



VIA Rail Canada Inc.
Rapport d'examen spécial — 2016



Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada

BVG

Qu'est-ce qu'un examen spécial?

Les examens spéciaux des sociétés d'État constituent une sorte d'audit de performance. Le vérificateur général audite la plupart des sociétés d'État, mais pas toutes.

La portée des examens spéciaux est définie dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés, que sa gestion des ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace.

La section À propos de l'audit, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue et la méthode, les moyens et méthodes examinés et les critères de l'examen spécial.

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le vérificateur général du Canada, 2016.

N° de catalogue FA3-100/2016F-PDF
ISBN 978-0-660-04107-0





Le 4 mars 2016

Au Conseil d'administration de VIA Rail Canada Inc.

Mesdames, Messieurs,

Nous avons réalisé l'examen spécial de VIA Rail Canada Inc. conformément au plan présenté au Comité d'audit du Conseil d'administration le 27 mai 2014. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci joint.

De plus, nous présenterons le rapport au Parlement peu de temps après qu'il aura été rendu public par VIA Rail Canada Inc.

Nous serons heureux de répondre à vos questions ou commentaires concernant notre rapport lors de notre rencontre le 17 mars 2016.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la société d'État pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies tout au long de l'examen.

Veuillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

René Béliveau, CPA auditeur, CA
Directeur principal (responsable de l'audit)

P.j.

Table des matières

Opinion découlant de l'examen spécial	1
Introduction	3
Information générale	3
Objet de l'audit	4
Constatations, recommandations et réponses	5
Examen spécial antérieur	5
Gouvernance de la société	6
La gouvernance de VIA comporte un défaut grave, malgré les bonnes pratiques relevées dans ce secteur	6
Planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et communication des résultats	10
Les moyens et méthodes de planification stratégique, de gestion des risques, de mesure du rendement et de communication des résultats sont adéquats	10
Exploitation	12
La Société dispose de procédures d'exploitation adéquates, mais certains aspects nécessitent des améliorations	12
Gestion du programme d'investissements en immobilisations	17
Les lacunes dans la gestion des projets du programme d'investissements en immobilisations ont nui à la mise en œuvre des projets, à l'atteinte des résultats et à l'obtention des bénéfices escomptés	17
Conclusion	23
À propos de l'audit	24
Tableau des recommandations	28

Opinion découlant de l'examen spécial

Notre opinion

Au Conseil d'administration de VIA Rail Canada Inc.

1. À mon avis, compte tenu des critères établis, il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée par l'examen, les moyens et les méthodes de VIA Rail Canada Inc. (VIA ou la Société) que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave, à l'exception de celui ayant trait à la gouvernance qui est décrit au prochain paragraphe. Les moyens et méthodes visant tous les autres secteurs que nous avons examinés ont été mis en œuvre d'une manière qui fournit à VIA Rail Canada Inc. l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie et que ses activités sont menées avec efficacité.

Constatations à l'appui de l'opinion

2. **Gouvernance de la Société** — Dans l'ensemble, nous avons constaté que le secteur de la gouvernance de VIA comportait un défaut grave, et ce, malgré les bonnes pratiques relevées dans ce secteur. Nous avons constaté que VIA s'était efforcée de définir une orientation stratégique à long terme. Cependant, malgré les efforts déployés à cet égard, la Société ne disposait toujours pas de plan ni d'orientation à long terme approuvés par le gouvernement fédéral. En effet, le plan d'entreprise quinquennal et le financement de VIA ne sont approuvés, depuis plusieurs années, qu'à court terme et souvent tard au cours de son exercice financier. Dans ce contexte, VIA ne pouvait pas remplir son mandat avec l'économie, l'efficacité et l'efficacité souhaitées. Ce défaut grave pourrait même compromettre la viabilité à moyen et à long terme de la Société.

3. **Planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et communication des résultats** — Dans l'ensemble, nous avons constaté que VIA disposait des moyens et des méthodes qui lui permettaient de définir clairement son orientation stratégique et d'établir ses objectifs. La Société disposait aussi des éléments clés d'un cadre de gestion des risques. De plus, elle avait en place un processus de mesure du rendement qui lui permettait d'effectuer le suivi de ses activités et de communiquer ses résultats de manière adéquate.

4. **Exploitation** — Dans l'ensemble, nous avons constaté que VIA disposait de procédures d'exploitation ainsi que de moyens et méthodes qui lui permettaient de répondre aux besoins de sa clientèle, d'atténuer les risques liés à la sécurité et d'assurer la fiabilité de ses opérations, la protection et le contrôle de ses actifs de même que la qualité de ses services. Toutefois, VIA n'a pas réussi à accroître la fréquence des départs de ses trains comme elle l'avait prévu et a eu de la difficulté à maintenir leur ponctualité, qui s'est grandement détériorée depuis 2010. Cela a compromis l'atteinte de ses objectifs d'augmentation des recettes et du nombre de passagers. De plus, des améliorations pourraient être

apportées afin de mieux intégrer les mécanismes d'analyse de la rentabilité et de gestion de la flotte au système de gestion des revenus. Nous avons aussi constaté que VIA devait améliorer la documentation de son système de gestion de la sécurité et qu'elle n'avait pas encore tous les mécanismes nécessaires pour mesurer l'efficacité de celui-ci.

5. Gestion du programme d'investissements en immobilisations —

Dans l'ensemble, nous avons constaté que les moyens et méthodes de gestion de projets n'avaient pas soutenu de façon adéquate la mise en œuvre de certains projets du programme d'investissements en immobilisations de la Société. Toutefois, nous avons noté que VIA avait récemment apporté ou planifié des améliorations à ce chapitre de manière à corriger les principales lacunes relevées.

**Constatations,
recommandations
et réponses**

6. Le reste du présent rapport donne un aperçu de la Société et contient de l'information détaillée sur nos constatations et nos recommandations. La Société accepte toutes nos recommandations. Une réponse détaillée de la Société suit chacune des recommandations du rapport.

Obligations de la Société

7. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), VIA Rail Canada Inc. est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses activités sont menées avec efficacité.

8. Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

**Responsabilité du Bureau
du vérificateur général**

9. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de novembre 2013 à septembre 2015, il existait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave.

Signature et date

Pour le vérificateur général du Canada,



Maurice Laplante, CPA auditeur, CA
Vérificateur général adjoint

Le 4 mars 2016
Montréal, Canada

Introduction

Information générale

Rôle et mandat

10. VIA Rail Canada Inc. (VIA ou la Société) a été constituée en société en 1977, en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, en tant que filiale de la Compagnie des Chemins de fer nationaux (CN). En 1978, VIA est devenue une société d'État distincte du CN. À ce jour, elle n'est régie par aucune loi habilitante. VIA obtient le financement dont elle a besoin par l'entremise de son plan d'entreprise qui est approuvé une fois par année.

11. Selon le dernier plan d'entreprise approuvé (2015-2019), VIA a le mandat d'exploiter le service ferroviaire passagers au nom du gouvernement du Canada. La Société offre donc des services de transport passagers intervilles, des services ferroviaires long-parcours ainsi que des services ferroviaires aux collectivités régionales et éloignées.

12. Les objectifs de la Société consistent à gérer et à fournir des services ferroviaires passagers sécuritaires, efficaces, fiables et qui répondent aux besoins des voyageurs du Canada.

Environnement commercial et opérationnel de la Société

13. VIA offre quelque 500 départs par semaine sur un réseau de 12 500 km de voies ferrées. La Société dessert ainsi 450 collectivités dans toutes les régions du pays. En 2014, VIA a transporté près de quatre millions de passagers.

14. VIA est régie par un conseil d'administration indépendant. Le président et chef de la direction et les administrateurs sont nommés par le **gouverneur en conseil**, sur recommandation du ministre des Transports. Les activités de la Société sont menées par sept chefs qui relèvent directement du président et chef de la direction. La gestion des activités commerciales de la Société est confiée à quatre directeurs régionaux ayant la responsabilité des opérations ferroviaires dans le corridor du centre du Canada, dans les régions éloignées, dans l'Ouest et dans l'Est du pays.

15. Entre les exercices 2010 et 2014, le financement gouvernemental nécessaire pour couvrir le déficit d'exploitation de la Société est passé de 261 à 317 millions de dollars. La pièce 1 résume le rendement de VIA au cours des cinq derniers exercices.

Gouverneur en conseil — Le gouverneur général, sur l'avis du Conseil privé, en tant qu'organe exécutif officiel donnant un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.

