent qui a été noté pour les deux chemins de fer était **l'envahissement de la végétation**. Si rien n'est fait, l'envahissement de la végétation pourrait entraîner des problèmes de visibilité, de dégradation de la voie, de dangers pour la faune et de menaces d'incendies de forêt.

**Citation :** « La seule préoccupation majeure que j'avais l'année dernière lorsque je suis allé leur rendre visite était ... une abondance de végétation...

*La végétation pourrait obstruer le rail ou les panneaux... »* – Participant à une entrevue

**Citation :** « La seule chose qui ... va compromettre leurs opérations, ou va rendre les choses de plus en plus difficiles, c'est le contrôle de la station et le contrôle de la végétation. Ils n'ont pas un bon programme de pulvérisation. » – Participant à une entrevue

# Efficacité du programme – Incidence de facteurs imprévus sur le rendement de TFT et de la KRC

**Constatation 6 :** Les effets négatifs de la pandémie de COVID-19 et d'autres facteurs ont accru les préoccupations quant à la nécessité d'un **financement de réserve** pour les situations d'urgence.

- Les personnes interrogées ont insisté sur le besoin de fonds de réserve (semblables à ceux disponibles par l'entremise du Fonds national des corridors commerciaux (FNCC)) pour faire face aux facteurs urgents :
  - La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions négatives sur les deux entreprises, entraînant des pertes financières, des problèmes de main-d'œuvre et des défis opérationnels.
  - Les événements météorologiques extrêmes tels que les inondations et les incendies de forêt (qui augmentent en raison du changement climatique) créent des risques financiers et de sécurité pour TFT et la KRC. Au cours de l'été 2022, la KRC a engagé des coûts d'exploitation supplémentaires en évacuant environ 1 500 personnes.
  - Le vieillissement de l'équipement et de l'infrastructure entraîne des pannes et des retards plus fréquents ainsi que des coûts d'entretien plus élevés.

## Efficacité du programme – Incidence de facteurs imprévus sur le rendement de TFT et de la KRC (suite)

**Constatation 6 (suite) :** Les effets négatifs de la pandémie de COVID-19 et d'autres facteurs ont accru les préoccupations quant à la nécessité d'un financement de réserve pour les situations d'urgence.

- Ces types de facteurs peuvent **entraver la capacité des deux compagnies de chemin de fer à fournir des services et menacer la viabilité à long terme de leurs opérations**, en particulier dans le contexte de la hausse des coûts de l'équipement et des problèmes de chaîne d'approvisionnement.

**Citation :** « Nous cherchons également à avoir des fonds de réserve parce qu'il y a des situations hors de notre contrôle, par exemple le changement climatique. »

– Participant à une entrevue

**Citation :** « Q : Que pourrait-on faire pour améliorer les défis auxquels sont confrontés les bénéficiaires de financement? »

« R : Stabilité du financement. Fonds de réserve, comme c'est le cas pour le FNCC. »

– Participant à une entrevue

# Efficacité du programme – Défis liés à la surveillance des indicateurs clés et des exigences

**Constatation 7 :** Plusieurs indicateurs du programme **ne sont pas suivis de manière cohérente pour les deux chemins de fer.**

## Évaluation de l'état des indicateurs du PCSFV

- Les défis liés à l'évaluation des indicateurs de rendement du PCSFV comprennent :
  - La **capacité limitée des bénéficiaires à produire des rapports.**
  - Indicateurs copiés du Profil d'information sur le rendement (PIR) global de l'Infrastructure de transport (T30) qui **ne sont pas adaptés au PCSFV** (p. ex. « Pourcentage de projets d'immobilisations exécutés à temps, selon les délais, la portée et le budget »). *Voir la discussion sous la constatation 4 pour plus de détails.*
  - Certains indicateurs (sans compter le nombre de voyages allers-retours effectués) ont été jugés peu utiles ou peu significatifs à recueillir par certains membres du personnel du programme.
  - Difficultés liées à la collecte de **renseignements sensibles sur l'ACS+**, en particulier auprès des passagers.
    - Un seul indicateur d'ACS+ sur trois a été mesuré en six ans.

