



VIA Rail Canada Inc.

Rapport d'examen spécial — 2008



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

Tous les travaux de vérification dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

This document is also available in English.



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

Le 19 décembre 2008

Au conseil d'administration de VIA Rail Canada Inc.

Nous avons réalisé l'examen spécial de VIA Rail Inc. conformément au plan présenté au comité de vérification et des risques du conseil d'administration le 10 décembre 2007. 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.

Nous serons heureux de répondre à toute question ou à tout commentaire que vous pourrez avoir concernant notre rapport lors de votre réunion du 23 mars 2009.

J'en profite pour remercier les membres du conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de VIA Rail Inc. pour la coopération et l'aide qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

Veillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mark Watters', with a long, sweeping flourish extending upwards and to the right.

Mark Watters, CA
Vérificateur général adjoint

p. j.

Table des matières

Points saillants	1
Opinion découlant de l'examen spécial	5
Aperçu de VIA Rail Canada Inc.	9
Activités	10
Contexte	11
Objet de l'examen spécial	13
Observations et recommandations	14
Planification stratégique	14
La Société risque de ne pas être en mesure de réaliser son plan d'entreprise pour la période 2007-2011	14
Gouvernance de la Société	17
Le Conseil de VIA continue d'améliorer ses pratiques de gouvernance	17
Mesure et communication des résultats	18
La communication et le suivi des résultats pourraient être améliorés dans certains secteurs d'activités	19
Gestion des risques	19
VIA n'a pas encore complètement intégré ses systèmes de gestion des risques d'entreprise et des risques opérationnels	19
Capital humain	21
VIA a entrepris une transformation complète de sa fonction des ressources humaines	21
Gestion de la trésorerie	22
La politique générale de gestion du risque de change laisse beaucoup de latitude aux décideurs	22
La Société ne dispose pas de mécanismes de réduction des risques de pertes relativement aux achats de carburant	23
Gestion environnementale	23
Plusieurs éléments du système de gestion environnementale ne sont pas encore pleinement opérationnels	24
Technologies de l'information	26
VIA a été lente à répondre à nos observations	26
Les systèmes d'information demeurent vulnérables	26
La Direction des services des technologies de l'information ne dispose pas de plans opérationnels détaillés	27

Exploitation	28
Les programmes d’inspection et de maintenance sont efficaces	28
L’absence d’outils et de normes rend difficile la mesure de la productivité de certaines activités de maintenance	29
Le système de gestion de la sécurité est efficace	30
VIA n’a pas de cadre qui établit le niveau de sécurité exigée de ses employés selon les risques liés aux postes ou aux fonctions	31
Programme d’investissements en immobilisations	32
Le système d’information de gestion de projets nécessite des améliorations	33
Marketing et orientation-client	34
Les plans de marketing et orientation-client sont adéquats	35
Le système de gestion des capacités de VIA est désuet	35
Via réagit lentement aux changements de prix de ses concurrents	36
La structure actuelle du service des ventes et le régime de rémunération des vendeurs pourraient être améliorés	37
Conclusion	38
À propos de l’examen spécial	39
Annexe	
Tableau des recommandations	42



VIA Rail Canada Inc.

Rapport d'examen spécial—2008

Points saillants

Objet VIA Rail Canada Inc. (VIA ou Société) est une société d'État fédérale qui rend des comptes au Parlement par l'entremise du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités. L'objectif de la Société est de gérer et d'offrir des services ferroviaires sécuritaires et efficaces aux personnes qui voyagent au Canada. La société dessert 450 collectivités de Halifax à Vancouver sur un réseau de voies ferrées qui appartiennent principalement à des transporteurs du secteur privé. Elle emploie environ 3 000 personnes.

Nous avons examiné les systèmes et les pratiques de VIA Rail Canada Inc. pour déterminer si ses systèmes et ses pratiques lui fournissent 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 efficacement.

Notre examen a porté entre autres sur la gestion des actifs ferroviaires, la sécurité, la planification stratégique, les technologies de l'information et la gestion environnementale. Notre examen visait la période comprise entre juin 2007 et février 2008.

Pertinence VIA fournit des services ferroviaires à près de quatre millions de voyageurs par année, d'un océan à l'autre. En tant que société d'État qui doit non seulement atteindre des objectifs commerciaux, mais aussi jouer un rôle d'intérêt public, elle dessert des communautés isolées pour lesquelles il n'existe, dans certains cas, que peu de moyens de transport. Les préoccupations environnementales et les hausses importantes du prix de l'essence font du mode de transport par train une solution de rechange à l'automobile.

En septembre 2007, le gouvernement a donné son aval à un plan d'investissement à moyen terme de quelque 690 millions de dollars pour assurer la viabilité à long terme de VIA et pour améliorer ses résultats financiers. Le rendement de ces investissements repose principalement sur la capacité de l'entreprise d'augmenter son achalandage et ses recettes.

Constatations

Au cours de notre examen spécial, nous avons constaté une lacune importante dans les systèmes et les pratiques de VIA Rail Inc. : nous n'avons pu obtenir l'assurance raisonnable que la Société pourra relever les défis stratégiques auxquels elle fait face présentement. Ces défis pourraient avoir un impact sur la réalisation du plan d'entreprise de la Société pour la période 2007-2011.

- La Société n'est pas propriétaire de la majorité des voies ferrées qu'elle utilise et tout usage supplémentaire de celles-ci doit être négocié avec les propriétaires. Le plan d'entreprise de 2007-2011 est fondé sur la réussite des négociations actuelles avec le principal fournisseur du réseau des voies ferrées, et ce, à l'intérieur de l'enveloppe budgétaire dont VIA dispose. Une nouvelle entente de services est donc essentielle pour que VIA puisse atteindre les objectifs établis dans son plan d'entreprise. VIA cherche à bonifier son entente actuelle, qui viendra à échéance en décembre 2008, afin d'obtenir un plus grand accès aux voies ferrées et des améliorations au réseau. Au moment de la rédaction du présent rapport, l'issue des négociations était toujours incertaine et la Société n'avait pas élaboré de stratégies de rechange en cas d'échec des négociations.
- Le plan d'entreprise de 2007-2011 repose de plus sur l'accroissement de l'achalandage et l'augmentation des recettes. Cela constitue un autre défi de taille pour VIA qui, dans le passé, a eu de la difficulté à atteindre de tels objectifs. Ainsi, le plan d'entreprise de 2002-2006 prévoyait une augmentation des revenus de 230 millions de dollars de plus que ce qui a été effectivement réalisé; il prévoyait aussi une croissance importante de l'achalandage, alors que celui-ci ne s'est accru que de 5 p. 100; enfin, il prévoyait une amélioration de la ponctualité des trains, alors que le taux global de ponctualité est demeuré en deçà de 80 p. 100.

Cette lacune pourrait avoir un effet important sur l'avenir de la Société et sur ses besoins en financement.

Dans les autres secteurs, nous n'avons pas recensé de lacunes importantes dans les systèmes et les pratiques examinés. Depuis notre examen spécial précédent, qui a eu lieu en 2003, nous avons constaté que la Société avait amélioré ses pratiques dans un certain nombre de secteurs.

- Entre autres, VIA a entrepris une transformation complète de sa fonction des ressources humaines. La planification à long terme de ces ressources est maintenant mieux définie et plus stratégique.

Après avoir pris la décision, en 2006, de mettre le service à la clientèle au centre de la gestion de l'entreprise, VIA a élaboré des plans de marketing et « d'orientation-client » fondés sur une bonne connaissance du secteur du transport des passagers, du marché du tourisme et des affaires ainsi que des besoins de sa clientèle.

Nous avons également cerné certains aspects qui nécessitent des améliorations :

- L'absence de système d'évaluation des risques et des menaces dans le secteur des technologies de l'information pourrait mettre en péril la sécurité informatique et la gestion des opérations. De plus, la Société n'a pas produit de plans détaillés pour indiquer comment elle donnera suite à son plan stratégique des technologies de l'information. Ce dernier définit le nouveau rôle des technologies de l'information au sein de l'organisation. Elle n'a pas non plus les indicateurs de rendement nécessaires pour assurer le suivi de ses initiatives.
- En matière de gestion de l'environnement, la Société consacre beaucoup d'efforts à des activités qui présentent des risques pour l'environnement. Cependant, une évaluation de l'importance des risques environnementaux lui permettrait de déployer ses efforts selon un ordre de priorité.
- En matière de sécurité, VIA devra déterminer les postes clés où un employé pourrait mettre en péril la sûreté des installations, puis établir la procédure d'évaluation appropriée.

Réponse de la Société. *VIA Rail Canada Inc. reconnaît la démarche constructive adoptée par le Bureau du vérificateur général (BVG) pour le présent rapport d'examen spécial et appuie ses conclusions.*

Nous sommes heureux de relever les améliorations mentionnées depuis le précédent rapport du BVG en 2003. De plus, nous prenons note des secteurs où d'autres améliorations peuvent être apportées et nous prenons des mesures pour mettre ces suggestions en œuvre.

Nous sommes d'accord avec le Bureau du vérificateur général au sujet des risques liés au plan d'investissement en capital de VIA Rail. Ces risques sont liés à l'issue des négociations menées par la société, qui veut obtenir un meilleur accès aux voies ferrées destinées au fret et ce, afin d'accroître la fréquence des trains de passagers.

Nous prendrons rapidement des mesures pour donner suite à ces préoccupations. À la date de publication du présent rapport, VIA Rail

Canada Inc. avait déjà évalué les risques et défini des mesures d'atténuation. De concert avec le Conseil d'administration, VIA a élaboré un plan de rechange et l'a incorporé à l'ébauche du plan d'entreprise 2009-2013 au cas où ces négociations s'avèrent moins que satisfaisantes. Ce plan fait présentement l'objet de discussions avec les représentants du ministère des Transports.

Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil d'administration de VIA Rail Canada Inc.

1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, VIA Rail Canada Inc. (la Société ou VIA) est tenue de disposer de systèmes de contrôle et d'information financiers et de contrôle et d'information de gestion ainsi que d'appliquer des pratiques de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses éléments d'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 efficacement.
2. Aux termes de l'article 138 de la *LGFP*, la Société est également tenue de soumettre ses systèmes et pratiques à un examen spécial au moins une fois tous les cinq ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de juin 2007 à février 2008, il existait une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques de la Société ne comportaient aucune lacune importante.
4. Notre plan d'examen est fondé sur une étude préparatoire des systèmes et des pratiques de la Société, y compris une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification et des risques du Conseil d'administration le 10 décembre 2007. Ce plan indiquait les systèmes et les pratiques que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la Société d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Ce sont ces systèmes et ces pratiques que nous avons retenus pour l'examen.
5. Ce plan renfermait les critères que nous avons utilisés pour examiner les systèmes et les pratiques de la Société. Les critères de l'examen ont été choisis de concert avec la Société. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion et notre connaissance de la question examinée. Les critères, de même que les systèmes et les pratiques examinés, sont énumérés dans la section *À propos de l'examen spécial*, à la fin du présent rapport.
6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Dans le cadre de l'examen spécial,

nous avons utilisé les travaux de vérification interne dans les domaines suivants : environnement, environnement de contrôle et gestion de la sûreté.

7. Au cours de notre examen spécial, nous avons constaté une lacune importante dans les systèmes et les pratiques de VIA Rail Inc. : nous n'avons pu obtenir l'assurance raisonnable que la Société pourra relever les défis stratégiques auxquels elle fait face présentement. Ces défis pourraient avoir un impact sur la réalisation du plan d'entreprise de la Société pour la période 2007-2011.