Pièce 1 Résumé du rendement de VIA au cours des cinq derniers exercices

Indicateurs financiers clés (en millions de dollars)	2014	2013	2012	2011	2010
Recettes	280	270	277	283	275
Charges d'exploitation totales	597	578	556	544	536
Financement gouvernemental – Exploitation	317	308	279	261	261
Financement gouvernemental – Immobilisations	82	96	170	237	269
Statistiques d'exploitation clés					
Passagers (en milliers)	3 800	3 891	3 923	4 130	4 153
Coefficient d'occupation moyen (%)	60	56	54	55	57
Ponctualité globale (%)	76	82	83	84	82
Nombre d'employés	2 608	2 662	2 800	2 899	2 937
Source : Adapté du rapport annuel de VIA Rail Canada Inc. de 2014					

Objet de l'audit

16. Notre examen visait à déterminer si les moyens et les méthodes de VIA Rail Canada Inc. que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité. Nous avons sélectionné les moyens et méthodes dans les secteurs suivants en nous appuyant sur notre évaluation des risques :

- gouvernance de la Société;
- planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et communication des résultats;
- exploitation;
- gestion du programme d'investissements en immobilisations.

17. La section **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 24 à 27), donne des précisions sur les objectifs, l'étendue, la stratégie, les moyens et méthodes examinés et les critères de l'examen spécial.

Constatations, recommandations et réponses

Examen spécial antérieur

18. En 2008, nous avons réalisé un examen spécial portant sur les moyens et méthodes de VIA Rail Canada Inc. (VIA ou la Société). Dans notre rapport, nous avons signalé un défaut grave ayant trait à la planification stratégique.

19. Dans le cadre de cet examen, nous n'avions pu obtenir l'assurance raisonnable que VIA pouvait relever les défis stratégiques auxquels elle faisait face, ce qui entravait la réalisation de son plan d'entreprise. Plus particulièrement nous mentionnions les deux problèmes suivants :

- le plan d'entreprise de 2007-2011 était fondé sur la réussite des négociations avec le principal fournisseur du réseau des voies ferrées. VIA cherchait à bonifier son entente de l'époque en obtenant un plus grand accès aux voies ferrées et des améliorations au réseau ferroviaire dans le but d'accroître la ponctualité de ses trains et d'améliorer sa rentabilité. Au moment de la rédaction du rapport d'examen spécial de 2008, l'issue des négociations n'était pas encore connue et la Société n'avait pas élaboré de stratégies de rechange en cas d'échec des négociations.
- le plan d'entreprise de 2007-2011 incluait un plan d'investissements majeurs en immobilisations dont la réalisation devait permettre, entre autres, un accroissement de l'achalandage de 40 % et une augmentation des recettes de 39 % à l'intérieur de cette période de cinq ans. Il s'agissait d'un autre défi de taille pour VIA, car elle n'avait pas réussi à atteindre de tels objectifs dans le passé.

20. Au cours du présent examen, nous avons constaté que VIA n'avait pas réussi à relever les défis stratégiques de 2008. D'une part, VIA n'a pas réussi à bonifier son entente de services ferroviaires comme elle le souhaitait. Étant donné qu'elle n'a pas eu un meilleur accès aux voies ferrées et que tous les changements souhaités n'ont pas été apportés au réseau ferroviaire, VIA n'a pas été en mesure d'obtenir les bénéfices prévus.

21. D'autre part, nous avons constaté que les projets prévus dans le cadre du programme d'investissements en immobilisations approuvés en 2007 ont nécessité des modifications importantes avant de pouvoir être mis en œuvre. Ainsi, au moment de la planification détaillée de la mise en œuvre de certains projets, VIA a dû modifier l'étendue des travaux, augmenter les estimations de coûts et revoir les délais d'exécution afin de pallier aux lacunes de planification stratégique.

22. Nous avons constaté que, depuis le dernier examen spécial, la Société avait réalisé des progrès et pris des mesures pour corriger ses moyens et méthodes afin de répondre à nos préoccupations. En effet, nous avons remarqué que les hypothèses des derniers plans d'entreprise étaient plus réalistes. Toutefois, les conséquences de la situation décrite aux paragraphes précédents se sont fait sentir sur les besoins en financement de la Société et sur la capacité de cette dernière à mener ses activités avec économie, efficacité et efficacité. La pièce 5, dans la section sur la gestion du programme d'investissements en immobilisations, présente des exemples de projets qui illustrent l'incidence négative des lacunes relevées lors du dernier examen spécial sur l'atteinte des résultats.

Gouvernance de la société

La gouvernance de VIA comporte un défaut grave, malgré les bonnes pratiques relevées dans ce secteur

Constatation générale →

23. Dans l'ensemble, nous avons constaté que le secteur de la gouvernance de la Société comportait un défaut grave, et ce, malgré les bonnes pratiques relevées dans ce secteur. Nous avons constaté que VIA s'était efforcée à définir une orientation stratégique à long terme. Cependant, malgré les efforts déployés à cet égard, la Société ne disposait toujours pas de plan ni d'orientation à long terme approuvés par le gouvernement fédéral. Depuis plusieurs années, le plan d'entreprise quinquennal et le financement de VIA n'ont été approuvés par le gouvernement qu'à court terme et souvent tard au cours de l'exercice financier de VIA. Dans ce contexte, VIA ne pouvait pas remplir son mandat avec l'économie, l'efficacité et l'efficacité souhaitées. Ce défaut grave pourrait même compromettre la viabilité à moyen et à long terme de la Société.

24. Cette constatation est importante parce qu'en l'absence d'une loi habilitante, le plan d'entreprise de VIA, une fois approuvé, est le principal outil dont la Société dispose pour clarifier son mandat, définir son orientation stratégique, établir ses objectifs, affecter ses ressources à court, à moyen et à long terme et mener ses activités de manière économique, efficace et efficace en fonction des priorités du gouvernement.

25. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la gouvernance de la Société.

Recommandations

26. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 28 et 29.

**Analyse pour appuyer
la constatation**

27. **La gouvernance de la Société** — Même si la Société possédait plusieurs éléments d'un bon cadre de gouvernance, nous avons constaté un défaut grave dans ce secteur parce que depuis 2008, VIA n'a généralement pas été en mesure d'obtenir du gouvernement l'approbation de son plan d'entreprise en temps opportun. De plus, l'approbation donnée ne couvrait qu'une partie de la période de planification de cinq ans. Ce défaut a eu une incidence sur la mise en œuvre de l'orientation stratégique et la réalisation du plan d'entreprise, ainsi que sur la surveillance des activités de la Société. La pièce 2 présente les forces et les faiblesses relevées pour les éléments examinés qui appuient notre constatation.

Pièce 2 Gouvernance : Forces et faiblesses

Éléments examinés	Constatations
Structure, composition et fonctionnement du Conseil d'administration	<p>Forces</p> <p>La structure du Conseil d'administration (et de ses comités) ainsi que son processus de gouvernance reflétaient la nature et la complexité des activités et des responsabilités de la Société.</p> <p>Le Conseil avait clairement défini ses rôles et responsabilités et les mandats de ses comités.</p> <p>Le Conseil avait établi un profil présentant les compétences, les connaissances et l'expérience particulières à considérer au moment de doter les postes d'administrateurs vacants et a veillé à en informer le gouvernement lors des processus de nomination.</p> <p>Les membres du Conseil d'administration revoyaient annuellement les compétences et les habiletés nécessaires pour s'acquitter de leurs rôles et responsabilités. Les administrateurs pouvaient suivre, au besoin, une formation.</p> <p>Le Conseil avait évalué régulièrement son rendement ainsi que celui de ses comités, de son président et de son président et chef de la direction. Un plan d'action et des mesures de suivis avaient été mis en place pour la mise en œuvre des recommandations.</p>
Valeur, éthique et indépendance	<p>Forces</p> <p>Le Conseil avait les mécanismes en place pour s'assurer qu'il avait l'indépendance nécessaire pour s'acquitter de ses tâches et responsabilités et se réunissait régulièrement en l'absence des membres de la direction.</p> <p>Les codes de conduite à l'intention des administrateurs, des membres de la haute direction et des cadres supérieurs exigeaient que ces derniers soumettent une déclaration de conformité tous les ans.</p>

Pièce 2 Gouvernance : Forces et faiblesses (suite)