## Efficacité du programme – Défis liés à la surveillance des indicateurs clés et des exigences (suite)

**Constatation 7 (suite) :** Plusieurs indicateurs du programme **ne sont pas suivis de manière cohérente pour les deux chemins de fer.**

**Tableau 3. État des résultats des indicateurs disponibles**

Bénéficiaires de financement	Résultat inférieur à la cible	Résultat atteint la cible	Données non disponibles	Total
TFT	1	5	5	11
KRC	0	3	8	11

- Au total, 11 indicateurs de rendement ont été énumérés dans le document de financement du PCSFV de 2021 (sans compter les indicateurs d'ACS+). Pour une liste complète de l'état de l'indicateur, voir les tableaux 6 et 7 de l'annexe B.
- **TFT** : Sur les 6 indicateurs que les évaluateurs ont pu suivre, 5 ont atteint ou dépassé leurs cibles.
- **KRC** : Même s'il n'y a pas d'exigence de fournir des indicateurs de rendement opérationnel à TC (parce que TC ne fournit pas de financement opérationnel à la KRC), les trois indicateurs disponibles ont atteint ou dépassé les objectifs de rendement.



## Efficacité du programme – Relation avec les bénéficiaires

**Constatation 8 :** La **relation de TC avec les bénéficiaires**, en particulier avec TFT, s'est améliorée depuis l'évaluation précédente en 2018.

- Au moment de l'évaluation précédente du PCSFV en 2017-2018, la relation entre TC et TFT était tendue en raison de questions entourant la gestion financière de TFT. À l'époque, une vérification de la conformité avait été effectuée par un consultant externe et des recommandations avaient été faites à TC et à TFT.
- Les preuves émanant de l'évaluation actuelle indiquent que **les rapports financiers de TFT ainsi que sa relation avec TC se sont améliorés**. TFT et TC ont collaboré fréquemment au cours des dernières années pour discuter de la façon de donner suite aux recommandations précédentes. En général, la relation est collaborative et plus transparente qu'elle ne l'était dans le passé.

**Citation :** « Depuis 2020, nous avons constaté de nombreuses améliorations quant à la gestion et à la prestation du programme... parce que les deux bénéficiaires collaborent avec le ministère. » – Participant à une entrevue

**Citation :** « Je pense que la relation entre TFT et TC, celle que nous avons maintenant, est bien meilleure qu'elle ne l'était au début de l'entreprise de 2014 à 2018. Donc, déjà, cela a beaucoup aidé lors des négociations il y a 3 ans. » – Participant à une entrevue

# Constatations : Efficience

- Efficience du programme

## Efficiences du programme

**Constatation 9 :** Le PCSFV a été **administré de manière efficiente**, comme en démontre la comparaison du ratio des coûts de fonctionnement et d'entretien (F et E) avec les décaissements des contributions effectués.

- Une mesure de l'efficacité, qui a été utilisée par certains programmes de contribution à TC, consiste à calculer le ratio des coûts de fonctionnement et d'entretien (F et E), qui comprennent les salaires et les autres coûts d'exploitation (ACE), par rapport à la valeur des contributions versées. Comme l'illustre le tableau 4 (voir la diapositive 40), le ratio des coûts de F et E aux contributions déboursées variait **d'un minimum de 0,60 % à un maximum de 1,73 %** entre 2017-2018 et 2022-2023.
- Les ratios du tableau 4 ont augmenté pour atteindre un sommet de 1,73 % en 2021-2022 et sont demeurés près de ce niveau en 2022-2023. Les principales raisons en sont l'ajout d'un équivalent temps-plein (ÉTP) et l'embauche d'un consultant externe en 2021-2022, ce qui a augmenté les salaires et les dépenses des ACE du programme. En 2022-2023, les ACE comprenaient les frais de déplacement et de visite des lieux. Dans l'ensemble, le ratio sur six ans du financement total de F et E par rapport au total des contributions versées a été calculé à 1,06 % (de 2017-2018 à 2022-2023).
- Bien qu'aucun point de référence ministériel actuel n'ait été identifié par les évaluateurs, le fait que les dépenses de F et E soient d'environ 1 % de tous les décaissements est jugé efficace et raisonnable.