- La Société n'est pas propriétaire de la majorité des voies ferrées qu'elle utilise et tout usage supplémentaire de celles-ci doit être négocié avec les propriétaires. Le plan d'entreprise de 2007-2011 est fondé sur la réussite des négociations actuelles avec le principal fournisseur du réseau des voies ferrées, et ce, à l'intérieur de l'enveloppe budgétaire dont VIA dispose. Une nouvelle entente de services est donc essentielle pour que VIA puisse atteindre les objectifs établis dans son plan d'entreprise. VIA cherche à bonifier son entente actuelle, qui viendra à échéance en décembre 2008, afin d'obtenir un plus grand accès aux voies ferrées et des améliorations au réseau. Au moment de la rédaction du présent rapport, l'issue des négociations était toujours incertaine et la Société n'avait pas élaboré de stratégies de rechange en cas d'échec des négociations.
- Le plan d'entreprise de 2007-2011 repose de plus sur l'accroissement de l'achalandage et l'augmentation des recettes. Cela constitue un autre défi de taille pour VIA qui, dans le passé, a eu de la difficulté à atteindre de tels objectifs. Ainsi, le plan d'entreprise de 2002-2006 prévoyait une augmentation des revenus de 230 millions de dollars de plus que ce qui a été effectivement réalisé; il prévoyait aussi une croissance importante de l'achalandage, alors que celle-ci n'a été que de 5 p. 100; enfin, il prévoyait une amélioration de la ponctualité des trains, alors que le taux global de ponctualité est demeuré en deçà de 80 p. 100.

Cette lacune pourrait avoir un effet important sur l'avenir de la Société et sur ses besoins en financement.

8. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée par l'examen, les systèmes et les pratiques de la Société ne comportaient aucune lacune importante, exception faite de la lacune importante décrite aux paragraphes précédents.

9. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu des activités de la Société ainsi que des renseignements plus détaillés sur nos constatations et nos recommandations.



Sheila Fraser, FCA
Vérificatrice générale du Canada

Montréal, Canada
Le 29 février 2008

Aperçu de VIA Rail Canada Inc.

10. VIA Rail Canada Inc. (Société ou VIA) a été constituée en société en 1977, en vertu de la *Loi sur les sociétés par action*, en tant que filiale de la Compagnie des Chemins de fer nationaux du Canada (CN). En 1978, VIA est devenue une société d'État distincte du CN. À ce jour, elle n'est régie par aucune loi-cadre. À la demande du gouvernement fédéral, VIA exploite le réseau de trains de voyageurs selon le plan d'entreprise approuvé annuellement. L'objectif de la Société est de gérer et d'offrir des services ferroviaires sécuritaires et efficaces aux voyageurs du Canada. La Société rend compte de ses résultats au Parlement par l'entremise du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités. VIA n'est pas mandataire de Sa Majesté. Elle est assujettie aux impôts sur les bénéfices.

11. En 2005, VIA a restructuré son plan stratégique et l'a intitulé « Allez de l'avant ». Cet exercice a nécessité une vaste consultation des employés de la Société. La mission, la vision ainsi que les valeurs de la Société ont été revues afin de refléter l'orientation-client adoptée par VIA. Les buts d'entreprise et l'ensemble des initiatives ont aussi été examinés de manière à ce que le client en soit le pivot. Une mise à jour du plan a été effectuée en 2006 et en 2007. Les paragraphes qui suivent présentent la vision et la mission de la Société, telles qu'approuvées par le Conseil d'administration.

12. *La vision* : Être reconnue dans le secteur du transport de voyageurs comme chef de file canadien pour l'excellence du service.

13. *La mission* : Travailler ensemble pour offrir des expériences de voyage qui anticipent les besoins de nos clients et dépassent leurs attentes.

14. Le plan « Allez de l'avant » énonce les six buts d'entreprise de la Société. Pour chacun d'eux, des priorités (objectifs) et des mesures sont établis. Ces mesures sont utilisées comme indicateurs et font l'objet d'un suivi continu.

Assurer la sécurité et la sûreté de tous — Travailler à fournir un environnement sécuritaire à la clientèle, aux employés et au grand public.

Favoriser l'engagement de nos gens — Créer un climat qui suscite la passion pour le succès de VIA.

Tenir la promesse faite aux clients — Offrir de façon constante aux clients un service et des expériences de voyage qui atteignent

l'excellence, qui dépassent leurs attentes et qui favorisent leur fidélisation.

Assurer la croissance de l'entreprise — Saisir les occasions d'offrir des produits et des services novateurs afin d'optimiser l'achalandage et les recettes.

Améliorer notre attitude entrepreneuriale — Assumer la responsabilité de l'exploitation en améliorant constamment l'efficacité et le bénéfice net de toutes les activités.

Accroître notre performance environnementale — Gérer activement les activités d'une manière respectueuse de l'environnement.

15. *La stratégie principale* : Pour la mise en œuvre de son plan « Allez de l'avant », VIA a adopté comme stratégie principale la « Relation-client personnalisée » qui consiste à miser sur son expertise et ses compétences clés pour offrir aux voyageurs la meilleure expérience globale de voyage, qui saura leur plaire et qui favorisera leur fidélisation.

Activités

16. VIA vise à fournir des services ferroviaires voyageurs de qualité supérieure, sécuritaires et efficaces. VIA, qui dispose d'un effectif composé d'environ 3 000 employés, offre quelque 480 départs par semaine sur un réseau de 14 000 kilomètres de voies ferrées qui appartiennent principalement à des transporteurs du secteur privé. La Société dessert 450 collectivités de Halifax à Vancouver et transporte près de quatre millions de voyageurs par année. Les services ferroviaires voyageurs sont assurés par une flotte de 84 locomotives et de 419 voitures. La maintenance du matériel roulant est effectuée dans les centres de maintenance de Montréal, de Toronto, de Vancouver et de Winnipeg. VIA offre aussi certains services d'entretien de voitures et de locomotives à d'autres sociétés de transport. Elle a à sa disposition, sur l'ensemble de son réseau, 418 installations pour les voyageurs, dont 86 gares.

17. La Société offre trois principales gammes de produits : les services dans le corridor Québec-Windsor (Corridor); les services transcontinentaux dans l'Ouest et dans l'Est du Canada et les services aux régions éloignées. Dans l'Ouest, les services de VIA s'adressent surtout au marché touristique. Dans le Corridor, ses services attirent des voyageurs de tous les segments du marché (voyageurs d'affaires et d'agrément et touristes). Dans l'Est, ses services intéressent

principalement les voyageurs d'agrément et les touristes. VIA offre aussi un service de messagerie dans ses principaux segments de marché.

18. Afin de maximiser son efficacité, VIA dispose d'une structure organisationnelle et d'une approche interfonctionnelle qui permettent une gestion matricielle de ses ressources. Chez VIA, chaque responsable d'un sous-secteur assume la responsabilité de tous les aspects de la planification, de l'exploitation et du contrôle pour son sous-secteur. Cette structure vise à favoriser la communication entre les divers services, les secteurs et les sous-secteurs de l'organisation.

19. En 2006, VIA a entrepris la mise en œuvre de l'approche orientation-client, mettant l'expérience avec la clientèle au centre de la gestion de l'entreprise. Une fois que cette nouvelle approche a été mise en œuvre, la structure organisationnelle a été revue et le service responsable du marketing a été réorganisé et renommé « Orientation-client ». En plus d'assurer la mise en œuvre des activités de marketing, le chef de ce service doit maintenant gérer le nouveau secteur qui regroupe les activités qui touchent directement les clients et le personnel qui fait affaire avec eux. Trois équipes multidisciplinaires relèvent de lui et se partagent le territoire du Corridor, de l'Est et de l'Ouest du Canada. Quant au chef de l'exploitation, il doit s'assurer que les services aux voyageurs sont sécuritaires, de haute qualité et qu'ils sont fournis en temps opportun.

Contexte

20. Accès aux voies. Les transporteurs ferroviaires de fret sont propriétaires de la plus grande partie de l'infrastructure qu'empruntent les trains de VIA et sont aussi responsables de la gestion de celle-ci. L'utilisation de l'infrastructure est définie dans des accords de service signés avec les transporteurs. Ces accords prévoient une utilisation déterminée de la capacité de l'infrastructure selon des modalités et des tarifs prédéterminés. Si VIA veut accroître la fréquence des départs de ses trains, elle doit négocier les modalités des accords avec les propriétaires des voies ferrées.

21. Financement public. Depuis 1998, le financement accordé par le gouvernement pour ce qui est de l'exploitation de VIA s'élevait à environ 169 millions de dollars par année. Au cours des dix dernières années, le taux d'inflation a eu un effet important sur le pouvoir d'achat de VIA. Entre 2002 et 2007, le déficit d'exploitation est passé de 149 à 178 millions de dollars. Durant cette période, le ratio de recouvrement des coûts a été relativement stable, oscillant

entre 59 p.100 et 63 p.100. Depuis 2003, les déficits en matière de financement de l'exploitation ont été absorbés par l'utilisation de la partie non utilisée des crédits parlementaires consacrés aux immobilisations, puis par l'utilisation de fonds provenant du Fonds de renouvellement des actifs. La pièce 1 présente un résumé du rendement de VIA au cours des cinq dernières années.

Pièce 1 Résumé du rendement de VIA au cours des cinq dernières années

	2007	2006	2005	2004	2003
Indicateurs financiers clés (en millions de dollars)					
Produits	285,6	297,1	289,8	258,7	250,3
Charges en trésorerie	486,2	475,5	465,7	443,8	431,4
Dépenses en immobilisations	12,4	14,5	21,2	20,2	77,4
Financement de l'État :					
Exploitation	200,6	169	169	177,4	181,1
Immobilisations	12,4	0	0,7	20,2	82,4
Statistiques d'exploitation clés					
Ratio des produits par rapport aux charges en trésorerie (%)	58,9	62,8	62,4	58,8	58,5
Voyageurs (<i>en milliers</i>)	4 181	4 091	4 097	3 887	3 789
Coefficient d'occupation moyen (%)	55	55	55	53	53
Ponctualité (%)	77	84	81	70	73
Nombre d'employés à la fin de l'exercice	3 017	3 003	3 059	3 027	3 051

Source : VIA Rail Canada Inc. — rapport annuel 2007.

22. En 2006, le gouvernement a donné son aval à un budget additionnel de 233 millions de dollars sur trois ans pour un programme de révision générale. Ces fonds devaient permettre à VIA de poursuivre ses activités et de maintenir son réseau en état jusqu'à l'approbation et à la mise en œuvre du Plan d'investissement à moyen terme.

23. Le Conseil du Trésor avait demandé à VIA d'élaborer un plan d'investissement en immobilisations à moyen terme pour, d'une part, résoudre les problèmes de fiabilité et d'intégrité de ses infrastructures et de son matériel et, d'autre part, lui permettre de mener ses activités dans les limites des fonds publics qui lui sont accordés. Le plan d'investissement à moyen terme, approuvé en septembre 2007, prévoit

un financement supplémentaire de 691,9 millions de dollars sur cinq ans pour assurer la viabilité à long terme des services ferroviaires aux voyageurs et pour améliorer les résultats financiers de VIA. Voici un résumé du financement accordé :

- 175,9 millions de dollars supplémentaires pour les coûts d'exploitation;
- 516 millions de dollars d'investissements en immobilisations, composés de 473 millions de dollars de nouveaux fonds en immobilisations et de 43 millions de dollars qui proviennent du programme de révision générale.

À cela s'ajoute un investissement de 3,5 millions de dollars qui proviennent du Fonds de renouvellement des actifs. Ces sommes seront réparties entre les projets suivants :

- 232 millions de dollars pour des projets d'amélioration du parc;
- 237,5 millions de dollars pour des projets d'amélioration de l'infrastructure;
- 50 millions de dollars pour l'amélioration des gares, pour des projets d'entretien, pour les services informatiques et pour les autres dépenses en immobilisations.