Éléments examinés	Constatations
Orientation stratégique et plan d'entreprise	<p>Force</p> <p>VIA disposait des moyens et méthodes lui permettant de clarifier son mandat, définir son orientation stratégique à long terme, sa vision, ses objectifs et les mesures à prendre pour atteindre les objectifs fixés.</p> <p>Faiblesses</p> <p>Depuis 2008, VIA n'a pas pu faire approuver son plan d'entreprise par le gouvernement pour la pleine période de planification de cinq ans. De plus, ces plans ont presque toujours été approuvés entre les mois de septembre et de décembre, soit à peine quelques mois avant la fin de son exercice financier, ce qui laissait très peu de temps à VIA pour les mettre en œuvre de manière économique, efficiente et efficace.</p> <p>Nous avons constaté qu'en l'absence d'une orientation stratégique à long terme entérinée par le gouvernement et d'un plan d'entreprise approuvé pour l'ensemble de la période de planification, VIA avait été maintenue dans un mode de gestion réactif et à court terme. Cette situation avait grandement limité la capacité de VIA à atteindre ses objectifs et à prendre des engagements à long terme et des décisions en temps opportun en ce qui concerne les équipements, les infrastructures et d'autres éléments importants liés à ses activités.</p>
Communications et relation avec l'actionnaire	<p>Force</p> <p>VIA avait participé à des rencontres trimestrielles avec les autorités gouvernementales concernées pour présenter les éléments clés de son orientation stratégique à long terme, de son plan d'entreprise et de son rendement.</p> <p>Faiblesse</p> <p>VIA n'avait pas encore réussi à faire approuver son orientation stratégique à long terme par l'entremise de son plan d'entreprise quinquennal.</p>
Surveillance	<p>Force</p> <p>Le Conseil d'administration avait activement participé à la définition de l'orientation stratégique de la Société.</p> <p>Faiblesses</p> <p>L'information communiquée aux administrateurs était souvent volumineuse, trop technique et trop détaillée pour le degré de surveillance des activités requis et pour le genre de décision à prendre. De plus, malgré le volume important d'information communiquée aux administrateurs, nous avons constaté à quelques reprises que l'information ne comprenait pas certains renseignements essentiels à une prise de décision judicieuse. Par exemple, les renseignements sur les risques et les bénéfices attendus qui ont été recueillis lors de la révision des projets du programme d'investissements en immobilisations étaient souvent manquants dans l'information communiquée.</p>
Gestion des fonds de pension	<p>Force</p> <p>Le Comité de placement des régimes de retraite révisait régulièrement la politique d'investissements, les risques liés au portefeuille de placements du fonds de pension et adoptait des stratégies d'investissements selon le niveau souhaité de tolérance aux risques.</p>

28. **Recommandation** — VIA Rail Canada Inc., en collaboration avec les autorités gouvernementales, devrait revoir les moyens et méthodes qui sont en place pour le secteur de la gouvernance afin qu'elle puisse, en temps opportun, définir, faire approuver et mettre en œuvre une orientation stratégique à long terme qui lui permettra de s'acquitter de son mandat de manière économique, efficiente et efficace.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. La planification et l'efficacité opérationnelle de la Société seraient grandement améliorées par l'obtention d'une approbation pluriannuelle de son financement et de ses plans à long terme. La direction a travaillé avec Transport Canada en ce sens et a obtenu une enveloppe de financement sur plusieurs années se terminant en mars 2017.*

En outre, la direction de VIA Rail Canada Inc. a commencé à travailler avec Transports Canada dans le but de confirmer sa stratégie à long terme.

Au cours de 2015, la direction a développé deux initiatives stratégiques visant à améliorer ses services et à assurer sa viabilité financière à long terme et à faire approuver son plan d'entreprise en temps opportun par les autorités gouvernementales.

La première initiative vise le renouvellement de sa flotte d'équipements pour les services dans le corridor Québec-Windsor. Près de 200 voitures devront être remplacées. La seconde initiative vise à atténuer les enjeux de partage de voies avec les trains de marchandises. Ainsi un projet de construction de voies dédiées pour le tronçon le plus occupé de son réseau soit le corridor Toronto-Ottawa-Montréal est à l'étude. Ce projet de quatre années pourrait débuter dès 2016 pour être complété en 2019. Il met en valeur les actifs actuels de VIA Rail ainsi que la nouvelle flotte future afin d'attirer des investissements extérieurs au gouvernement du Canada, minimisant ainsi le fardeau du contribuable canadien.

La Société est optimiste que les différentes initiatives proposées permettront de confirmer une stratégie à long terme qui réduira la dépendance au financement gouvernemental.

29. **Recommandation** — La direction de VIA Rail Canada Inc., de pair avec le Conseil d'administration, devrait revoir et définir régulièrement la nature, la quantité et la pertinence de l'information à communiquer en temps opportun aux administrateurs afin de bien évaluer les risques et d'appuyer la prise de décisions.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. À la fin de 2015, de pair avec les administrateurs, la direction de VIA Rail Canada Inc. a amorcé un examen pour diminuer le volume d'informations et améliorer la pertinence des informations communiquées aux administrateurs afin de leur permettre d'exercer leurs devoirs de surveillance de manière plus judicieuse.*

Annuellement, la direction travaillera de concert avec son conseil d'administration afin d'évaluer les améliorations mises en place, chaque année, à compter de 2016.

Planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et communication des résultats

Les moyens et méthodes de planification stratégique, de gestion des risques, de mesure du rendement et de communication des résultats sont adéquats

Constatation générale →

30. Dans l'ensemble, nous avons constaté que VIA disposait des moyens et des méthodes qui lui permettaient de définir clairement son orientation stratégique et d'établir ses objectifs. Elle disposait aussi des éléments clés d'un cadre de gestion des risques. De plus, la Société avait en place un processus de mesure du rendement qui lui permettait d'effectuer le suivi de ses activités et de communiquer ses résultats de manière adéquate.

31. Cette constatation est importante parce qu'en établissant une orientation stratégique assortie d'objectifs clairs et réalistes, la Société est en mesure d'optimiser l'affectation de ses ressources à court, à moyen et à long terme de manière à réaliser son mandat. Une gestion des risques intégrée permet à la Société d'obtenir de l'information consolidée sur les risques inhérents à ses opérations et sur les pratiques et les contrôles de gestion qui peuvent atténuer ces risques. Enfin, la mesure du rendement permet, quant à elle, de faire le suivi des activités et des objectifs, de rectifier les stratégies d'entreprise en temps opportun, de faciliter la prise de décision et de rendre compte des résultats obtenus.

32. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la planification stratégique, la gestion des risques, la mesure du rendement et la communication des résultats.

Recommandation

33. Nous n'avons pas présenté de recommandation dans les secteurs examinés.

Analyse pour appuyer la constatation

34. **La planification stratégique, la gestion des risques, la mesure du rendement et la communication des résultats** — Nous avons constaté que VIA disposait d'un processus de planification stratégique qui lui permettait de définir clairement son orientation stratégique et d'établir des objectifs. De plus, nous avons observé que VIA avait réalisé des progrès en matière de gestion des risques; ceux-ci sont bien identifiés et évalués, et des mesures d'atténuation sont en place afin de les gérer adéquatement. Toutefois, nous avons constaté que les systèmes de gestion des risques d'entreprise et opérationnels n'étaient pas encore totalement intégrés (voir la pièce 3).

Pièce 3 Planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et communication des résultats : Forces et faiblesses

Éléments examinés	Constatations
Planification stratégique, opérationnelle et budgétaire	<p>Forces</p> <p>Le plan d'entreprise permettait à la Société de confirmer son mandat, son orientation stratégique et les mesures à prendre pour atteindre ses objectifs.</p> <p>Chaque année, la Société a tenu une séance de planification stratégique avec le Comité de gestion et le Conseil d'administration afin d'établir les priorités et les hypothèses de planification de VIA.</p> <p>La planification opérationnelle et budgétaire comportait des objectifs et des cibles, et avait été intégrée aux objectifs stratégiques de la Société. Le plan avait été communiqué à l'ensemble des employés de la Société.</p>
Planification des ressources humaines et de la relève	<p>Forces</p> <p>Le processus de planification des ressources humaines de VIA avait été intégré à la planification stratégique de la Société.</p> <p>VIA avait élaboré un plan de relève pour les postes essentiels. Dans le cadre de cette planification, elle avait établi ses besoins en ressources humaines et élaboré un plan de perfectionnement.</p>
Gestion des risques d'entreprise	<p>Forces</p> <p>Les principaux risques auxquels la Société était exposée avaient été identifiés, évalués, surveillés et signalés à la direction et au Conseil d'administration.</p> <p>Des mesures d'atténuation ont été mises en place pour la majorité des risques.</p> <p>Faiblesses</p> <p>VIA n'avait pas encore complété la formation du personnel clé sur le nouveau processus de gestion des risques d'entreprise.</p> <p>Les systèmes de gestion des risques d'entreprise et opérationnels n'étaient pas encore totalement intégrés.</p>
Mesure du rendement et communication des résultats	<p>Forces</p> <p>Un mécanisme de reddition de comptes était en place pour surveiller la mise en œuvre des plans opérationnels.</p> <p>VIA s'était dotée d'un ensemble d'indicateurs stratégiques et opérationnels qui lui permettaient de mesurer les résultats atteints par rapport à ceux escomptés à l'aide d'un tableau de bord de gestion.</p> <p>La direction effectuait un suivi mensuel des budgets et faisait rapport au Conseil d'administration tous les trimestres.</p> <p>Le rapport annuel présentait de l'information crédible et équilibrée sur le rendement et les résultats de la Société.</p>

Exploitation

La Société dispose de procédures d'exploitation adéquates, mais certains aspects nécessitent des améliorations

Constatation générale →

35. Dans l'ensemble, nous avons constaté que VIA disposait de procédures d'exploitation ainsi que de moyens et méthodes qui lui permettaient de répondre aux besoins de sa clientèle, d'atténuer les risques liés à la sécurité et d'assurer la fiabilité de ses opérations ainsi que la protection et le contrôle de ses actifs de même que la qualité de ses services. Toutefois, VIA n'a pas réussi à accroître la fréquence des départs de certains de ses trains comme elle l'avait prévu et elle a eu de la difficulté à maintenir leur ponctualité, qui s'est grandement détériorée depuis 2010, ce qui a compromis l'atteinte de ses objectifs d'augmentation des recettes et du nombre de passagers. De plus, des améliorations pourraient être apportées afin de mieux intégrer les mécanismes d'analyse de la rentabilité et de gestion de la flotte au système de gestion des revenus. Nous avons aussi constaté que VIA devait améliorer la documentation de son système de gestion de la sécurité et qu'elle n'avait pas encore tous les mécanismes nécessaires pour mesurer l'efficacité de celui-ci.