## Efficiency du programme (suite)

**Constatation 9 (suite) :** Le PCSFV a été **administré de manière efficiente**, comme en démontre la comparaison du ratio des coûts de fonctionnement et d'entretien (F et E) avec les décaissements des contributions effectués.

**Tableau 4. Proportion des salaires et des ACE du PCSFV par rapport aux décaissements de contributions (\$), 2017-2018 à 2022-2023**

Type de dépense	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Total
Salaires	55 833	57 231	60 512	60 512	146 714	146 714	527 516
ACE	17 757	12 512	11 200	11 200	90 160	21 840	232 989
Sous-total	73 590	69 743	71 712	71 712	236 874	168 554	760 505
Décaissements de contributions (millions)	10,03	11,69	11,20	11,13	13,73	14,15	71,93
% de la contribution	0,73 %	0,60 %	0,64 %	0,64 %	1,73 %	1,19 %	1,06 %

## Efficiency of the program (suite)

---

**Constatation 10 :** Le personnel du programme a indiqué que **l'équipe est dotée d'un personnel adéquat** pour exécuter le programme.

---

- Le PCSFV est **doté d'un nombre de personnel suffisant pour exécuter et gérer les activités du programme**. Le nombre d'employés ÉTP qui travaillent à l'exécution du PCSFV a augmenté depuis 2017-2018. Dans le cas du PCSFV, il n'est pas simple de compter le nombre d'ÉTP, puisque le personnel partage son temps entre d'autres programmes de paiements de transfert, mais dans l'ensemble, la proportion d'employés travaillant au PCSFV a augmenté depuis 2017-2018.
  - Au cours des cinq dernières années, entre 2018-2019 et 2022-2023, **le personnel du programme a consacré une partie importante de son temps à la préparation des documents de renouvellement du programme**. La durée du financement du PCSFV est passée d'un cycle de cinq ans à un cycle de trois ans, ce qui oblige le personnel à préparer ces documents plus fréquemment.

## Efficiency du programme (suite)

---

**Constatation 10 (suite) :** Le personnel du programme a indiqué que **l'équipe est dotée d'un personnel adéquat** pour exécuter le programme.

---

- En collaboration avec TFT, en répondant aux recommandations des audits de conformité précédents, l'équipe du PCSFV a pu réaliser des gains d'efficacité en n'ayant besoin d'examiner qu'un échantillon de réclamations soumises par la compagnie de chemin de fer. Auparavant (en 2017-2018), le personnel du PCSFV a examiné en détail 100 % des demandes de TFT; en 2021-2022, en raison des améliorations apportées à la gestion financière de TFT, il a été signalé que **le personnel du PCSFV examine environ 10 à 20 % des demandes de TFT** (ce qui est comparable aux autres programmes de paiements de transfert au sein du Ministère).

## Recommandation

Le PCSFV devrait affiner et rationaliser les résultats et les indicateurs de son programme, en collaboration avec les bénéficiaires, afin de s'assurer qu'il est possible et utile de les collecter.