24. Initiative stratégique. En vue d'augmenter son efficacité opérationnelle, VIA a entrepris, au cours des deux dernières années, diverses analyses comparatives au sein de l'organisation. Des ajustements sont à prévoir dans certains services pour augmenter la productivité ou encore pour rendre certains secteurs plus stratégiques.

Objet de l'examen spécial

25. Nous avons examiné les systèmes et les pratiques de VIA dans les secteurs de la gouvernance, de la planification stratégique et de la reddition de comptes, du capital humain, du marketing et de l'orientation-client, de l'exploitation et de la gestion des actifs ferroviaires, de l'environnement, de la trésorerie et des systèmes d'information. Notre examen visait à déterminer si les systèmes et les pratiques de VIA lui fournissent l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement.

26. La section intitulée « **À propos de l'examen spécial** », à la fin du présent rapport, fournit d'autres précisions sur les objectifs, l'étendue, les critères et la méthode de l'examen spécial.

Observations et recommandations

27. Nous avons constaté que VIA avait amélioré ses systèmes et ses pratiques dans plusieurs de ses secteurs opérationnels depuis notre examen spécial mené en 2003. À la lumière de notre présent examen, nous avons obtenu une assurance raisonnable qu'il n'y avait pas de lacunes importantes dans les systèmes et les pratiques examinés, à l'exception d'une lacune importante, décrite ci-dessous, ayant trait à la planification stratégique.

Planification stratégique

28. La planification stratégique définit l'orientation d'une organisation, ses activités et les raisons qui les sous-tendent, en mettant l'accent sur l'avenir. Elle comprend aussi l'évaluation et le rajustement de l'orientation en fonction des changements qui se produisent dans un environnement en constante évolution. Il s'agit donc d'un secteur où le Conseil d'administration joue un rôle important. Le plan d'entreprise est le principal outil pour établir les objectifs de l'entreprise et affecter les ressources à court, à moyen et à long terme.

29. Nous avons examiné le processus de planification stratégique afin d'évaluer si l'orientation et les plans de VIA étaient réalistes, tenaient compte des priorités du gouvernement et étaient fondés sur des analyses appropriées du secteur, du marché, des risques et des répercussions financières et opérationnelles. Nous avons aussi examiné si le processus tenait compte de la nécessité de protéger les actifs de la Société et de gérer ses ressources de manière efficiente et économique. Nous avons également examiné si la Société communiquait clairement à ses employés son orientation stratégique et ses plans.

La Société risque de ne pas être en mesure de réaliser son plan d'entreprise pour la période 2007-2011

30. Une lacune est importante lorsqu'elle empêche une organisation d'atteindre un ou plusieurs objectifs de contrôle législatif à l'appui de son mandat. Il peut s'agir de protéger et de contrôler ses actifs, de gérer ses ressources de manière économique et d'assurer le déroulement efficace des opérations.

31. Au cours de notre examen spécial, nous avons relevé une lacune importante : nous n'avons pas pu obtenir l'assurance raisonnable que VIA pourra réaliser les objectifs prévus à son plan d'entreprise en ce qui a trait notamment à l'amélioration significative de la viabilité financière de la Société pour la période de 2007 à 2011.

32. Le plan d'entreprise produit par VIA est fondé sur des investissements en immobilisations de l'ordre de 516 millions de dollars. Ces investissements visent principalement à limiter la croissance des coûts d'exploitation de VIA, à augmenter la fiabilité du matériel roulant et la ponctualité des trains ainsi qu'à accroître grandement l'offre de service par l'ajout de fréquences de service et ce, principalement dans le Corridor.

33. Ces objectifs se traduisent dans le plan d'entreprise par une augmentation des recettes de 108 millions de dollars (39 p. 100) et un accroissement de l'achalandage de 1,241 million de voyageurs (30 p. 100) pour la période 2007-2011. Le taux de rendement interne prévu sur l'investissement est supérieur à 16 p. 100. Cet objectif pose un défi de taille à la Société, étant donné qu'elle n'est pas propriétaire de la majorité des voies ferrées qu'elle utilise et qu'elle doit en négocier toute utilisation supplémentaire avec le propriétaire. Dans le passé, VIA n'a pas connu beaucoup de succès à cet égard.

34. La croissance de l'achalandage est le facteur clé qui sous-tend les hypothèses retenues pour en arriver au taux de rendement prévu. Elle est grandement tributaire d'un accès accru aux voies ainsi que de l'amélioration de la ponctualité des trains. Lors de l'examen spécial précédent, nous avons soulevé des inquiétudes quant à la capacité de VIA d'accroître son achalandage en raison des contraintes liées aux infrastructures ferroviaires et du manque de fiabilité croissant des services. Depuis, VIA a achevé son programme de modernisation de ses voitures et de ses infrastructures. Ce programme, approuvé en 2001, totalisait quelque 400 millions de dollars. Toutefois, VIA n'a pas obtenu l'accès aux voies supplémentaires, accès sur lequel s'appuyait en grande partie la rentabilité du projet. La direction de VIA a déployé des efforts considérables pour augmenter la fréquence de ses trains et pour améliorer leur ponctualité, sans obtenir les résultats attendus.

35. Nous avons examiné certains indicateurs de rendement et nous avons constaté ce qui suit : depuis notre dernier rapport d'examen spécial, le taux de ponctualité global des trains est resté en deçà de 80 p. 100, tandis que l'achalandage s'est accru d'environ 5 p. 100. Le faible rendement sur les plans de la ponctualité et de l'achalandage a occasionné un manque à gagner de plus de 230 millions de dollars par rapport aux prévisions sur lesquelles s'appuyait le plan d'entreprise pour la période de 2002 à 2006.

36. Si on compare les prévisions du nouveau projet d'investissement aux résultats obtenus à la suite du programme d'investissement majeur

de la dernière période de cinq ans (2002-2006), les objectifs de croissance visés par VIA nous apparaissent peu réalistes. L'amélioration prévue aux infrastructures dans le plan actuel devrait certes contribuer à améliorer le rendement de VIA. Toutefois, ces améliorations sont tributaires des accords de service présentement en vigueur, en vertu desquels les transporteurs du fret ferroviaire ont la priorité d'accès aux voies.

37. À la date de la rédaction du présent rapport, VIA n'avait pas réalisé de progrès substantiels dans ses négociations de l'accord avec l'un des transporteurs du fret ferroviaire, qui prendra fin en décembre 2008. Ces négociations sont ardues, car les enjeux sont cruciaux pour chacune des parties. Le réseau est de plus en plus congestionné et la situation risque de s'envenimer en raison des pressions économiques et environnementales actuelles. Advenant l'échec partiel ou total de cette négociation, le plan d'entreprise actuel, pour la période de 2007 à 2011, ainsi que celui de la période de 2008 à 2012 ne seraient pas réalisés.

38. VIA est consciente des enjeux liés à la négociation d'un nouvel accord et déploie des efforts notables afin de parvenir à une entente profitable pour les deux parties. Un comité formé de la haute direction surveille et contrôle ces stratégies. Nous avons toutefois constaté que VIA n'a pas élaboré de stratégies en cas d'échec des négociations ni évalué les conséquences que cela pourrait avoir sur la rentabilité et le financement de VIA pour la période visée. Il s'agit d'un risque majeur qui pourrait avoir de graves répercussions sur l'avenir de VIA. La Société doit gérer ce risque et bien expliquer et communiquer l'ensemble des répercussions éventuelles d'un échec partiel ou total des négociations sur ses opérations et sur ses besoins en matière de fonds publics.

39. D'autre part, nous avons constaté l'existence d'autres problèmes non résolus et inhérents au programme d'investissement en capital qui pourraient entraver la réalisation du plan d'entreprise de VIA. Par exemple, la Société prévoit déjà devoir assumer des augmentations des coûts prévus pour la modernisation de ses voitures voyageurs LRC. Ces augmentations sont attribuables entre autres à la décision d'accorder en sous-traitance une grande partie de ce projet. D'autres décisions à venir pourraient avoir un effet important sur les coûts de la modernisation des voitures LRC. De plus, VIA n'a pas encore établi, de façon précise, ses besoins en matériel roulant (locomotives et voitures). Le plan d'entreprise a été élaboré en tenant pour acquis que les besoins seront comblés à partir de la flotte actuelle.

40. Recommandation. VIA Rail Canada Inc. devrait, dans son prochain plan d'entreprise, présenter l'ensemble des conséquences et des enjeux liés à son plan d'investissement. En collaboration avec les autorités gouvernementales, le Conseil d'administration et la direction devraient élaborer des stratégies de rechange qui lui permettraient de s'acquitter de son mandat dans les limites du financement gouvernemental accordé, en cas d'échec des négociations visant à obtenir un plus grand accès aux voies ferrées.

Réponse de VIA Rail Canada Inc. La direction convient que l'accès aux voies ferrées est essentiel pour réaliser la moitié des avantages du plan d'investissement à moyen terme, qui assurera à VIA Rail une dépendance moins grande à l'égard des fonds du gouvernement du Canada.

La direction souscrit à la recommandation. Via Rail Canada Inc. a préparé une évaluation de l'impact sur les besoins en financement de la société de ne pas augmenter la fréquence des trains dans le corridor Québec-Windsor.

Un plan de rechange a été élaboré pour atténuer l'impact de ne pas réaliser l'avantage que constitue l'augmentation des fréquences des trains dans le corridor Québec-Windsor (c'est-à-dire réduire la structure des coûts de VIA Rail). Ce plan de rechange a été incorporé à l'ébauche du plan d'entreprise 2009-2013 qui fait présentement l'objet de discussions avec les représentants du ministère des Transports.

Gouvernance de la Société

41. Par gouvernance, on entend les structures, les systèmes et les pratiques établis pour surveiller l'orientation et la gestion d'une organisation de manière à ce qu'elle puisse s'acquitter de son mandat et atteindre ses objectifs. Il incombe au Conseil d'administration d'une société d'État de veiller à ce que les rôles et les responsabilités à l'égard de la gouvernance soient bien définis à l'intérieur d'un cadre de gouvernance précis pour protéger les intérêts de la société et de son actionnaire.

42. Nous avons examiné les systèmes et les pratiques de gouvernance établis en ciblant la structure du régime d'intendance et l'information fournie au Conseil pour lui permettre de jouer adéquatement son rôle. Nous avons constaté que, dans l'ensemble, VIA avait de bonnes pratiques de gouvernance.

Le Conseil de VIA continue d'améliorer ses pratiques de gouvernance

43. Le Conseil d'administration a continué d'améliorer ses pratiques de gouvernance depuis l'examen spécial précédent. Il a adopté le code de déontologie et de conduite des affaires de la Société. Il a également

élaboré un manuel de gouvernance afin de mieux définir les rôles et les responsabilités des différents intervenants, tels que les comités du Conseil, le président du Conseil et le président et chef de la direction.

44. Tel que demandé par le Bureau du Conseil privé, VIA a élaboré un profil des compétences pour le président et chef de la direction, le président du Conseil d'administration et les administrateurs. En 2006, une lettre du précédent président du Conseil a été envoyée au ministre responsable afin de lui indiquer brièvement les diverses compétences recherchées chez les administrateurs de VIA. L'actuel président nous a informés qu'il a également communiqué verbalement ses attentes aux autorités gouvernementales.

45. Les nouveaux membres du Conseil d'administration ont accès à un programme de formation pour les administrateurs et ils reçoivent une orientation et de l'information adéquates.