36. Cette constatation est importante parce que VIA doit disposer de moyens et méthodes d'exploitation efficaces de manière à assurer la sécurité du personnel, des passagers et du public, la conformité aux lois et aux règlements, et pour permettre la continuité de ses activités, l'accès au matériel et la fiabilité de celui-ci.

37. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- les mécanismes de gestion de la sécurité et de la sûreté;
- les mécanismes de gestion des opérations;
- les activités de marketing et de gestion commerciale.

Contexte

38. **Gestion de la sécurité et de la sûreté ferroviaires** — Selon la *Loi sur la sécurité ferroviaire*, les compagnies de chemins de fer de compétence fédérale doivent disposer d'un système de gestion de la sécurité. Un tel système doit intégrer la gestion des risques liés à la sécurité et à la sûreté à l'ensemble des activités de l'organisation. Les exigences en matière de sécurité ferroviaire ont changé récemment et une nouvelle réglementation sur les systèmes de gestion de la sécurité ferroviaire est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2015. Les compagnies de chemin de fer avaient jusqu'au 1^{er} octobre 2015 pour se conformer aux nouvelles exigences et ont jusqu'au 1^{er} avril 2016 pour démontrer qu'elles s'y sont conformées.

39. **Accès aux voies** — Les transporteurs ferroviaires de marchandises et d'autres compagnies de chemin de fer sont propriétaires de 98 % des voies

ferrées qu'empruntent les trains de VIA et sont responsables de leur entretien. L'utilisation des voies est définie par des accords de service signés avec ces transporteurs ferroviaires. Ces accords prévoient une utilisation déterminée de la capacité de l'infrastructure selon des modalités et des tarifs prédéterminés. Si VIA veut accroître ou modifier la fréquence des départs de ses trains, elle doit renégocier les modalités des accords avec les propriétaires des voies ferrées.

40. **Ponctualité** — La ponctualité des trains est l'un des indicateurs-clés de l'efficacité des services de VIA et la principale composante de la satisfaction de la clientèle. Or, au Canada, les trains de passagers n'ont pas la priorité de passage sur les voies ferrées. Ainsi, il est fréquent que les trains de VIA doivent céder le passage aux trains de marchandises, ce qui occasionne parfois des retards importants. Entre 2010 et 2015, le taux global de ponctualité des trains de VIA a oscillé entre 84 % et 63 %.

Recommandations

41. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 45 à 49.

Analyse pour appuyer la constatation

42. **Les mécanismes de gestion de la sécurité et de la sûreté** — Nous avons constaté que la Société disposait de plusieurs moyens et méthodes de gestion de la sécurité pour obtenir l'assurance qu'elle se conformait aux lois et aux règlements en vigueur ainsi qu'aux normes de l'industrie en matière de sécurité. Toutefois, VIA doit améliorer les mécanismes qu'elle utilise pour mesurer l'efficacité de son système de gestion de la sécurité. Elle doit aussi améliorer la documentation de ce système, notamment pour étayer les décisions liées à la sécurité des voies ferrées appartenant à d'autres compagnies de chemin de fer, puisque ces voies représentent environ 98 % de l'infrastructure qu'empruntent les trains de VIA (voir la pièce 4).

43. **Les mécanismes de gestion des opérations** — Nous avons constaté que VIA disposait de normes et de procédures d'exploitation afin de fournir des services de qualité, assurer la conformité aux lois et aux règlements et offrir un matériel roulant accessible et fiable. Toutefois, malgré les efforts déployés, VIA a eu de la difficulté à maintenir la ponctualité de ses trains. Celle-ci s'est grandement détériorée depuis 2010 oscillant entre 84 % et 63 %. Ce faible rendement sur le plan de la ponctualité est principalement attribuable au fait qu'en vertu des ententes de services ferroviaires conclues avec les principaux propriétaires de voies ferrées, les trains de VIA n'avaient pas la priorité de passage sur les voies ferrées. Nous avons aussi constaté que VIA ne disposait pas encore d'un système de documentation intégré des inspections et des activités de maintenance qui lui permettrait d'avoir une vue d'ensemble des activités, de démontrer que les procédures sont appliquées de manière uniforme et de confirmer que les mesures correctives recommandées sont mises en place (voir la pièce 4).

44. **Les activités de marketing et de gestion commerciale** — Nous avons constaté que VIA disposait de processus clés pour planifier, exécuter et faire le suivi de ses activités de marketing et de gestion commerciale. Cependant, des améliorations pourraient être apportées afin d'améliorer la rentabilité (voir la pièce 4).

Pièce 4 Exploitation : Forces et faiblesses

Éléments examinés	Constatations
Gestion de la sécurité et de la sûreté	<p>Forces</p> <p>Un système de gestion de la sécurité était en place.</p> <p>VIA avait mis de l'avant une importante initiative afin de revoir l'ensemble de son système de gestion de la sécurité, y intégrer les nouvelles exigences réglementaires et en mesurer l'efficacité.</p> <p>VIA avait identifié, évalué et élaboré des mécanismes d'atténuation pour les risques opérationnels.</p> <p>VIA disposait des moyens et méthodes qui lui permettait d'identifier et d'atténuer les risques liés à la sûreté.</p> <p>VIA avait adopté une stratégie de sûreté corporative et avait élaboré un plan d'action afin de mettre en place les mécanismes nécessaires à sa réalisation. Elle disposait aussi d'un plan de mesures d'urgence et de procédures d'intervention. Ce plan et ces procédures ont été testés et corrigés, au besoin.</p> <p>VIA avait établi des ententes de services avec les principales compagnies de chemins de fer propriétaires des voies afin de définir l'accès aux voies, le respect des lois et règlements en vigueur et les modalités d'utilisation des infrastructures. De plus, elle était tenue informée de tout élément lié à la sécurité qui pouvait avoir une incidence sur les départs de ses trains ou causer des retards.</p> <p>Faiblesses</p> <p>Même si VIA a fait preuve de diligence raisonnable dans la mise en place de l'ensemble des composantes de son système de gestion de la sécurité, elle n'était pas encore en mesure de démontrer ou de mesurer pleinement l'efficacité de ce système pour les raisons suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mise à niveau de ce système n'est pas terminée. • Le système de gestion de la sécurité n'est pas encore totalement intégré au système de gestion des risques d'entreprise. • La documentation sur les procédés, les lacunes, les plans d'action ainsi que les résultats obtenus à la suite des mesures correctrices est souvent absente ou incomplète, manque d'uniformité et n'est pas entièrement consolidée. De plus, les décisions liées à la sécurité ne sont pas toujours documentées. • VIA n'a pas encore élaboré de plans et de stratégies d'audit pour son système de gestion de la sécurité en se fondant sur une évaluation des risques, ni effectué les audits que prescrit une des normes déjà en vigueur. • VIA doit se fier en grande partie au bon fonctionnement des systèmes de gestion de la sécurité d'autres compagnies de chemins de fer pour pallier le manque d'information. <p>VIA n'avait pas terminé l'analyse de tous ses systèmes informatiques importants afin de cerner les risques et les vulnérabilités de ces systèmes.</p>

Pièce 4 Exploitation : Forces et faiblesses (suite)