## Plan d'action de la direction

Recommandation	Mesures à prendre	Bureau de première responsabilité	Date cible
<p>Le PCSFV devrait affiner et rationaliser les résultats et les indicateurs de son programme, en collaboration avec les bénéficiaires, afin de s'assurer qu'il est possible et utile de les collecter.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Élaborer une nouvelle série d'indicateurs de rendement pour le renouvellement du PCSFV en se référant aux recommandations des Services d'évaluation et de conseils (SÉC).</li> <li>2. Coordonner avec les SÉC les nouveaux indicateurs de rendement pour obtenir des commentaires et de l'orientation.</li> <li>3. Collaborer avec les bénéficiaires du PCSFV pour assurer la faisabilité des indicateurs et la capacité de collecte.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DG-PIT</li> <li>2. DG-PIT</li> <li>3. DG-PIT</li> </ol>	<p>Tous les éléments ont été achevés.</p>



## Plan d'action de la direction (suite)

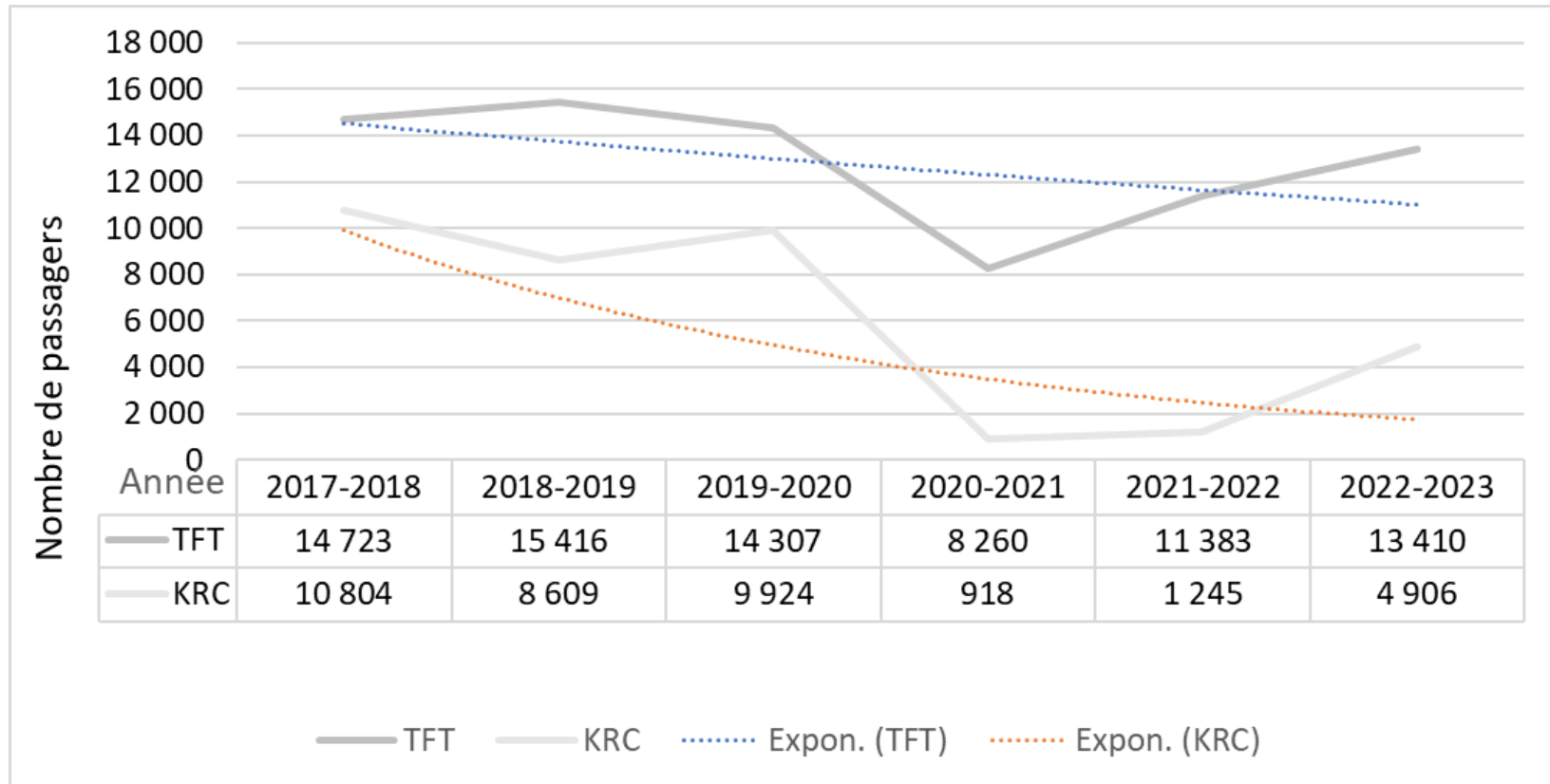
Recommandation	Mesures à prendre	Bureau de première responsabilité	Date cible
<p>Le PCSFV devrait affiner et rationaliser les résultats et les indicateurs de son programme, en collaboration avec les bénéficiaires, afin de s'assurer qu'il est possible et utile de les collecter.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Rationaliser les résultats du programme en fonction des nouveaux indicateurs de rendement.</li> <li>5. Intégrer les nouveaux indicateurs de rendement dans les ententes renouvelées.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. DG-PIT</li> <li>5. DG-PIT</li> </ol>	<p>Tous les éléments ont été achevés.</p>