46. Nous avons noté au cours de notre examen que le Conseil a aussi modifié le fonctionnement de ses réunions pour en améliorer l'efficacité et pour permettre des séances à huis-clos des membres indépendants, de manière à se conformer aux bonnes pratiques de gouvernance. Le Conseil a fait connaître ses attentes à la direction en ce qui concerne l'information sur le rendement. Il obtient maintenant l'information qu'il juge nécessaire pour jouer son rôle de façon adéquate.

47. Finalement, une évaluation indépendante des pratiques de gouvernance du Conseil a été réalisée au cours de 2006. Les conclusions de cette étude ont été présentées au Conseil. Celui-ci a accepté les recommandations et a assuré la mise en œuvre de ces dernières.

Mesure et communication des résultats

48. Pour être en mesure d'assurer une gestion efficace, une société doit mesurer son rendement. Un processus de mesure du rendement bien conçu et des indicateurs de rendement adéquats donnent un bon aperçu des résultats obtenus. Ils permettent à la direction et au Conseil d'administration de rectifier les stratégies d'entreprise en temps opportun et facilitent la prise de décision. Quant au rapport annuel, il est l'outil de communication publique qui fait état des résultats obtenus.

49. Nous avons examiné la manière dont VIA définit ses indicateurs de rendement et communique l'information à l'interne et à l'externe. Nous avons évalué si les indicateurs permettaient à VIA de surveiller la progression par rapport aux objectifs fixés. Nous avons constaté que,

dans l'ensemble, VIA avait de bons indicateurs de rendement et que la communication de l'information était adéquate.

La communication et le suivi des résultats pourraient être améliorés dans certains secteurs d'activités

50. Les principaux indicateurs de rendement sont définis dans le plan stratégique. La direction fait périodiquement rapport sur ces indicateurs. Toutefois, nous constatons qu'il n'y a toujours pas d'indicateurs de rendement pour les technologies de l'information. Nous avons aussi examiné les principaux rapports d'activités produits par les services du marketing — orientation-client, des finances, de l'exploitation, de l'environnement, des ressources humaines et des technologies de l'information. Nous avons constaté que tous ces services, sauf celui des technologies de l'information, produisaient des rapports d'activités pour rendre compte de leurs résultats au comité de gestion et au Conseil d'administration. Quant aux activités touchant le secteur de l'environnement, nous avons constaté que peu d'information sur les risques environnementaux et sur les mesures pour contrôler ces risques était présentée au Comité de vérification et des risques ainsi qu'au Conseil d'administration.

51. Enfin, nous avons analysé les derniers rapports annuels de la Société. Nous avons constaté que VIA avait réalisé des progrès dans la communication des résultats depuis l'examen spécial précédent. Il reste toutefois certaines améliorations à apporter à ce document clé. Par exemple, le rapport annuel ne présente qu'une information limitée sur les secteurs des ressources humaines, de la sécurité et des technologies de l'information.

Gestion des risques

VIA n'a pas encore complètement intégré ses systèmes de gestion des risques d'entreprise et des risques opérationnels

52. Nous avons examiné le processus de gestion des risques de la Société et nous avons constaté que depuis notre examen spécial précédent, elle avait grandement amélioré sa gestion à cet égard. Nous nous attendions à ce que tous les paliers de VIA mettent l'accent sur la détermination, l'évaluation et le suivi des risques (systèmes d'atténuation, de surveillance et de communication) en vue d'aider la Société à s'acquitter de son mandat et à atteindre ses objectifs commerciaux et ses cibles. À l'exception de la lacune, décrite à la section de la planification stratégique, relative à l'absence de stratégies de rechange en cas d'échec aux négociations de l'accord de service touchant l'accès aux voies, nous avons conclu que, dans l'ensemble, VIA avait de bonnes pratiques en matière de gestion des risques.

53. La gestion des risques chez VIA s'effectue sur le plan global de l'entreprise et sur le plan des opérations. Sur le plan global de l'entreprise, VIA a entrepris, en 2005, un processus d'identification et de mise en place d'un cadre de gestion des risques d'entreprise en plusieurs étapes. Un comité formé de représentants de tous les secteurs d'activités de VIA, en collaboration avec les représentants de la vérification interne, a relevé 36 risques qui touchaient l'ensemble de la Société. Le comité s'est assuré qu'il y avait une évaluation des contrôles et qu'il existait des mesures pour atténuer ces risques. Une mise à jour du processus de gestion des risques a été effectuée en 2007. Les résultats ont été présentés au Comité de vérification et des risques en décembre 2007 aux fins d'approbation finale.

54. Sur le plan opérationnel, chaque secteur d'activités est responsable de l'identification, de l'évaluation, des mesures d'atténuation, du suivi et de la communication des risques liés à ses activités. Plusieurs outils, tel que le HARCS (évaluation des dangers et des stratégies de contrôle des risques), facilitent le processus de détermination et de gestion des risques liés aux opérations. Un nouveau service a aussi été créé afin d'assurer une gestion plus intégrée des risques opérationnels. Toutefois, nous avons noté que le service de la gestion intégrée des risques n'a pas ou peu d'information sur la gestion des risques de certains secteurs, tels que ceux des ressources humaines et des systèmes des technologies de l'information. Présentement, ce service se concentre davantage sur les risques liés à l'exploitation.

55. Nous avons également constaté que les systèmes de gestion des risques d'entreprise et opérationnels ne sont pas encore totalement intégrés. Nous n'avons pas pu trouver de plan d'action visant à mettre en œuvre un cadre de gestion plus intégrée. Nous estimons que VIA devrait revoir le rôle du service responsable de la gestion intégrée des risques de manière à ce qu'il traite l'ensemble des risques d'entreprise et opérationnels. De cette façon, les membres de la direction et du Conseil d'administration auraient une meilleure assurance que tous les risques stratégiques et opérationnels ont reçu la même attention et qu'ils ont été analysés en fonction de toutes leurs répercussions éventuelles.

56. **Recommandation.** VIA Rail Canada Inc. devrait revoir son cadre de gestion des risques de manière à ce que les risques d'entreprise et opérationnels soient analysés globalement. Tous les secteurs d'activités devraient fournir de l'information à cette fin.

Réponse de VIA Rail Canada Inc. La direction souscrit à la recommandation. En 2009, VIA Rail mettra en œuvre un processus documenté qui assurera un examen global de tous les risques d'entreprise et opérationnels.

Capital humain

57. Notre examen visait principalement à déterminer si les ressources humaines étaient gérées de manière à doter la Société des compétences dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels de façon économique et efficiente.

VIA a entrepris une transformation complète de sa fonction des ressources humaines

58. Depuis notre examen spécial précédent, VIA a entrepris une transformation complète de sa fonction des ressources humaines. Le virage a été amorcé avec une étude et une proposition d'intervention préparées par un cabinet de consultants. La fonction a été complètement redéfinie et la structure organisationnelle a été revue.

59. Afin de procéder aux transformations souhaitées, un modèle de gestion d'entreprise fondé sur la gestion des compétences a été élaboré. Un plan stratégique, assorti d'un plan d'action qui correspond à la vision, à la mission et aux valeurs de la Société, a été adopté. Des secteurs clés en matière de gestion des ressources humaines ont été cernés et le plan d'action indique clairement, pour chacun d'entre eux, l'état actuel, l'objectif à atteindre, les mesures à prendre et l'échéancier. Dans le cadre de cette approche intégrée de gestion, les secteurs clés retenus sont, notamment, la planification de la main-d'œuvre, la gestion de la relève et des talents stratégiques, la formation, le transfert des connaissances ainsi que la gestion du rendement. Des rapports sur l'état d'avancement sont remis régulièrement aux différentes instances concernées. Le projet va bon train et devrait permettre à VIA de compter, maintenant et à l'avenir, sur l'effectif requis pour atteindre ses objectifs.

60. Par ailleurs, VIA s'est aussi dotée d'un code de déontologie qui est un énoncé officiel de ses valeurs et de ses pratiques d'affaires. Ce code s'adresse à l'ensemble de son personnel. Les employés attestent, une fois l'an par l'entremise d'une formation en ligne, avoir pris connaissance de ce code. Toutefois, nous avons constaté que le mandat confié à un agent de conformité externe pour appliquer le code ne permet que le traitement et la divulgation des actes répréhensibles au sens de ce code. Nous croyons qu'il serait dans l'intérêt de VIA d'élargir l'application du code pour permettre la divulgation de tout

acte pouvant constituer un manquement aux valeurs et aux règles de conduite de l'organisation.

61. Recommandation. VIA Rail Canada Inc. devrait revoir le rôle de l'agent de conformité ou établir un nouveau processus afin d'élargir les mécanismes d'application du code de déontologie de manière à permettre le traitement et la divulgation de tout acte pouvant constituer un manquement aux valeurs et aux règles de conduite de l'organisation.

Réponse de VIA Rail Canada Inc. La direction souscrit à la recommandation. VIA a entrepris un examen de la portée du code de déontologie ainsi que du rôle de l'agent de conformité. D'ici la fin de 2008, une révision de la portée du code et du rôle de l'agent de conformité sera effectuée et mise en œuvre.

Gestion de la trésorerie

La politique générale de gestion du risque de change laisse beaucoup de latitude aux décideurs

62. Nous nous attendions à ce que VIA gère les fonds de trésorerie en optimisant le rendement, sans négliger les besoins et les risques financiers et conformément aux objectifs et aux dispositions légales. Nous avons observé que dans l'ensemble, les objectifs et les politiques en matière de gestion de trésorerie et de placements respectaient les directives approuvées par le Conseil d'administration et celles qui sont recommandées par le ministre des Finances.

63. Toutefois, comme il avait été mentionné lors de notre rapport d'examen spécial précédent, nous avons noté que la politique générale de gestion du risque de change (celle qui n'est pas liée aux achats de carburant) laissait beaucoup de latitude aux décideurs malgré le fait que la politique actuelle précise que les opérations de change spéculatives ne sont autorisées en aucune circonstance et que les décisions prises doivent réduire au minimum le risque de change.

64. Recommandation. VIA Rail Canada Inc. devrait revoir sa politique générale de gestion du risque de change afin de mieux encadrer la prise de décision relative aux opérations qui comportent des sommes importantes en devises étrangères.

Réponse de VIA Rail Canada Inc. La direction souscrit à la recommandation. Une ébauche de politique de couverture des opérations de change est actuellement à l'étude et cette politique sera mise en œuvre d'ici la fin de 2008.

La Société ne dispose pas de mécanismes de réduction des risques de pertes relativement aux achats de carburant

65. Nous avons aussi examiné les systèmes et les pratiques de gestion reliés aux achats de carburant. Les frais liés aux achats de carburant sont de plus en plus importants chez VIA en raison de la hausse des prix. Ils représentaient une dépense de plus de 35 millions de dollars pour l'exercice 2007. En mars 2007, Via a adopté une politique de gestion du risque liée aux achats de carburant. Cette politique est fondée sur une stratégie axée sur une gestion active et sur une gestion passive : une partie des achats est effectuée en fonction du marché et des besoins actuels de la Société (gestion active) et une autre partie des achats est prédéterminée, sans lien avec les fluctuations du marché (gestion passive). Cette politique a été approuvée par le comité de gestion.

66. À cet égard, nous avons noté l'absence de mécanismes qui permettraient de réduire l'exposition aux risques pour une période donnée (mécanismes d'arrêt de pertes ou perte maximale prédéterminée pour une période donnée); ces mécanismes visent à limiter les dépassements budgétaires dans un marché hautement volatil. Nous croyons opportun pour VIA d'établir de tels mécanismes afin d'améliorer sa politique de gestion, en particulier, sa gestion active.

67. Recommandation. La politique de gestion du risque liée aux achats de carburant devrait inclure des mécanismes qui permettraient de réduire l'exposition aux risques de pertes pour une période donnée.