Éléments examinés	Constatations
Gestion des opérations	<p>Forces</p> <p>VIA avait adopté une approche de service fondée sur l'expérience client afin d'offrir des services de grande qualité à sa clientèle et disposait des moyens et méthodes nécessaires à sa mise en œuvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les employés avaient accès aux principaux outils et manuels dont ils avaient besoin pour s'acquitter de leurs tâches. • Les employés recevaient la formation nécessaire et obtenaient les certifications requises pour s'acquitter de leurs tâches. • VIA avait mis en place une approche pour procéder au suivi de la formation et à l'évaluation périodique de son personnel à bord des trains. <p>VIA disposait de mécanismes d'analyse et de suivi de la ponctualité de chacun de ses trains. Des mesures correctives étaient prises lorsque les retards étaient attribuables à ses opérations.</p> <p>Un programme d'inspection et de maintenance du matériel roulant et des infrastructures était en place. La stratégie de maintenance pour le matériel roulant avait fait l'objet d'une revue.</p> <p>VIA faisait appel à des firmes spécialisées pour l'entretien et les inspections des voies ferrées dont elle est propriétaire.</p> <p>Faiblesses</p> <p>En raison des ententes de services ferroviaires actuelles avec les principaux propriétaires de voies ferrées qui ne donnaient pas la priorité de passage aux trains de VIA et de la congestion ferroviaire sur le réseau, la ponctualité des trains de VIA s'est grandement détériorée depuis 2010, oscillant globalement entre 84 % et 63 %.</p> <p>VIA ne disposait pas encore d'un système de documentation uniforme et intégré des inspections et des activités de maintenance qui lui permettrait d'avoir une vue d'ensemble de ses opérations.</p>
Marketing et gestion commerciale	<p>Forces</p> <p>Le plan commercial de VIA concordait avec l'orientation stratégique et le plan d'entreprise.</p> <p>Un suivi régulier des résultats atteints était effectué et des rapports sur la mise en œuvre du plan commercial et des initiatives en matière de marketing étaient présentés régulièrement au Comité de gestion et au Conseil d'administration.</p> <p>Un suivi de l'évolution et du profil de la clientèle était en place pour s'assurer que les produits et services répondaient aux besoins des clients.</p> <p>Des campagnes de marketing avaient été lancées au sein de chaque marché identifié et des suivis ont été effectués.</p> <p>Un sondage sur la satisfaction de la clientèle avait été mené de manière continue. Un suivi des plaintes et des préoccupations de la clientèle était effectué.</p> <p>VIA avait mis en place un système de gestion des revenus dont l'objectif était d'optimiser les recettes pour chaque départ en offrant des tarifs variés.</p>

Pièce 4 Exploitation : Forces et faiblesses (suite)

Éléments examinés	Constatations
Marketing et gestion commerciale (suite)	<p>Faiblesses</p> <p>Les mécanismes d'analyse de la rentabilité ne permettaient pas à VIA de disposer de l'information nécessaire en temps opportun pour établir des liens entre les coûts d'exploitation par trajets et sa tarification de manière à optimiser les recettes.</p> <p>La planification et la gestion de la flotte de matériel roulant n'étaient pas encore intégrées au système de gestion des revenus de manière à optimiser l'achalandage et les recettes pour chaque trajet. Par conséquent, le coefficient d'occupation des trains reste bas depuis les cinq dernières années, oscillant entre 54 % et 60 %.</p>

45. **Recommandation** — VIA Rail Canada Inc. devrait terminer la mise à niveau de son système de gestion de la sécurité et en mesurer l'efficacité. VIA devrait aussi terminer l'intégration de ce système au système de gestion des risques de l'entreprise afin d'obtenir l'assurance que les risques liés à la sécurité sont maintenus à un niveau acceptable.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La direction de VIA Rail Canada Inc. a mis en place un plan d'action détaillé pour la mise à niveau de son système de gestion de la sécurité et son intégration au système de gestion des risques de l'entreprise. La Société a respecté l'échéancier du 1^{er} octobre 2015 en se conformant à la nouvelle loi fédérale et a pris les mesures nécessaires afin de pouvoir démontrer l'efficacité de son nouveau système d'ici le 1^{er} avril 2016.*

46. **Recommandation** — VIA Rail Canada Inc. devrait améliorer la documentation de son système de gestion de la sécurité, notamment celle qui étaye les mesures et décisions prises au chapitre de la sécurité des voies ferrées appartenant à d'autres compagnies de chemin de fer.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. VIA Rail Canada Inc. mettra à niveau la documentation pour la fin de l'année 2016. Toutefois, VIA Rail n'a pas de droits contractuels ou autres droits lui permettant l'accès à l'information relative aux actions et aux décisions en matière de sécurité de l'infrastructure des compagnies de chemins de fer propriétaires des voies. Ainsi, sa capacité de documenter les risques et de prendre des mesures atténuantes est limitée. VIA soulèvera cet élément lors de ses négociations de renouvellement de chacune des ententes avec les compagnies de chemin de fer propriétaires des voies.*

47. **Recommandation** — VIA Rail Canada Inc. devrait terminer l'analyse de tous ses systèmes informatiques importants afin de cerner les risques et vulnérabilités et déterminer les mesures à prendre pour les atténuer.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. À la fin de 2015, la direction de VIA Rail Canada Inc. a complété une analyse des risques et vulnérabilités et le travail se poursuit afin d'implanter les mesures atténuantes d'ici la fin de l'année 2016.*

48. **Recommandation** — VIA Rail Canada Inc. devrait s'assurer, de pair avec les compagnies de chemins de fer propriétaires des voies ferrées, de disposer de mécanismes lui permettant de maintenir la ponctualité de ses trains.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. VIA Rail Canada Inc. est d'avis que la congestion des voies partagées demeure un enjeu de taille pour le Canada et que le projet de voies dédiées pourrait permettre aux trains passagers d'arriver à l'heure 98 % du temps sur le tronçon Toronto-Ottawa-Montréal. La Société va donc poursuivre l'analyse de ce projet.*

Pour les services de longues distances dans les régions de l'Ouest et de l'Est, ainsi que pour les services aux régions éloignées, la Société va poursuivre ses efforts avec les compagnies de chemins de fer propriétaires afin d'améliorer la ponctualité de ses trains. Les cadres opérationnels et financiers des deux types de services (marchandises et passagers) sont intrinsèquement incompatibles. Donc, dans le contexte contractuel actuel, toute amélioration possible serait limitée.

VIA entamera des discussions avec son actionnaire afin d'identifier des alternatives possibles au cadre contractuel actuel.

49. **Recommandation** — VIA Rail Canada Inc. devrait s'assurer d'intégrer les mécanismes d'analyse de la rentabilité et de gestion de la flotte de matériel roulant à son système de gestion des revenus afin d'optimiser l'achalandage et les recettes.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. VIA Rail Canada Inc. est à compléter l'implantation d'un nouveau système d'informations sur la rentabilité par train. Les informations issues de ce système seront intégrées à la prise de décisions émanant du système de gestion des revenus en 2016.*

Gestion du programme d'investissements en immobilisations

Les lacunes dans la gestion des projets du programme d'investissements en immobilisations ont nui à la mise en œuvre des projets, à l'atteinte des résultats et à l'obtention des bénéfices escomptés

Constatation générale ➔

50. Dans l'ensemble, nous avons constaté que les moyens et méthodes de gestion de projets n'avaient pas soutenu de façon adéquate la mise en œuvre de certains projets du programme d'investissements en immobilisations de VIA. Toutefois, nous avons noté que VIA avait récemment apporté ou prévu des améliorations à ce chapitre de manière à corriger les principales lacunes relevées.

51. Cette constatation est importante parce que VIA doit engager régulièrement des sommes importantes dans des projets en immobilisations afin d'atteindre ses objectifs en matière de sécurité et de fiabilité des services. De plus, la mise en œuvre de tels projets exige que la Société dispose de moyens et méthodes qui permettent une gestion rigoureuse, des efforts coordonnés et l'obtention de ressources appropriées. Cette constatation est d'autant plus importante que, depuis plusieurs années, VIA n'a pas été en mesure d'obtenir les résultats escomptés.

52. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- l'examen d'un échantillon de projets du programme d'investissements en immobilisations et du processus de gestion de projets.

Contexte

53. Le programme d'investissements en immobilisations entrepris en 2008 comprenait la modernisation de 54 locomotives; la remise à neuf des 98 voitures passagers; et l'amélioration de certaines infrastructures ferroviaires. Des améliorations ont été apportées à des sections stratégiques du réseau ferroviaire pour assurer un plus haut niveau de sécurité. En outre, d'autres investissements ont été effectués pour améliorer l'efficacité de certaines activités d'exploitation. Ces investissements de 923 millions de dollars, approuvés en 2007 et en 2009¹, visaient principalement à :

- augmenter substantiellement la ponctualité et la fréquence des trains;
- accroître l'achalandage de quelque 1,2 million de passagers;
- augmenter les recettes de 108 millions de dollars;
- diminuer les coûts d'exploitation;
- augmenter la fiabilité du matériel roulant;
- maintenir la sécurité des diverses activités d'exploitation.

Recommandation

54. Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 58.