# Annexes

- Annexe A : Contexte du programme et de l'évaluation
- Annexe B : Tableaux de l'efficacité

# Annexe A. Contexte du programme et de l'évaluation

Figure 7. Tendances des passagers au cours des 6 dernières années



# Annexe A. Contexte du programme et de l'évaluation

## Tableau 5. Matrice d'évaluation

Questions d'évaluation	Indicateurs
<p><b>Pertinence :</b></p> <p>Le PCSFV est-il nécessaire? Dans l'affirmative, dans quelle mesure le programme répond-il aux besoins?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justification démontrée du financement fédéral pour soutenir deux voies ferrées dans les collectivités éloignées (c.-à-d. KRC au Manitoba et TFT au Québec)</li> <li>• Perception des intervenants quant au besoin continu du programme</li> <li>• Exploration d'autres sources de financement (p. ex. programmes de financement provinciaux, etc.)</li> </ul>
<p><b>Rendement :</b></p> <p>Dans quelle mesure le PCSFV a-t-il atteint les résultats escomptés? Quels sont les défis?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les niveaux de service pour les services ferroviaires voyageurs éloignés satisfont aux exigences minimales des accords de contribution (p. ex. 52 allers-retours par année)</li> <li>• Niveaux de conformité pour la surveillance et la déclaration des demandes, comme l'exigent les accords de contribution (p. ex., les résultats de la vérification des bénéficiaires)</li> </ul>

# Annexe A. Contexte du programme et de l'évaluation

## Tableau 5. Matrice d'évaluation (suite)

Questions d'évaluation	Indicateurs
<p><b>Rendement (suite) :</b></p> <p>Dans quelle mesure le PCSFV a-t-il atteint les résultats escomptés? Quels sont les défis?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre et type de projets d'immobilisations achevés et répercussions et résultats qu'ils permettent</li> <li>• Évaluation de l'atteinte des résultats escomptés (tels que définis dans le plus récent document de financement)             <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Harmonisation entre les objectifs du programme et les résultats du programme</li> </ul> </li> <li>• Nombre de voyages annulés (p. ex., pandémie de COVID-19, inondations, incendies, équipement)</li> <li>• Nombre d'incidents et d'accidents sur les routes de la KRC et de TFT (et de VIA Rail)</li> </ul>