Réponse de VIA Rail Canada Inc. La direction souscrit à la recommandation. En 2009, VIA Rail Canada Inc. étudiera la politique de couverture de même que les instruments financiers utilisés dans ce processus, évaluera la possibilité d'intégrer un processus de contrôle des pertes et réduira les risques de pertes dans ce secteur.

Gestion environnementale

68. Nous avons examiné les principales composantes du système de gestion environnementale de VIA afin de déterminer si son approche était efficiente et efficace. Nous avons porté une attention particulière à l'identification et à l'évaluation des risques, aux responsabilités environnementales et à l'établissement de systèmes et de pratiques d'atténuation des risques, de contrôle et de suivi du rendement. Dans l'ensemble, nous avons constaté que VIA avait des systèmes et des pratiques de gestion environnementale qui lui permettaient de gérer une grande partie de ses risques environnementaux importants.

Plusieurs éléments du système de gestion environnementale ne sont pas encore pleinement opérationnels

69. Depuis l'examen spécial précédent, VIA a fait de l'environnement un de ses six buts d'entreprise. Ces derniers sont compris dans le plan « Allez de l'avant ». Récemment, la Société a mis particulièrement l'accent sur son image environnementale et elle fait la promotion du train en tant que solution de rechange environnementale. Enfin, les trois centres de maintenance de Winnipeg, de Vancouver et de Montréal, qui représentent une proportion importante des activités qui comportent des risques environnementaux, ont obtenu de nouveau la norme de certification environnementale ISO 14001.

70. Afin de s'occuper de l'ensemble des enjeux environnementaux, VIA a entrepris la mise en œuvre d'un système de gestion environnementale à l'échelle de l'entreprise en 2003-2004. VIA a aussi révisé sa politique environnementale et entrepris des projets supplémentaires pour améliorer son rendement en matière d'environnement. Tous les employés ont assisté à des séances de sensibilisation aux questions environnementales. De plus, une formation plus poussée sur la gestion environnementale a été donnée aux employés qui ont des responsabilités clés dans le domaine des opérations. D'ailleurs, au cours de l'examen, nous avons été à même de constater la motivation des employés à ce chapitre et plusieurs d'entre eux disent contribuer à la gestion des questions environnementales.

71. Toutefois, la mise en œuvre du système de gestion environnementale n'est pas encore achevée.

72. La gestion de l'environnement chez VIA s'effectue de manière décentralisée. Les services ont la responsabilité de cerner les problèmes environnementaux liés à leurs activités. Nous avons noté que les processus adoptés pour s'assurer que les renseignements sont complets et à jour n'étaient pas appliqués de façon systématique. Nous avons également remarqué que peu d'objectifs tangibles et de cibles ont été fixés, exception faite de ceux qui sont directement liés aux émissions de gaz à effet de serre et à la consommation de carburant. En conséquence, bien que plusieurs programmes et initiatives aient été mis en œuvre en matière d'environnement, la Société ne peut ni mesurer ni évaluer les résultats d'ensemble obtenus. Il ne lui est donc pas facile de faire rapport sur ces questions.

73. Compte tenu de la nature décentralisée de la gestion des questions environnementales chez VIA, une approche intégrée des fonctions de surveillance des mécanismes de gestion et la mise en

œuvre des mesures correctives sont particulièrement importantes à l'échelle de la Société. Toutefois, nous avons constaté que ces éléments de surveillance, par exemple, les mécanismes de vérification interne prévus au système de gestion environnementale, n'ont pas encore été mis en œuvre. En conséquence, VIA n'a pas vérifié si tous les aspects des contrôles de gestion destinés à atténuer les risques et à assurer la conformité sont en place. À cet effet, nous avons constaté quelques faiblesses. Par exemple, au moment de notre vérification, un programme officiel d'échantillonnage de l'eau potable aux installations n'avait pas été mis en œuvre.

74. Nous avons également constaté que VIA n'évaluait pas centralement le degré d'importance de chaque cas de nature environnementale. Résultat : VIA n'a pas une vue d'ensemble de tous les risques environnementaux qui se posent à elle. Il lui est donc difficile d'établir l'ordre de priorité de ses efforts et de s'assurer qu'elle s'occupe des risques les plus graves, incluant ceux qui sont soumis aux exigences des lois ou des règlements. La Société aurait avantage à revoir ses processus pour y incorporer une approche d'intervention qui tiendrait davantage compte de la gestion des risques.

75. Enfin, au cours de notre examen, nous avons porté une attention particulière à la gestion des réservoirs de carburant et des sites contaminés, compte tenu de l'importance des enjeux environnementaux qui y sont rattachés. Dans l'ensemble, nous avons noté que peu de progrès avaient été réalisés pour les sites contaminés depuis l'examen spécial précédent, sauf pour les travaux d'évaluation et les mesures correctives apportées dans les centres de maintenance. D'autres travaux d'identification des sites contaminés ont été entrepris au centre de maintenance de Toronto et les sites de contamination possibles ont été identifiés dans la région de l'Atlantique. Toutefois, la Société n'a pas encore une vue d'ensemble de ses sites qui posent des risques de contamination. L'évaluation de ces sites n'était pas terminée au moment de notre vérification.

76. Recommandation. VIA Rail Canada Inc. devrait achever la mise en œuvre de son système de gestion environnementale et établir l'ordre de priorité des travaux de détermination et d'évaluation des risques environnementaux.

Réponse de VIA Rail Canada Inc. La direction souscrit à cette recommandation. La question de la décentralisation est à l'étude, ce qui devrait mener à la mise en œuvre intégrale du système de gestion environnementale de VIA Rail. Par la suite, en 2009, la direction dressera

l'inventaire complet des risques environnementaux, et ce, en fonction des priorités.

Technologies de l'information

77. Nous avons examiné les principaux systèmes et pratiques du secteur des technologies de l'information (TI) pour déterminer si la planification, la mise au point, la mise en œuvre et la gestion des technologies de l'information et des systèmes de gestion de l'information appuyaient les objectifs stratégiques et opérationnels de la Société, assuraient la continuité de ses activités et répondaient à ses besoins en information à un coût acceptable et en temps opportun. Nous avons conclu que, malgré les mesures récentes prises par la direction, les systèmes et les pratiques liés au secteur des technologies de l'information nécessitaient toujours des améliorations.

78. Lors de l'examen spécial précédent, nous avons signalé des lacunes à l'égard des processus de planification stratégique et opérationnelle ainsi qu'à l'égard de l'identification, de l'évaluation et de la gestion des risques liés aux technologies de l'information. Nous avons aussi noté l'absence d'un comité directeur de l'informatique.

VIA a été lente à répondre à nos observations

79. Nous avons constaté que peu de nouvelles initiatives ont été mises en œuvre avant la fin de l'exercice 2006 pour répondre aux constatations de l'examen spécial de 2003. VIA a maintenant un comité directeur de l'informatique et a élaboré un plan stratégique pour ses technologies de l'information. Toutefois, plusieurs autres lacunes demeurent.

Les systèmes d'information demeurent vulnérables

80. En 2003, nous avons noté l'absence d'un système de détermination et d'évaluation des risques et des menaces ainsi que l'absence de mesures pour les atténuer. Nous constatons que Via n'a pas encore adopté de mécanismes pour assurer une compréhension adéquate des risques liés aux systèmes des technologies de l'information pour l'ensemble de la Société, ni un cadre de gestion approprié pour assurer la sécurité informatique. À cet égard, la Direction des technologies de l'information nous a informés qu'elle avait déjà prévu une étude et qu'une demande de proposition de services était en cours de manière à ce que les travaux d'évaluation puissent être effectués durant le deuxième trimestre de 2008.

81. Nous croyons que la mise en œuvre d'un système d'évaluation des risques et des menaces pour les technologies de l'information

devrait être une priorité pour toutes les organisations. Ce système est nécessaire à l'élaboration d'un bon plan stratégique pour les technologies de l'information et d'un plan de continuité des opérations. De plus, il aide à maintenir un niveau de risque acceptable, tel que défini par la direction, et sert à établir l'équilibre entre les besoins opérationnels et la sécurité requise pour les systèmes informatiques.

82. Recommandation. L'évaluation des risques et des menaces à l'égard des systèmes de technologies de l'information et l'évaluation des mesures à prendre pour les atténuer devraient être effectuées dans les plus brefs délais.

Réponse de VIA Rail Canada Inc. La direction souscrit à la recommandation. Une étude de l'évaluation des risques liés aux technologies de l'information est en cours et sera terminée en 2009.

La Direction des services des technologies de l'information ne dispose pas de plans opérationnels détaillés

83. Un plan stratégique dans le domaine des technologies de l'information permet à une société de s'assurer que l'orientation prise par les responsables de l'informatique est conforme à l'orientation stratégique globale de l'entité. Il permet également à ce secteur d'appuyer la croissance des activités d'exploitation de l'entreprise. VIA a produit, en 2007, son premier plan stratégique des technologies de l'information depuis celui qui avait été adopté pour le passage à l'an 2000. Ce nouveau plan propose des changements importants à l'égard du rôle, de la structure et des mesures à prendre par le service des technologies de l'information. Entre autres, ce service deviendra un partenaire des autres services au lieu d'être un service de soutien. De plus, une nouvelle structure de gouvernance y est proposée et plusieurs initiatives à court terme y sont prévues. Toutefois, nous avons constaté que ce plan n'était pas appuyé par des plans opérationnels détaillés qui indiqueraient les ressources requises et la manière dont celles-ci seraient gérées et suivies. Également, nous avons constaté que peu de mécanismes étaient prévus pour assurer une reddition de comptes complète à l'égard de l'atteinte des objectifs du plan stratégique. Par exemple, nous avons noté l'absence d'indicateurs de rendement pourtant nécessaires au suivi des initiatives du plan stratégique.

84. Malgré l'absence d'indicateurs de rendement et de plans opérationnels détaillés, nous avons cherché à évaluer les progrès de certaines des initiatives prévues dans le plan stratégique. Nous avons

constaté que des 43 projets inachevés, 14 avaient été reportés une fois; 9, deux fois; et 8 autres, trois fois. Certains des projets reportés ont fait l'objet de discussions lors de réunions du comité directeur de l'informatique. La principale explication indiquée aux procès-verbaux de ce comité est le manque de ressources. Le comité directeur de l'informatique est chargé d'établir l'ordre de priorité des initiatives proposées par le secteur des technologies de l'information et de voir à la réalisation du plan stratégique du secteur. Toutefois, nous avons noté qu'il analysait les projets individuellement plutôt que l'ensemble des initiatives proposées et en cours.

85. Recommandation. La Direction des services des technologies de l'information devrait élaborer des plans opérationnels détaillés qui tiendraient compte de la direction du plan stratégique en matière de technologies de l'information. Ces plans devraient indiquer les ressources requises et la manière dont celles-ci seraient gérées et suivies. En outre, il faudrait établir des mécanismes qui assureraient une reddition de comptes complète à la direction et au Conseil d'administration à l'égard des objectifs du plan stratégique.

Réponse de VIA Rail Canada Inc. La direction souscrit à la recommandation. En 2008, nous achèverons la documentation portant sur les plans opérationnels des Technologies de l'information. La mise en œuvre progressive de ces plans débutera en 2009.

Exploitation

86. Nous nous attendions à ce que les procédures d'exploitation ferroviaire, les programmes d'entretien ainsi que les systèmes et les pratiques de sécurité soient en place de manière à assurer la conformité aux lois et aux règlements, la continuité des opérations, l'accessibilité au matériel, la fiabilité du matériel et la sécurité du personnel, des passagers et du public. Nos travaux ont permis de conclure que, dans l'ensemble, le secteur de l'exploitation avait de bons systèmes et pratiques de gestion.