Analyse pour appuyer la constatation

55. **L'examen d'un échantillon de projets du programme d'investissements en immobilisations et du processus de gestion de projets** — Nous avons constaté que le défaut grave relevé lors du dernier examen spécial, décrit aux paragraphes 20 et 21 du présent rapport, a donné lieu à plusieurs problèmes de gestion du programme

¹Le financement de VIA comprenait 516 millions de dollars accordés dans le cadre du plan d'investissement en immobilisations à moyen terme approuvé en 2007 et 407 millions de dollars provenant du Plan d'action économique du Canada approuvé en mars 2009.

d'investissements en immobilisations. Malgré les mesures prises par VIA pour pallier à ces lacunes, plusieurs des projets examinés ont accusé un dépassement de coûts et des retards importants par rapport à ce qui avait été prévu, ce qui a compromis l'obtention des bénéfices escomptés. La pièce 5 présente des exemples de projets que nous avons examinés afin d'illustrer l'incidence négative que les lacunes relevées lors du dernier examen spécial ont eue sur l'atteinte des résultats.

Pièce 5 Comparaison entre les bénéfices escomptés et les résultats obtenus

Projet initial Bénéfices escomptés décrits par la Société en 2007	Projet révisé à la suite du plan d'action économique du Canada de 2009	Projet fini ou en cours au 31 décembre 2014 Résultats obtenus
Améliorations apportées aux infrastructures ferroviaires de la Subdivision Kingston (voies appartenant à un transporteur ferroviaire de fret et non à VIA)		
Budget initial : 21 M\$	Budget révisé : 251 M\$	Coûts : 318,5 M\$
Étendue des travaux prévus Améliorations apportées à des voies et à des infrastructures de gares.	Étendue des travaux révisés Ajout de 230 M\$ pour la construction de 160 km de voies triples sur l'infrastructure de la subdivision de Kingston à un coût estimé de 1,6 M\$ par km.	Travaux effectués 70 km de voies triples à un coût de 4,5 M\$ par km.
Bénéfices escomptés <ul style="list-style-type: none"> • Ajout de 12 nouveaux trains • Réduction des temps de parcours • Amélioration de la ponctualité, qui était à 82 % • Recettes additionnelles prévues de 32 M\$ • Augmentation de l'achalandage de 23 % 	Bénéfices escomptés révisés <ul style="list-style-type: none"> • Ajout de 14 nouveaux trains • Réduction des temps de parcours • Amélioration de la ponctualité • Recettes additionnelles prévues de 32 M\$ • Augmentation de l'achalandage de 23 % 	Résultats obtenus <ul style="list-style-type: none"> • Ajout de 8 nouveaux trains • Augmentation des temps de parcours • Détérioration de la ponctualité (moyenne d'environ 65 %) • Les recettes additionnelles prévues n'ont pas été obtenues • Diminution de l'achalandage de 17 % depuis 2009
Remise à neuf des voitures AES 1 (alimentation électrique de service)		
Budget initial : 3 M\$	Budget révisé : 26 M\$	Coûts du projet à ce jour : 39 M\$
Étendue des travaux prévus Construction d'un prototype de chambre d'une voiture AES 1 .	Étendue des travaux révisés Ajout de 22 M\$ afin de moderniser les voitures AES 1 à un coût estimatif de 2,1 M\$ par voiture. Abandon du projet de construction d'un prototype de chambre d'une voiture AES 1 dont le coût à ce moment était d'environ 1 M\$.	Travaux effectués Les travaux sur les voitures AES 1 ont été terminés en 2015 à un coût de 3,3 M\$ par voiture.

Pièce 5 Comparaison entre les bénéfices escomptés et les résultats obtenus (suite)

Projet initial Bénéfices escomptés décrits par la Société en 2007	Projet révisé à la suite du plan d'action économique du Canada de 2009	Projet fini ou en cours au 31 décembre 2014 Résultats obtenus
Remise à neuf des voitures AES 1 (alimentation électrique de service) (suite)		
Bénéfices escomptés (du programme) <ul style="list-style-type: none"> • Conformité des voitures aux normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite • Amélioration de la sécurité des voitures • Rénovation de la flotte de 12 voitures 	Bénéfices escomptés révisés <ul style="list-style-type: none"> • Conformité des voitures aux normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite • Amélioration de la sécurité des voitures • Rénovation de la flotte de 12 voitures 	Résultats obtenus (à ce jour) <ul style="list-style-type: none"> • Conformité des voitures rénovées aux normes d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite • Amélioration de la sécurité des voitures • Mise en service de 12 voitures rénovées entre juin 2014 et septembre 2015
Remise à neuf des voitures LRC (Léger, Rapide, Confortable)		
Budget initial : 80 M\$ (incluant les coûts pour le prototype de 2007)	Budget révisé : 110 M\$	Coût du projet à ce jour : 112 M\$
Étendue des travaux prévus Remise à neuf de 98 voitures LRC à un coût estimatif de 0,8 M\$ par voiture.	Étendue des travaux révisés Ajout de 30 M\$ pour la remise à neuf de 98 voitures à un coût estimatif de 1,1 M\$ par voiture.	Travaux complétés Remise à neuf de 57 voitures à ce jour à un coût moyen d'environ 2 M\$ par voiture.
Bénéfices escomptés <ul style="list-style-type: none"> • Prolongation de la vie utile des voitures de 15 à 20 ans • Économies par rapport au coût de remplacement² • Diminution des coûts de maintenance de 10 à 15 % • Augmentation de l'achalandage et des recettes • Amélioration de la fiabilité des voitures • Amélioration de l'esthétisme 	Bénéfices escomptés révisés <ul style="list-style-type: none"> • Prolongation de la vie utile des voitures de 15 à 20 ans • Économies par rapport au coût de remplacement • Diminution des coûts de maintenance de 10 à 15 % • Augmentation de l'achalandage et des recettes • Amélioration de la fiabilité des voitures • Amélioration de l'esthétisme 	Résultats obtenus <ul style="list-style-type: none"> • Prolongation de la vie utile des voitures de 10 ans • Économie par rapport au coût de remplacement • La diminution des coûts de maintenance de 10 à 15 % reste à démontrer • L'achalandage et les recettes anticipées n'ont pas été obtenus • L'amélioration de la fiabilité des voitures reste à démontrer • Amélioration de l'esthétisme

² Le coût de remplacement estimé par VIA était de 5 M\$ par voiture.

56. Dans le cadre des présents travaux d’audit, nous avons appliqué notre jugement afin de sélectionner et d’examiner 18 projets du programme d’investissements en immobilisations. Les projets examinés totalisaient plus de 650 millions de dollars. Plusieurs d’entre eux avaient débuté en 2008 et avaient été réalisés en tout ou en partie au cours de la période d’examen. Nous avons constaté que les moyens et méthodes de gestion de projets n’avaient pas appuyé adéquatement la planification et la mise en œuvre de plusieurs des projets examinés. Ces lacunes ont eu des répercussions importantes sur les activités de VIA (voir la pièce 6).

57. VIA a cependant pris plusieurs mesures correctives à l’égard de ses systèmes au cours des deux dernières années et prévoit faire d’autres ajustements. Malgré le fait que peu de nouveaux projets d’importance aient été entrepris ou réalisés au cours des deux dernières années, nous avons constaté que ces mesures correctives avaient été dans l’ensemble bénéfiques, puisque les derniers projets que nous avons examinés ont été réalisés dans le respect des coûts et des délais prévus. Les projets faisant partie du nouveau programme en immobilisations de 102 millions de dollars, approuvé en juillet 2015, devraient donc bénéficier de ces nouvelles mesures.