# Annexe A. Contexte du programme et de l'évaluation

## Tableau 5. Matrice d'évaluation (suite)

Questions d'évaluation	Indicateurs
<p><b>Rendement :</b></p> <p>Dans quelle mesure l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) et les considérations relatives aux langues officielles ont-elles été intégrées aux opérations et aux activités du programme?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preuve que les consultations répondent aux besoins des bénéficiaires de financement (p. ex. langues officielles, sensibilité culturelle, etc.)</li> <li>• Profil démographique des collectivités éloignées, du personnel ferroviaire et des passagers ferroviaires (p. ex. Autochtones et non-Autochtones, etc.)</li> </ul>
<p><b>Efficienc e et économie :</b></p> <p>Dans quelle mesure le PCSFV est-il conçu et exécuté de manière efficiente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts administratifs liés à l'exécution du programme</li> <li>• Gains d'efficienc e des processus (p. ex., examens allégés, examens internes de l'efficienc e, processus de réclamation)</li> <li>• Optimisation des entrées et des sorties</li> <li>• Fonds obtenus des bénéficiaires et d'autres intervenants (p. ex. provinciaux, institutions financières)</li> <li>• Évaluation qualitative de l'efficienc e du programme et des points à améliorer</li> </ul>

## Annexe B. Tableaux de l'efficacité

Tableau 6. Évaluation détaillée de l'état des indicateurs de rendement du PCSFV

Indicateur	Niveau	État de la mesure pour TFT	État de la mesure pour la KRC
Pourcentage des dépenses par rapport aux revenus	Court terme	Rendement inférieur à la cible	Données non disponibles
Nombre de voyages aller-retour par année (comme l'exigent les accords de contribution)	Court terme	Résultat atteint la cible	Résultat atteint la cible
Pourcentage de l'augmentation du prix des billets de train par rapport à l'année précédente	Moyen terme 1	Résultat atteint la cible	Résultat atteint la cible
Pourcentage d'allers-retours effectués par rapport aux voyages prévus	Moyen terme 1	Résultat atteint la cible	Données non disponibles
Nombre de passagers par année	Moyen terme 2	Résultat atteint la cible	Données non disponibles

## Annexe B. Tableaux de l'efficacité

**Tableau 6. Évaluation détaillée de l'état des indicateurs de rendement du PCSFV (suite)**

Indicateur	Niveau	État de la mesure pour TFT	État de la mesure pour la KRC
Facteur de charge moyen des passagers par année (nombre de passagers par siège disponible)	Moyen terme 2	Données non disponibles	Données non disponibles
Pourcentage de départs avec un retard de plus de 15 minutes	Moyen terme 2	Données non disponibles	Données non disponibles
Pourcentage de projets exécutés selon les délais, la portée et le budget	Moyen terme 3	Données non disponibles	Données non disponibles
Les paiements sont conformes aux modalités des accords de contribution conclus avec les bénéficiaires	Moyen terme 4	Résultat atteint la cible	Résultat atteint la cible



## Annexe B. Tableaux de l'efficacité

**Tableau 6. Évaluation détaillée de l'état des indicateurs de rendement du PCSFV (suite)**

Indicateur	Niveau	État de la mesure pour TFT	État de la mesure pour la KRC
Pourcentage de réduction du temps de déplacement des passagers d'un point à l'autre en fonction de l'objectif de durée cible, situé sur la partie de la voie ferrée appartenant au bénéficiaire, à la suite des améliorations apportées à la voie	Long terme 1	Données non disponibles	Données non disponibles
Pourcentage de croissance de l'achalandage selon la tendance des cinq dernières années	Long terme 2	Données non disponibles	Données non disponibles

## Annexe B. Tableaux de l'efficacité

Tableau 7. Évaluation détaillée des résultats et des indicateurs du PCSFV

Niveau	Résultat	Observation	Indicateur	Observation
Court terme	Les bénéficiaires du programme conservent une capacité financière suffisante pour continuer à fournir des services ferroviaires voyageurs éloignés entre Sept-Îles et Schefferville au Québec et The Pas et Pukatawagan au Manitoba	Ce résultat en matière de capacité financière est plus pertinent à long terme	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pourcentage des dépenses par rapport aux revenus</li> <li>2. Nombre de voyages aller-retour par année (comme l'exigent les accords de contribution)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ce ratio s'adapte mieux à long terme et nécessite des paramètres clairs</li> <li>2. Ne mesure pas le résultat</li> </ol>