Les programmes d'inspection et de maintenance sont efficaces

87. Nous avons noté que le plan stratégique et le plan d'entreprise accordaient une place prépondérante à la sécurité chez VIA. Notre examen a aussi permis de constater que la sécurité fait partie des processus d'entreprise dans tous les secteurs. Les systèmes et les pratiques du secteur de l'inspection et de la maintenance du matériel roulant et des autres actifs ferroviaires sont conçus pour assurer la sécurité des opérations.

88. L'inspection et la maintenance du matériel roulant se font principalement au centre de maintenance de Montréal. Les centres de maintenance de Vancouver, de Winnipeg et de Toronto comportent aussi des activités d'inspection et de maintenance du matériel roulant. Les travaux de maintenance comportent trois étapes : l'inspection de routine, l'inspection périodique et les grandes révisions. À cela s'ajoute un programme de modifications du matériel et de modifications des locomotives. La main-d'œuvre affectée à ces travaux est expérimentée et connaît bien les tâches à effectuer.

89. À l'égard des infrastructures ferroviaires, nous avons noté peu d'incidents et de retards dans les horaires des trains dont la cause était directement liée à une défaillance dans les infrastructures ferroviaires exploitées par VIA. Ce résultat n'aurait pu être atteint sans une infrastructure adéquate.

90. Nous avons toutefois trouvé peu de preuves documentaires que les infrastructures détenues par des tierces parties sont maintenues ou exploitées adéquatement en tout temps, comme le prescrivent les contrats de services. Dans certains cas, VIA a tendance à se fier aux clauses contractuelles ou réglementaires sans obtenir toutes les preuves que les entrepreneurs se sont acquittés en temps opportun et adéquatement de chacune de leurs responsabilités.

91. **Recommandation.** VIA Rail Canada Inc. devrait revoir son cadre de gestion afin d'y incorporer des mécanismes qui assurent que les entrepreneurs s'acquittent en temps opportun et adéquatement de leurs responsabilités.

Réponse de VIA Rail Canada Inc. La direction souscrit à cette recommandation. En 2009, la direction consultera les propriétaires des infrastructures détenues par des tiers afin d'élaborer une méthode qui permettra au propriétaire de prouver qu'il s'acquitte de ses responsabilités contractuelles et réglementaires.

L'absence d'outils et de normes rend difficile la mesure de la productivité de certaines activités de maintenance

92. Nous avons constaté que, depuis notre rapport d'examen spécial précédent, VIA a lancé certaines initiatives pour améliorer l'efficacité de ses opérations de maintenance. En revoyant son organisation du travail, VIA a réussi à diminuer ses effectifs de quelque 50 personnes au cours des deux dernières années. Maintenant, elle évalue la charge de travail du secteur du nettoyage des voitures en vue de faire d'autres gains de productivité. Toutefois, nous constatons que l'absence d'outils

et de normes de productivité pour certaines activités de maintenance rend difficile l'analyse et la mesure des résultats.

93. La direction de VIA est consciente de cette lacune et a pris certaines mesures en vue d'y remédier. Un ingénieur industriel a été embauché. Une partie de son mandat est de revoir l'organisation du travail dans les différents secteurs de la maintenance et d'établir les normes appropriées. Un comité directeur de la productivité a aussi été formé. Un projet pilote est actuellement en cours et doit fournir des normes pour mesurer le travail d'un groupe d'employés. Des analyses qui s'appuient sur une étude comparative avec d'autres entités du transport ferroviaire sont aussi en cours. D'autres recherches se poursuivent en vue d'améliorer les mesures de la productivité des activités de la maintenance et de définir de nouvelles méthodes qui devront produire des gains de productivité. Toutefois, cela s'avère ardu, puisque les systèmes actuels ne permettent pas de mesurer efficacement tous les temps réels de travail. Bien que plusieurs rapports de gestion soient disponibles, les systèmes actuels ne permettent pas de cumuler facilement les données qui permettraient d'établir le temps requis pour effectuer chaque tâche de maintenance, puis de définir les normes de productivité qui sont manquantes.

94. Recommandation. VIA Rail Canada Inc. devrait mettre en place un système qui lui permettra de mesurer la productivité de chacune de ses activités de maintenance.

Réponse de VIA Rail Canada Inc. La direction souscrit à cette recommandation. L'élaboration de normes de travail est en cours et, en 2009, nous achèterons un logiciel de gestion de la productivité qui nous permettra de mieux mesurer la productivité et de saisir les occasions de l'améliorer dans tous les sites de maintenance.

Le système de gestion de la sécurité est efficace

95. Nous avons également porté une attention particulière aux systèmes de gestion de la sécurité, puisque celle-ci est l'une des priorités stratégiques de VIA. Lors de notre examen spécial précédent, VIA venait de se doter d'un des premiers systèmes de gestion de la sécurité de l'industrie ferroviaire. Ce système visait à mieux gérer l'ensemble des risques liés à la sécurité et à la sûreté. Transports Canada venait aussi d'achever une vérification de ce nouveau système et avait conclu qu'il répondait aux exigences de la *Loi portant sur la sécurité ferroviaire* et que sa mise en œuvre était dans l'ensemble adéquate.

96. VIA n'a pas modifié de façon importante son système de gestion de la sécurité avant 2007. Cette année-là, elle a entrepris une révision du système afin d'y incorporer les derniers changements organisationnels survenus et d'améliorer certaines normes déjà établies. Au cours de la période 2003-2007, Transports Canada a effectué certaines inspections du système de gestion de la sécurité de VIA et n'a signalé aucune lacune majeure. Enfin, nous avons noté que VIA avait adopté des procédures qui assuraient une réaction planifiée, rapide et adéquate de son personnel dans le cas où il faudrait appliquer des mesures d'urgence. Des exercices pratiques, sous forme de simulation, ont été effectués afin d'assurer l'efficacité de certains plans et des mesures qui y sont prévues. Finalement, des mesures ont été élaborées à la suite de ces exercices pour combler les lacunes constatées.

VIA n'a pas de cadre qui établit le niveau de sécurité exigée de ses employés selon les risques liés aux postes ou aux fonctions

97. En vue d'améliorer les aspects liés à la sûreté des opérations, VIA a pris l'initiative de les exclure de son système de gestion de la sécurité et de créer un système parallèle de gestion de la sûreté. Ce système est présentement en évolution. Il couvre non seulement l'élaboration et la communication des normes de sûreté, mais aussi celles des plans d'intervention en cas d'incident.

98. Afin d'assurer l'application efficace de ce système, Via a lancé, au cours de 2007, un programme de formation en ligne. Ce programme vise à responsabiliser tous les employés en matière de sûreté. Chaque employé de VIA doit suivre cette formation. De plus, VIA reste à l'affût des risques liés à la sûreté qui peuvent toucher ses résultats en participant à un des comités stratégiques de Transports Canada, le « Rail and Urban Transit Security Standards Development Steering Committee ».

99. Les entreprises de transport ne sont pas à l'abri des attaques terroristes. Nous avons constaté que, pour mieux gérer ce risque, VIA avait procédé à des évaluations des menaces terroristes dans ses principales installations. Toutefois, nous avons noté que VIA n'avait pas encore établi de cadre qui définirait le niveau de sécurité exigé de ses employés en fonction des risques liés aux postes ou aux fonctions occupés.

100. Cette observation vaut aussi pour les contrats de services passés avec certains entrepreneurs à l'égard desquels VIA n'effectue aucune enquête de sécurité.

101. Recommandation. Afin d'assurer la protection de ses actifs, de ses employés et des voyageurs, VIA Rail Canada Inc. devrait établir un cadre de gestion qui établirait le niveau de sécurité exigé de ses employés et du personnel contractuel en fonction des risques associés aux postes ou aux fonctions occupés.

Réponse de VIA Rail Canada Inc. La direction souscrit à cette recommandation. Nous sommes en train de déterminer les exigences en matière de cotes de sécurité pour le personnel de VIA Rail (gestionnaires et employés syndiqués) ainsi que pour les employés à contrat. Nous aurons terminé en 2009.

Programme d'investissements en immobilisations

102. Le programme d'investissements en immobilisations approuvé en septembre 2007 comprend plusieurs volets. Ce programme quinquennal englobe la modernisation du parc de 54 locomotives F-40, vieilles de plus de 20 ans, la remise à neuf des 98 voitures voyageurs LRC et l'amélioration de certaines infrastructures ferroviaires. Ces dernières améliorations seront apportées à des sections stratégiques du réseau ferroviaire pour assurer un plus haut niveau de sécurité, de rapidité des trains et de leur ponctualité. Enfin, d'autres investissements sont prévus, principalement pour améliorer l'efficacité de certaines activités d'exploitation, par exemple, celles ayant trait à certains systèmes informatiques.

103. Notre examen visait d'abord à s'assurer que la Société avait établi son programme d'investissement en immobilisations à partir de plans bien définis. Nous voulions également nous assurer qu'elle en effectuait un suivi étroit afin de maintenir et d'améliorer sa capacité à moyen et long terme d'exploiter le réseau ferroviaire au meilleur coût possible, tout en tenant compte des objectifs de croissance, de rentabilité, de sécurité et d'incidences sur l'environnement. Dans l'ensemble, nous avons constaté que VIA disposait des éléments essentiels qui lui permettront d'atteindre ces objectifs.

104. Au moment de notre examen, VIA travaillait à la mise en œuvre des projets de modernisation de ses locomotives F-40 ainsi qu'à la remise à neuf du parc de voitures voyageurs LRC. Nous avons donc orienté nos travaux de vérification principalement sur ces deux projets. Nous avons examiné les pratiques de gestion en cours, bien que ces projets en soient encore aux étapes préliminaires. Nous avons constaté ce qui suit.

105. Des processus ont été adoptés pour recenser et évaluer les risques liés aux projets et pour déterminer les personnes qui seront chargées de suivre étroitement les projets et de prendre les mesures nécessaires

pour résoudre les problèmes qui pourraient survenir. Ces personnes sont très expérimentées dans la gestion de projets ayant trait au matériel roulant et aux infrastructures ferroviaires, puisqu'elles faisaient parties de l'équipe qui a réalisé le dernier programme d'investissement en immobilisations d'importance chez VIA, de 2001 à 2005.

106. Les coûts qui ont été estimés pour la modernisation des voitures voyageurs LRC étaient fondés sur le fait qu'une partie des travaux serait effectuée par le personnel de VIA. Nous avons constaté que la majorité des travaux de production du programme d'investissement sera effectuée par des entrepreneurs. VIA reconnaît que les coûts totaux du projet augmenteront à cause de cela. Cependant, aucun ajustement au coût estimatif du projet n'a été effectué dans le plan d'entreprise.

107. Dans le contexte du recours à la sous-traitance, nous nous sommes intéressés au processus de passation des marchés en vigueur chez VIA. À cet égard, nous avons constaté que VIA avait de bonnes politiques et pratiques de gestion et que dans le cas du projet des locomotives F-40, ces politiques ont été appliquées conformément aux directives d'attribution des marchés en vigueur. Pour ce qui est du projet de modifications des voitures voyageurs, nous avons constaté que VIA s'apprêtait à suivre le même processus que celui utilisé pour les locomotives F-40.

Le système d'information de gestion de projets nécessite des améliorations

108. Nous avons examiné sommairement les systèmes d'information sur la gestion des projets de VIA. Bien que les projets d'investissement en immobilisations en soient encore aux étapes préliminaires, nous avons constaté certaines lacunes dans les processus. Ces lacunes peuvent affecter l'efficacité du suivi des projets et de la prise de décision à leur égard. Nous n'avons toutefois pas examiné les systèmes et les pratiques liés à l'étape du développement des projets, puisque VIA n'avait pas encore adopté tous les processus nécessaires.