Pièce 6 Constatations découlant de l’examen de l’échantillon de projets du programme d’investissements en immobilisations et du processus de gestion de ces projets : Forces et faiblesses

Éléments examinés	Constatations
Planification des projets	<p>Forces</p> <p>La Société disposait d’une méthodologie de gestion de projets et de directives portant surtout sur la mise en œuvre des projets.</p> <p>Les projets examinés ont reçu les approbations appropriées en fonction des niveaux d’autorités requis.</p> <p>Faiblesses</p> <p>La méthodologie ainsi que les processus de gestion de projets n’avaient pas été appliqués de manière appropriée pour plusieurs des projets.</p> <p>Le programme d’investissements en immobilisations a été planifié et approuvé par l’entremise des plans d’entreprise de 2007-2011 et de 2009-2013. Toutefois, la mise en œuvre des projets a débuté plusieurs mois, voire quelques années plus tard. Nous avons constaté qu’au moment de l’approbation finale des projets, certains renseignements ont dû être mis à jour. Ainsi, plusieurs prévisions sur lesquelles VIA s’appuyait pour estimer les coûts et les délais d’exécution ont dû être revues à la hausse alors que certains bénéfiques ont dû être réduits.</p> <p>Nous avons aussi constaté que plusieurs éléments d’information dans la documentation de la planification des projets étaient incomplets ou manquants : il y avait soit un manque d’uniformité, soit un manque d’information dans la description des objectifs du projet, des coûts prévus, des risques, des résultats attendus et des moyens à prendre pour mesurer les résultats.</p>

Pièce 6 Constatations découlant de l'examen de l'échantillon de projets du programme d'investissements en immobilisations et du processus de gestion de ces projets : Forces et faiblesses (suite)

Éléments examinés	Constatations
Exécution, surveillance et suivi des projets	<p>Forces</p> <p>Au cours de la dernière année, la Société a mis en place une structure de gouvernance pour assurer le suivi et la surveillance de la gestion des projets. Les suivis étaient effectués régulièrement.</p> <p>Un post-mortem du programme d'investissements avait été effectué par VIA. Plusieurs audits internes ont aussi été menés pour cerner les problèmes éprouvés dans l'exécution des projets. Ainsi, la Société a pu prendre des mesures correctives à cet égard.</p> <p>Faiblesses</p> <p>L'application de la méthodologie de gestion de projets variait d'un projet à l'autre, particulièrement dans le cas des projets portant sur les technologies de l'information.</p> <p>Pour certains projets, nous avons observé un manque d'uniformité et de constance en ce qui a trait aux moyens et méthodes d'identification, d'évaluation et de gestion des risques.</p> <p>Plusieurs projets examinés avaient soit accusé des retards et des dépassements de coûts, soit fait l'objet de changements dans l'étendue des travaux prévus, ou les deux.</p> <p>VIA n'avait pas de mécanismes pour réaliser une analyse de l'incidence possible de la modification des projets sur l'atteinte des résultats et sur l'obtention des bénéfices escomptés. En l'absence d'une telle analyse, la haute direction et le Conseil d'administration n'ont pas toujours eu accès en temps opportun à des renseignements qui auraient pu contribuer à la prise de décision.</p> <p>Le roulement de personnel important au sein de la direction des TI tout au long de la mise en œuvre des projets a mené à des pertes d'information importante sur ceux-ci en raison de nombreux transferts de connaissance entre les personnes. Cette situation a occasionné des pertes d'efficacité dans l'exécution des projets de TI.</p>
Mesure des résultats et des bénéfices des projets	<p>Faiblesse</p> <p>VIA n'avait pas d'indicateurs ni de moyens et méthodes pour faire un suivi systématique de l'obtention des bénéfices escomptés des projets.</p>

58. **Recommandation** — VIA Rail Canada Inc. devrait poursuivre la mise en œuvre des mesures correctives relatives à ses moyens et méthodes de gestion de projets afin de s'assurer que, pour ses futurs investissements en immobilisations, elle est en mesure d'estimer les coûts, les risques et les résultats escomptés de manière fiable et de gérer les projets en respectant les budgets et les échéances établis.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Au cours des dernières années, la Société a mis en place une structure de gouvernance pour assurer le suivi de la gestion des projets. En 2015, VIA Rail Canada Inc. a mis en place un bureau de projets centralisé. Ce bureau a déjà permis la standardisation des méthodes de travail et apportera, au cours de 2016, une plus grande standardisation des estimations, mesures des risques et bénéfices.

Conclusion

59. Nous avons conclu, compte tenu des critères établis, qu'il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée par l'examen, les moyens et les méthodes de VIA Rail Canada Inc. que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave, à l'exception de celui ayant trait à la gouvernance décrit aux paragraphes 23 à 28. Les moyens et méthodes visant tous les autres secteurs que nous avons examinés ont été mis en œuvre d'une manière qui fournit à VIA Rail Canada Inc. l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie et que ses activités sont menées avec efficacité.

À propos de l'audit

Tous les travaux d'audit dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification de Comptables professionnels agréés (CPA) Canada qui sont présentées dans le Manuel de CPA Canada – Certification. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses audits, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Dans le cadre de notre processus d'audit, nous avons obtenu la confirmation de la direction que les constatations figurant dans le présent rapport sont fondées sur des faits.

Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les 10 ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme d'audit de performance dont l'objectif est fixé par la LGFP.

Dans le cadre d'un examen spécial, le vérificateur général formule une opinion sur les moyens et méthodes de la Société retenus en vue de l'examen. L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les moyens et les méthodes de la Société lui fournissent-ils l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées avec efficacité?

Un défaut grave est signalé lorsqu'il existe une faiblesse majeure dans les moyens et méthodes clés de la Société qui pourrait l'empêcher d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées avec efficacité. L'opinion découlant de cet examen spécial se trouve à la page 1 du présent rapport.

Étendue et méthode

Nos travaux ont porté sur VIA Rail Canada Inc., qui est une société d'État fédérale. L'étendue de l'examen spécial est fondée sur notre évaluation des risques auxquels la Société est exposée et qui pourraient compromettre l'atteinte des exigences fixées par la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Nous avons examiné des documents clés liés aux moyens et méthodes retenus en vue de l'examen. Nous avons mené des entretiens avec des membres du Conseil d'administration et de la haute direction et d'autres employés de la Société, ainsi qu'avec des parties prenantes. Nous avons aussi procédé à des tests sur les moyens et méthodes en place afin d'obtenir le niveau d'assurance d'audit requis.

Moyens et méthodes examinés et critères

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au Comité d'audit de la Société un plan d'audit qui recensait les moyens et méthodes, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficiente, et que ses activités étaient menées avec efficacité. Ce sont ces moyens et ces méthodes, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen.

Les critères d'examen ont été choisis de concert avec la Société. Ils sont fondés sur notre expérience de l'audit de performance – en particulier de l'examen spécial de sociétés d'État – et sur notre connaissance de la question examinée. La direction a examiné et accepté la validité des critères utilisés pour l'examen spécial.

Moyens et méthodes examinés	Critères
<p>Gouvernance de la Société</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnement du Conseil et de ses comités • Relation avec l'actionnaire • Profil de compétences, nominations et évaluation des membres du Conseil • Orientation stratégique et surveillance • Information communiquée au Conseil d'administration • Valeurs, éthique et conflits d'intérêts • Rémunération des cadres supérieurs et frais de voyage et d'accueil • Planification de la relève pour les postes de cadres supérieurs et de la main-d'œuvre spécialisée 	<p>La Société dispose d'un cadre de gouvernance efficace qui correspond aux pratiques exemplaires en matière d'intendance du Conseil, de relations avec l'actionnaire et de communication avec le public, afin de maximiser son efficacité et sa capacité à établir un équilibre entre ses objectifs d'intérêt public et ses objectifs commerciaux.</p>
<p>Planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et communication des résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus de planification stratégique et opérationnelle • Processus d'établissement et de suivi du budget et de réaffectation • Processus de planification des activités commerciales • Identification, évaluation, suivi et atténuation des risques • Cadre officiel de mesure du rendement et processus d'établissement des rapports (internes et externes) • Communication avec Transports Canada et les organismes centraux • Processus de planification stratégique des ressources humaines 	<p>La Société a des orientations stratégiques bien définies ainsi que des objectifs précis et mesurables pour remplir son mandat législatif, commercial et d'intérêt public. Ses orientations et objectifs stratégiques tiennent compte des priorités établies par le gouvernement et des risques recensés ainsi que de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficace de ses ressources.</p>

Moyens et méthodes examinés	Critères
<p>Exploitation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entretien des équipements • Entretien des infrastructures • Gestion du personnel et de l'expérience client (dans les trains et les gares) • Gestion des exigences liées aux langues officielles • Gestion de l'exploitation du réseau • Mise en œuvre des ententes de services ferroviaires • Marketing • Gestion des produits et des coûts • Système de gestion de la sécurité • Plan de sécurité • Environnement de contrôle des technologies de l'information • Système de gestion de l'environnement • Planification et gestion des ressources humaines 	<p>Les activités de la Société :</p> <ul style="list-style-type: none"> • sont axées sur l'expérience-client (besoins par rapport aux services offerts); • visent à optimiser l'utilisation des actifs de la Société (capacité d'offrir les services); • visent à maximiser les recettes et à réduire les coûts et la dépendance à l'égard du financement du gouvernement; • permettent d'offrir des services du niveau et de la qualité souhaités. <p>La Société s'assure de disposer d'un système de gestion de la sécurité et de la sûreté efficace pour atténuer les risques liés à la sécurité et à la sûreté de ses activités ferroviaires, de ses employés, de ses passagers et du public en général. La Société doit donc :</p> <ul style="list-style-type: none"> • disposer de politiques et de procédures pour la conception, la construction et l'inspection qui sont conformes aux normes en vigueur dans l'industrie. • procéder à des inspections périodiques et ciblées et à des vérifications menées conformément aux normes reconnues dans l'industrie. • disposer d'un plan de sûreté qui repose sur une analyse approfondie des risques. • avoir des mécanismes appropriés d'intervention en cas d'urgences pour faire face à des incidents de sécurité et de sûreté.
<p>Gestion des investissements en immobilisations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des projets (incluant le secteur des technologies de l'information) • Approvisionnement • Planification des ressources humaines, main-d'œuvre spécialisée et compétences en gestion des projets 	<p>La Société dispose de moyens et de méthodes pour assurer la gestion de ses projets d'immobilisations (équipements et infrastructures) en vue de préserver et d'améliorer sa capacité, en tenant compte des coûts et des objectifs de croissance fixés.</p>

Période visée par l'examen spécial

L'examen spécial a porté sur les moyens et méthodes qui étaient en place entre novembre 2013 et septembre 2015. Toutefois, pour mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à la date à laquelle nous avons amorcé notre examen spécial.