## Annexe B. Tableaux de l'efficacité

Tableau 7. Évaluation détaillée des résultats et des indicateurs du PCSFV (suite)

Niveau	Résultat	Observation	Indicateur	Observation
Moyen terme 1	Les collectivités éloignées du Québec et du Manitoba ont un accès raisonnable au réseau de transport national par l'entremise des services ferroviaires voyageurs	Le résultat penche vers le court terme, car fournir un accès « raisonnable » serait le premier impact sur les passagers	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pourcentage de l'augmentation du prix des billets de train par rapport à l'année précédente</li> <li>2. Pourcentage d'allers-retours effectués par rapport aux voyages prévus</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manque de précision sur le type de billets de train (p. ex., billets aller-retour)</li> <li>2. Très similaire à l'indicateur à court terme ci-dessus</li> </ol>
Moyen terme 2	Les services ferroviaires voyageurs sont améliorés et répondent aux besoins des collectivités éloignées du Québec et du Manitoba	La deuxième composante « répondre aux besoins » de ce résultat est vaste	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre de passagers par année</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ne semble pas mesurer le résultat. Les paramètres (comme la cible) doivent être clairs et établis au préalable</li> </ol>

## Annexe B. Tableaux de l'efficacité

Tableau 7. Évaluation détaillée des résultats et des indicateurs du PCSFV (suite)

Niveau	Résultat	Observation	Indicateur	Observation
Moyen terme 2 (suite)	Les services ferroviaires voyageurs sont améliorés et répondent aux besoins des collectivités éloignées du Québec et du Manitoba	La deuxième composante « répondre aux besoins » de ce résultat est vaste	2. Facteur de charge moyen des passagers par année (nombre de passagers par siège disponible) 3. Pourcentage de départs avec un retard de plus de 15 minutes	2. La fourchette cible est trop large. Nécessité de consulter les bénéficiaires pour assurer la disponibilité des données 3. La fourchette cible est trop large. Besoin de consulter les bénéficiaires pour s'assurer de la disponibilité des données. L'énoncé de l'indicateur pourrait être reformulé pour obtenir des rapports plus positifs (p. ex. moins de 15 minutes)

## Annexe B. Tableaux de l'efficacité

Tableau 7. Évaluation détaillée des résultats et des indicateurs du PCSFV (suite)

Niveau	Résultat	Observation	Indicateur	Observation
Moyen terme 3	Des projets d'immobilisations sont mis en œuvre	s. o.	1. Pourcentage de projets exécutés selon les délais, la portée et le budget	1. Il n'y a pas de stratégie claire en matière de données pour mesurer cet indicateur. Les projets d'immobilisations du PCSFV doivent être précisés ou catégorisés afin de faciliter la production de rapports sur les indicateurs
Moyen terme 4	Les engagements de la Couronne en matière de legs sont respectés	s. o.	1. Les paiements sont conformes aux modalités des accords de contribution conclus avec les bénéficiaires	1. Cet indicateur ressemble plus à un extrant qu'à un résultat

## Annexe B. Tableaux de l'efficacité

Tableau 7. Évaluation détaillée des résultats et des indicateurs du PCSFV (suite)

Niveau	Résultat	Obser.	Indicateur	Observation
Long terme 1	Un réseau de transport efficace en réduisant la durée des déplacements	s. o.	1. Pourcentage de réduction de la durée du voyage des passagers d'un point à un autre selon l'objectif de durée cible, situé sur la portion de chemin de fer appartenant au bénéficiaire, grâce à l'amélioration des voies	1. L'indicateur est pertinent mais trop complexe. Une simplification est nécessaire pour améliorer la clarté et la précision dans la définition de la cible
Long terme 2	Un plus grand nombre de personnes vivant dans les régions éloignées du Québec et du Manitoba pourront voyager à bord des trains	s. o.	1. Pourcentage de croissance de l'achalandage en utilisant la tendance des cinq dernières années	1. La cible n'est pas encore établie