109. Nous avons noté que le groupe de la stratégie d'entreprise avait l'entière responsabilité du programme d'investissement en capital. Ce groupe travaille en étroite collaboration avec divers services, dont le service de la maintenance, le service des opérations de transport, le service des approvisionnements, afin d'obtenir ou de valider certains des renseignements utilisés à divers moments au cours du processus de gestion des projets. Toutefois, nous avons constaté qu'une grande partie de l'information de gestion qui sert au suivi des projets et à la

prise de décision provenait de différents systèmes informatiques (souvent à partir de feuilles de travail Excel) dont les sources ne sont pas validées ou vérifiées à l'aide des données officielles de VIA. De plus, certaines de ces données font l'objet d'un traitement, alors qu'elles sont déjà disponibles dans le système comptable central du service des Finances. Par conséquent, l'information produite par les systèmes autres que celui du service des Finances pourrait être erronée. En outre, le maintien de ces systèmes exige des ressources supplémentaires.

110. La direction de VIA est au courant de ce fait et a déjà pris des mesures dans le but d'en atténuer les risques. Ainsi, le chef des Finances et de l'administration a été nommé responsable de toute l'information financière qui sera utilisée pour la gestion des projets liés aux programmes d'investissement. Enfin, VIA déploie des efforts pour se procurer rapidement un meilleur système de gestion de projets (comprenant l'acquisition d'un système informatisé de gestion de projets) qui lui permettra d'éliminer le chevauchement de l'information, d'en assurer la fiabilité et d'en faciliter l'accès. Nous encourageons VIA à poursuivre ses efforts en ce sens.

Marketing et orientation-client

111. La Société doit continuellement concevoir, promouvoir et livrer des produits et des services qui répondent aux besoins des clients, à un prix concurrentiel, si elle veut profiter des hausses de la demande et augmenter sa part du marché. Notre examen de la fonction marketing et de l'orientation-client a montré que, dans l'ensemble, les systèmes et les pratiques de VIA s'inscrivent dans la planification stratégique et dans la réalisation des objectifs de la Société en ce qui a trait à la croissance, à la qualité du service, à la mise en marché de nouveaux produits et services et à la rentabilité.

112. L'avenir de VIA repose en grande partie sur sa capacité d'augmenter son achalandage et ses recettes globales. Comme nous l'avons mentionné précédemment, VIA éprouve beaucoup de difficulté à augmenter son achalandage, en raison de son accès limité aux voies ferrées et de la ponctualité du service, ce qui a des répercussions négatives sur le comportement des consommateurs et sur le taux de satisfaction de la clientèle. Pour VIA, le point de départ de la croissance future de l'achalandage est sa stratégie d'entreprise axée sur la relation-client. C'est d'ailleurs sur cette dernière qu'elle compte bâtir son avantage concurrentiel sur le marché. Dans ce contexte, nous avons cherché à savoir si les plans de marketing et orientation-client étaient adéquats.

Les plans de marketing et orientation-client sont adéquats

113. Nous avons constaté que les plans de marketing et orientation-client sont fondés sur une bonne connaissance du secteur, du marché, des besoins et de la satisfaction de la clientèle de même que des capacités de VIA. L'analyse des données est au cœur des activités de marketing. Des outils sont élaborés de manière à réagir rapidement à la volatilité des marchés. Toutefois, malgré l'ampleur de l'information à laquelle les gestionnaires ont accès, nous avons remarqué que plusieurs de ces systèmes ne sont pas conçus pour cumuler les données internes ou encore pour traiter l'information recueillie. Les banques de données sont indépendantes les unes des autres et il n'est possible d'obtenir une information complète qu'au prix de plusieurs interventions. La surabondance d'analyses et de données non intégrées peut paralyser la prise de décision. Il nous apparaît primordial que la Société améliore ses systèmes d'information de gestion de manière à mieux soutenir ses objectifs stratégiques de croissance. VIA est consciente de ce problème et examine présentement un projet de banque de données centralisée.

114. Nous avons également examiné les principales composantes du marketing et de l'orientation-client, c'est-à-dire les systèmes de gestion des produits, des prix, de la promotion et de la distribution. L'examen de ces composantes nous révèle ce qui suit.

115. La gestion des prix. Nous avons examiné la structure tarifaire de VIA pour ses divers services. Nous avons constaté que la structure de prix de VIA est facile à comprendre pour le client. Nous avons constaté que le marketing tactique est très présent au quotidien pour stimuler la demande ou pour contrer les pertes de parts de marché face aux concurrents. Toutefois, dans l'optique d'une stratégie qui vise à produire des recettes nettes supplémentaires, VIA pourrait examiner des stratégies pour cibler la clientèle ou pour répartir sa structure tarifaire en fonction du service offert ou du coefficient de remplissage prévu des trains. Par exemple, la structure tarifaire de VIA est fixe, peu importe la journée et l'heure du service (ce qui se répercute sur le coefficient d'occupation des trains); quant à la classe VIA 1, elle ne présente pas de distinction entre le prix que le consommateur doit payer pour un service avec petit déjeuner et un service pour le dîner accompagné de boissons alcoolisées.

Le système de gestion des capacités de VIA est désuet

116. Nous avons également examiné le système de gestion des capacités de VIA. Ce système permet de calculer les meilleurs prix

pour optimiser le profit produit par la vente d'un service et de prévoir la réaction de la demande par segment de marché. L'objectif est d'assurer que chaque départ est optimisé en termes de recettes. Nous avons constaté que ce système présentait plusieurs lacunes et limitait la gestion optimale des capacités chez VIA. Ce système est désuet et ne peut être synchronisé en temps réel avec le système de réservation. La Société aurait avantage à effectuer une analyse coûts-avantages en vue de le remplacer.

117. Recommandation. VIA Rail Canada Inc. devrait envisager le remplacement de son système de gestion des capacités.

Réponse de VIA Rail Canada Inc. La direction souscrit à la recommandation. VIA Rail Canada Inc. a évalué les possibilités de recettes supplémentaires que pourraient lui apporter une gestion de ses capacités ainsi qu'une structure tarifaire améliorées. Nous évaluerons les diverses options qui s'offriront à nous en 2009 et documenterons nos conclusions.

118. La gestion de la promotion. Notre examen révèle que Via a de bons systèmes et pratiques de gestion des promotions. Nous avons noté qu'un budget de quelque 14 millions de dollars était consacré à la promotion et à la publicité des produits. Le budget alloué représente normalement entre 5 et 6 p. 100 des recettes projetées, ce qui semble se comparer à la norme de l'industrie. La publicité est bien planifiée. Les objectifs visés ainsi que les budgets de chacune des campagnes sont clairs et bien définis. Nous avons aussi constaté un souci de mesurer les résultats des campagnes publicitaires même si les effets ou les résultats de certaines de ces campagnes sont difficiles à quantifier.

Via réagit lentement aux changements de prix de ses concurrents

119. Le marché du transport de voyageurs est très volatil et la concurrence, très vive. VIA doit s'adapter rapidement à son environnement de manière à protéger sa part de marché. À cet égard, nous avons constaté qu'il existe des mécanismes pour réagir à cet environnement changeant. Toutefois, nous croyons que des changements de prix plus rapides couplés aux efforts promotionnels seraient nécessaires pour réagir plus vite à une baisse de l'achalandage ou à une baisse des prix de la concurrence. Par exemple, la mise en marché d'un changement de prix prend généralement deux semaines chez VIA.

120. Recommandation. Les processus liés aux changements de prix promotionnels devraient être revus de manière à accélérer leur entrée en vigueur.

Réponse de VIA Rail Canada Inc. La direction souscrit à la recommandation. VIA Rail Canada Inc. comprend qu'il lui faut faire preuve de souplesse en adaptant ses tarifs et ses offres promotionnelles aux conditions du marché et en réagissant aux mesures prises par ses concurrents. En 2009, nous reverrons les processus de lancement des offres promotionnelles à court terme, et ce, afin de cerner les obstacles qui empêchent la société de réagir rapidement.

La structure actuelle du service des ventes et le régime de rémunération des vendeurs pourraient être améliorés

121. Nous avons également examiné la structure organisationnelle de ce service. La nouvelle structure donne, à ce jour, de bons résultats. Étant donné la taille et les responsabilités des équipes des ventes nationales et internationales ainsi que la valeur des ventes qu'elles représentent, VIA pourrait également étudier la possibilité de fusionner ces deux équipes de ventes et évaluer si des économies d'échelle pourraient en résulter.

122. Finalement, nous avons examiné la structure du service des ventes. Nous avons constaté que la rémunération des vendeurs, aussi bien au sein de l'équipe de ventes nationales que de l'équipe de ventes internationales, n'est pas liée au volume des ventes. La structure actuelle n'incite donc pas les vendeurs à vendre davantage. Nous croyons que la mise en œuvre d'un système de rémunération au rendement contribuerait à améliorer le rendement de ce secteur. À cet égard, la direction nous a informés que la direction du capital humain et la direction du marketing et de l'orientation-client se penchaient sur cette question.

123. Recommandation. VIA Rail Canada Inc. devrait étudier la possibilité de fusionner ses équipes des ventes nationales et internationales et évaluer les économies d'échelle qui pourraient en résulter. De plus, la rémunération des vendeurs devrait être revue en considérant la possibilité d'offrir une rémunération au rendement.

Réponse de VIA Rail Canada Inc. VIA reconnaît qu'il pourrait être avantageux d'étudier l'impact de la fusion des deux équipes de vente. En 2009, VIA Rail Canada Inc. étudiera cette proposition et documentera ses conclusions. VIA Rail Canada Inc. examinera des solutions de rechange à son actuelle structure de rémunération des vendeurs et documentera ses conclusions.

Conclusion

124. Comme nous l'avons indiqué dans l'opinion de notre examen spécial, nous avons relevé une lacune importante dans le secteur de la planification stratégique, à savoir que nous n'avons pas pu obtenir l'assurance raisonnable que les objectifs prévus au plan stratégique de 2007-2011 de VIA seront réalisés.

125. Les systèmes et pratiques des autres secteurs que nous avons examinés ont été maintenus de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses éléments d'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 efficacement.

126. Nous avons également signalé tout au long du présent rapport diverses possibilités d'améliorations de la qualité des systèmes et des pratiques de gestion, notamment dans les secteurs de la technologie de l'information, de l'environnement et de la sûreté.

À propos de l'examen spécial

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 cinq ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme de vérification de gestion dont l'étendue, fixée par la *LGFP*, porte sur l'ensemble de la société. Dans le cadre de l'examen spécial, le vérificateur général émet une opinion sur la gestion de la société dans son ensemble. L'opinion découlant de cet examen spécial se trouve à la page 8 du présent rapport.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les systèmes et les pratiques de la société lui permettent-ils d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement?

Principaux systèmes et pratiques examinés, critères et méthode

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au Comité de vérification et des risques de VIA un plan de vérification qui recensait les principaux systèmes et pratiques, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à la Société l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Ce sont ces systèmes et ces pratiques, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen.