Audit interne

Dans le cadre de l'examen spécial, nous nous sommes fondés sur les travaux d'audit interne visant :

- le Programme de modernisation des voitures AES1;
- le Système de gestion de la sécurité;
- le Programme de gestion des risques d'entreprise;
- la gestion des bénéfices des projets d'immobilisations.

Équipe d'audit

Vérificateur général adjoint : Maurice Laplante

Directeurs principaux : Régent Chouinard et René Béliveau

Sophie Bernard

Barbara Britt

Sébastien Bureau

Jan-Alexander Denis

Élisabeth De Passillé

Geneviève Hivon

Josée Maltais

Lucie Talbot

Tableau des recommandations

Le tableau qui suit regroupe les recommandations formulées dans le présent rapport. Le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Gouvernance de la société	
<p>28. VIA Rail Canada Inc., en collaboration avec les autorités gouvernementales, devrait revoir les moyens et méthodes qui sont en place pour le secteur de la gouvernance afin qu'elle puisse, en temps opportun, définir, faire approuver et mettre en œuvre une orientation stratégique à long terme qui lui permettra de s'acquitter de son mandat de manière économique, efficiente et efficace. (23-27)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La planification et l'efficacité opérationnelle de la Société seraient grandement améliorées par l'obtention d'une approbation pluriannuelle de son financement et de ses plans à long terme. La direction a travaillé avec Transport Canada en ce sens et a obtenu une enveloppe de financement sur plusieurs années se terminant en mars 2017.</p> <p>En outre, la direction de VIA Rail Canada Inc. a commencé à travailler avec Transports Canada dans le but de confirmer sa stratégie à long terme.</p> <p>Au cours de 2015, la direction a développé deux initiatives stratégiques visant à améliorer ses services et à assurer sa viabilité financière à long terme et à faire approuver son plan d'entreprise en temps opportun par les autorités gouvernementales.</p> <p>La première initiative vise le renouvellement de sa flotte d'équipements pour les services dans le corridor Québec-Windsor. Près de 200 voitures devront être remplacées. La seconde initiative vise à atténuer les enjeux de partage de voies avec les trains de marchandises. Ainsi un projet de construction de voies dédiées pour le tronçon le plus occupé de son réseau soit le corridor Toronto-Ottawa-Montréal est à l'étude. Ce projet de quatre années pourrait débuter dès 2016 pour être complété en 2019. Il met en valeur les actifs actuels de VIA Rail ainsi que la nouvelle flotte future afin d'attirer des investissements extérieurs au gouvernement du Canada, minimisant ainsi le fardeau du contribuable canadien.</p> <p>La Société est optimiste que les différentes initiatives proposées permettront de confirmer une stratégie à long terme qui réduira la dépendance au financement gouvernemental.</p>
<p>29. La direction de VIA Rail Canada Inc., de pair avec le Conseil d'administration, devrait revoir et définir régulièrement la nature, la quantité et la pertinence de l'information à communiquer en temps opportun aux administrateurs afin de bien évaluer les risques et d'appuyer la prise de décisions. (23-27)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. À la fin de 2015, de pair avec les administrateurs, la direction de VIA Rail Canada Inc. a amorcé un examen pour diminuer le volume d'informations et améliorer la pertinence des informations communiquées aux administrateurs afin de leur permettre d'exercer leurs devoirs de surveillance de manière plus judicieuse.</p> <p>Annuellement, la direction travaillera de concert avec son conseil d'administration afin d'évaluer les améliorations mises en place, chaque année, à compter de 2016.</p>

Recommandation	Réponse
Exploitation	
<p>45. VIA Rail Canada Inc. devrait terminer la mise à niveau de son système de gestion de la sécurité et en mesurer l'efficacité. VIA devrait aussi terminer l'intégration de ce système au système de gestion des risques de l'entreprise afin d'obtenir l'assurance que les risques liés à la sécurité sont maintenus à un niveau acceptable. (35-44)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La direction de VIA Rail Canada Inc. a mis en place un plan d'action détaillé pour la mise à niveau de son système de gestion de la sécurité et son intégration au système de gestion des risques de l'entreprise. La Société a respecté l'échéancier du 1^{er} octobre 2015 en se conformant à la nouvelle loi fédérale et a pris les mesures nécessaires afin de pouvoir démontrer l'efficacité de son nouveau système d'ici le 1^{er} avril 2016.</p>
<p>46. VIA Rail Canada Inc. devrait améliorer la documentation de son système de gestion de la sécurité, notamment celle qui étaye les mesures et décisions prises au chapitre de la sécurité des voies ferrées appartenant à d'autres compagnies de chemin de fer. (35-44)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. VIA Rail Canada Inc. mettra à niveau la documentation pour la fin de l'année 2016. Toutefois, VIA Rail n'a pas de droits contractuels ou autres droits lui permettant l'accès à l'information relative aux actions et aux décisions en matière de sécurité de l'infrastructure des compagnies de chemins de fer propriétaires des voies. Ainsi, sa capacité de documenter les risques et de prendre des mesures atténuantes est limitée. VIA soulèvera cet élément lors de ses négociations de renouvellement de chacune des ententes avec les compagnies de chemin de fer propriétaires des voies.</p>
<p>47. VIA Rail Canada Inc. devrait terminer l'analyse de tous ses systèmes informatiques importants afin de cerner les risques et vulnérabilités et déterminer les mesures à prendre pour les atténuer. (35-44)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. À la fin de 2015, la direction de VIA Rail Canada Inc. a complété une analyse des risques et vulnérabilités et le travail se poursuit afin d'implanter les mesures atténuantes d'ici la fin de l'année 2016.</p>
<p>48. VIA Rail Canada Inc. devrait s'assurer, de pair avec les compagnies de chemins de fer propriétaires des voies ferrées, de disposer de mécanismes lui permettant de maintenir la ponctualité de ses trains. (35-44)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. VIA Rail Canada Inc. est d'avis que la congestion des voies partagées demeure un enjeu de taille pour le Canada et que le projet de voies dédiées pourrait permettre aux trains passagers d'arriver à l'heure 98 % du temps sur le tronçon Toronto-Ottawa-Montréal. La Société va donc poursuivre l'analyse de ce projet.</p>
	<p>Pour les services de longues distances dans les régions de l'Ouest et de l'Est, ainsi que pour les services aux régions éloignées, la Société va poursuivre ses efforts avec les compagnies de chemins de fer propriétaires afin d'améliorer la ponctualité de ses trains. Les cadres opérationnels et financiers des deux types de services (marchandises et passagers) sont intrinsèquement incompatibles. Donc, dans le contexte contractuel actuel, toute amélioration possible serait limitée.</p> <p>VIA entamera des discussions avec son actionnaire afin d'identifier des alternatives possibles au cadre contractuel actuel.</p>
<p>49. VIA Rail Canada Inc. devrait s'assurer d'intégrer les mécanismes d'analyse de la rentabilité et de gestion de la flotte de matériel roulant à son système de gestion des revenus afin d'optimiser l'achalandage et les recettes. (35-44)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. VIA Rail Canada Inc. est à compléter l'implantation d'un nouveau système d'informations sur la rentabilité par train. Les informations issues de ce système seront intégrées à la prise de décisions émanant du système de gestion des revenus en 2016.</p>

Recommandation	Réponse
Gestion du programme d'investissements en immobilisations	
<p>58. VIA Rail Canada Inc. devrait poursuivre la mise en œuvre des mesures correctives relatives à ses moyens et méthodes de gestion de projets afin de s'assurer que, pour ses futurs investissements en immobilisations, elle est en mesure d'estimer les coûts, les risques et les résultats escomptés de manière fiable et de gérer les projets en respectant les budgets et les échéances établis. (50-57)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Au cours des dernières années, la Société a mis en place une structure de gouvernance pour assurer le suivi de la gestion des projets. En 2015, VIA Rail Canada Inc. a mis en place un bureau de projets centralisé. Ce bureau a déjà permis la standardisation des méthodes de travail et apportera, au cours de 2016, une plus grande standardisation des estimations, mesures des risques et bénéfices.</p>