Principaux systèmes et pratiques examinés	Critères
Gouvernance, planification stratégique et opérationnelle et reddition de comptes	<p>Afin de maximiser son efficacité et sa capacité d'établir un équilibre entre ses objectifs d'intérêt public et ses objectifs commerciaux, la Société s'est dotée d'un cadre de gouvernance efficient qui satisfait aux attentes en matière de pratiques exemplaires au chapitre de l'intendance du Conseil d'administration, des relations avec l'actionnaire et des communications avec le public.</p> <p>La Société a des orientations stratégiques clairement définies ainsi que des objectifs précis et mesurables qui lui permettent de remplir son mandat commercial et son mandat d'intérêt public. Ses orientations et ses objectifs stratégiques tiennent compte des priorités établies par le gouvernement, des risques recensés ainsi que de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficiente de ses ressources.</p> <p>La Société a défini des indicateurs de rendement arrêtés en vue de mesurer les résultats obtenus par rapport à son mandat et à ses objectifs prévus au plan d'entreprise. Elle produit aussi des rapports qui contiennent de l'information complète, actuelle et équilibrée. Cette information sert à la prise de décision et à la reddition de comptes.</p>
Capital Humain	Les ressources humaines sont gérées de manière à doter la Société des compétences dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels de façon économique et efficiente.
Finances (gestion de trésorerie)	La Société gère les fonds de trésorerie en optimisant le rendement sans négliger les besoins et les risques financiers, conformément aux objectifs d'entreprise et aux dispositions légales.

Principaux systèmes et pratiques examinés	Critères
Marketing et orientation-client	Les systèmes et les pratiques de marketing et de l'orientation-client s'inscrivent dans la planification stratégique en vue de réaliser les objectifs de la Société qui portent sur la croissance, sur la qualité du service, sur la mise en marché de nouveaux produits et services et sur la rentabilité. L'orientation stratégique et les stratégies de marketing et de développement de nouveaux produits et services sont fondées sur une bonne connaissance du secteur, du marché, des besoins et de la satisfaction de la clientèle de même que sur les capacités de la Société de fournir ses services.
Gestion des actifs ferroviaires et exploitation	Des procédures d'exploitation ferroviaire, des programmes de maintenance ainsi que des systèmes et des pratiques de sécurité adéquats, qui tiennent compte de la conformité aux lois et aux règlements, assurent la continuité des opérations, l'accessibilité et la fiabilité du matériel et la sécurité du personnel, des passagers et du public. La Société établit des plans pour l'acquisition, la modification, la maintenance et le remplacement des ressources matérielles et en effectue le suivi afin de maintenir et d'améliorer sa capacité, à moyen et long terme, d'exploiter le réseau ferroviaire pour ses passagers au moindre coût possible et compte tenu de ses objectifs de croissance, de rentabilité, de sécurité et d'incidences sur l'environnement.
Systèmes d'information	La planification, la mise au point, la mise en œuvre et la gestion des technologies de l'information et des systèmes de gestion de l'information sont axés sur les objectifs stratégiques et opérationnels de la Société, assurent la continuité de ses activités et répondent à ses besoins en information à un coût acceptable et en temps opportun.
Environnement	En tant que fournisseur — à la fois fiable et responsable à l'égard de l'environnement — de services ferroviaires destinés à des passagers, la Société a cerné et évalué les risques et les enjeux environnementaux associés à ses opérations, à ses activités et à ses stratégies. Des systèmes et des pratiques permettent d'atténuer les risques environnementaux et d'assurer la conformité avec les lois, les règlements et les autres exigences.

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins du présent examen spécial ont été pour l'essentiel terminés le 29 février 2008.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Mark Watters

Directrice principale : Micheline Ethier Massicotte

Directeur : René Béliveau

Membres de l'équipe :

Richard Brisebois

Anthony Brigandi

Sylvie Deschamps

Geneviève Hivon

Nicole Lauzon

Adrienne Scott

Tina Swiderski

Chantal Turgeon

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec la Direction des communications en composant le 613-995-3708 ou le 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées dans le rapport d'examen spécial sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Planification stratégique	
<p>40. VIA Rail Canada Inc. devrait, dans son prochain plan d'entreprise, présenter l'ensemble des conséquences et des enjeux liés à son plan d'investissement. En collaboration avec les autorités gouvernementales, le Conseil d'administration et la direction devraient élaborer des stratégies de rechange qui lui permettraient de s'acquitter de son mandat dans les limites du financement gouvernemental accordé, en cas d'échec des négociations visant à obtenir un plus grand accès aux voies ferrées. (30-39)</p>	<p>La direction convient que l'accès aux voies ferrées est essentiel pour réaliser la moitié des avantages du plan d'investissement à moyen terme, qui assurera à VIA Rail une dépendance moins grande à l'égard des fonds du gouvernement du Canada.</p> <p>La direction souscrit à la recommandation. VIA Rail Canada Inc. a préparé une évaluation de l'impact sur les besoins en financement de la société de ne pas augmenter la fréquence des trains dans le corridor Québec-Windsor.</p> <p>Un plan de rechange a été élaboré pour atténuer l'impact de ne pas réaliser l'avantage que constitue l'augmentation des fréquences des trains dans le corridor Québec-Windsor (c'est-à-dire réduire la structure des coûts de VIA Rail). Ce plan de rechange a été incorporé à l'ébauche du plan d'entreprise 2009-2013 qui fait présentement l'objet de discussions avec les représentants du ministère des Transports.</p>
Gestion des risques	
<p>56. VIA Rail Canada Inc. devrait revoir son cadre de gestion des risques de manière à ce que les risques d'entreprise et opérationnels soient analysés globalement. Tous les secteurs d'activités devraient fournir de l'information à cette fin. (52-55)</p>	<p>La direction souscrit à la recommandation. En 2009, VIA Rail mettra en œuvre un processus documenté qui assurera un examen global de tous les risques d'entreprise et opérationnels.</p>

Recommandation	Réponse
Capital humain	
<p>61. VIA Rail Canada Inc. devrait revoir le rôle de l'agent de conformité ou établir un nouveau processus afin d'élargir les mécanismes d'application du code de déontologie de manière à permettre le traitement et la divulgation de tout acte pouvant constituer un manquement aux valeurs et aux règles de conduite de l'organisation. (57-60)</p>	<p>La direction souscrit à la recommandation. VIA a entrepris un examen de la portée du code de déontologie ainsi que du rôle de l'agent de conformité. D'ici la fin de 2008, une révision de la portée du code et du rôle de l'agent de conformité sera effectuée et mise en œuvre.</p>
Gestion de la trésorerie	
<p>64. VIA Rail Canada Inc. devrait revoir sa politique générale de gestion du risque de change afin de mieux encadrer la prise de décision relative aux opérations qui comportent des sommes importantes en devises étrangères. (62-63)</p>	<p>La direction souscrit à la recommandation. Une ébauche de politique de couverture des opérations de change est actuellement à l'étude et cette politique sera mise en œuvre d'ici la fin de 2008.</p>
<p>67. La politique de gestion du risque liée aux achats de carburant devrait inclure des mécanismes qui permettraient de réduire l'exposition aux risques de pertes pour une période donnée. (65-66)</p>	<p>La direction souscrit à la recommandation. En 2009, VIA Rail Canada Inc. étudiera la politique de couverture de même que les instruments financiers utilisés dans ce processus, évaluera la possibilité d'intégrer un processus de contrôle des pertes et réduira les risques de pertes dans ce secteur.</p>
Gestion environnementale	
<p>76. VIA Rail Canada Inc. devrait achever la mise en œuvre de son système de gestion environnementale et établir l'ordre de priorité des travaux de détermination et d'évaluation des risques environnementaux. (69-75)</p>	<p>La direction souscrit à cette recommandation. La question de la décentralisation est à l'étude, ce qui devrait mener à la mise en œuvre intégrale du système de gestion environnementale de VIA Rail. Par la suite, en 2009, la direction dressera l'inventaire complet des risques environnementaux, et ce, en fonction des priorités.</p>

Recommandation	Réponse
Technologies de l'information	
<p>82. L'évaluation des risques et des menaces à l'égard des systèmes de technologies de l'information et l'évaluation des mesures à prendre pour les atténuer devraient être effectuées dans les plus brefs délais. (80-81)</p>	<p>La direction souscrit à la recommandation. Une étude de l'évaluation des risques liés aux technologies de l'information est en cours et sera terminée en 2009.</p>
<p>85. La Direction des services des technologies de l'information devrait élaborer des plans opérationnels détaillés qui tiendraient compte de la direction du plan stratégique en matière de technologies de l'information. Ces plans devraient indiquer les ressources requises et la manière dont celles-ci seraient gérées et suivies. En outre, il faudrait établir des mécanismes qui assureraient une reddition de comptes complète à la direction et au Conseil d'administration à l'égard des objectifs du plan stratégique. (83-84)</p>	<p>La direction souscrit à la recommandation. En 2008, nous achèverons la documentation portant sur les plans opérationnels des Technologies de l'information. La mise en œuvre progressive de ces plans débutera en 2009.</p>

Recommandation	Réponse
Exploitation	
<p>91. VIA Rail Canada Inc. devrait revoir son cadre de gestion afin d’y incorporer des mécanismes qui assurent que les entrepreneurs s’acquittent en temps opportun et adéquatement de leurs responsabilités. (86-90)</p>	<p>La direction souscrit à cette recommandation. En 2009, la direction consultera les propriétaires des infrastructures détenues par des tiers afin d’élaborer une méthode qui permettra au propriétaire de prouver qu’il s’acquitte de ses responsabilités contractuelles et réglementaires.</p>
<p>94. VIA Rail Canada Inc. devrait mettre en place un système qui lui permettra de mesurer la productivité de chacune de ses activités de maintenance. (92-93)</p>	<p>La direction souscrit à cette recommandation. L’élaboration de normes de travail est en cours et, en 2009, nous achèterons un logiciel de gestion de la productivité qui nous permettra de mieux mesurer la productivité et de saisir les occasions de l’améliorer dans tous les sites de maintenance.</p>
<p>101. Afin d’assurer la protection de ses actifs, de ses employés et des voyageurs, VIA Rail Canada Inc. devrait établir un cadre de gestion qui établirait le niveau de sécurité exigé de ses employés et du personnel contractuel en fonction des risques associés aux postes ou aux fonctions occupés. (97-100)</p>	<p>La direction souscrit à cette recommandation. Nous sommes en train de déterminer les exigences en matière de cotes de sécurité pour le personnel de VIA Rail (gestionnaires et employés syndiqués) ainsi que pour les employés à contrat. Nous aurons terminé en 2009.</p>
Marketing et orientation-client	
<p>117. VIA Rail Canada Inc. devrait envisager le remplacement de son système de gestion des capacités. (116)</p>	<p>La direction souscrit à la recommandation. VIA Rail Canada Inc. a évalué les possibilités de recettes supplémentaires que pourraient lui apporter une gestion de ses capacités ainsi qu’une structure tarifaire améliorées. Nous évaluerons les diverses options qui s’offriront à nous en 2009 et documenterons nos conclusions.</p>
<p>120. Les processus liés aux changements de prix promotionnels devraient être revus de manière à accélérer leur entrée en vigueur. (119)</p>	<p>La direction souscrit à la recommandation. VIA Rail Canada Inc. comprend qu’il lui faut faire preuve de souplesse en adaptant ses tarifs et ses offres promotionnelles aux conditions du marché et en réagissant aux mesures prises par ses concurrents. En 2009, nous reverrons les processus de lancement des offres promotionnelles à court terme, et ce, afin de cerner les obstacles qui empêchent la société de réagir rapidement.</p>

Recommandation	Réponse
<p>123. VIA Rail Canada Inc. devrait étudier la possibilité de fusionner ses équipes des ventes nationales et internationales et évaluer les économies d'échelle qui pourraient en résulter. De plus, la rémunération des vendeurs devrait être revue en considérant la possibilité d'offrir une rémunération au rendement. (121-122)</p>	<p>VIA Rail Canada Inc. reconnaît qu'il pourrait être avantageux d'étudier l'impact de la fusion des deux équipes de vente. En 2009, VIA Rail Canada Inc. étudiera cette proposition et documentera ses conclusions. VIA Rail Canada Inc. examinera des solutions de rechange à son actuelle structure de rémunération des vendeurs et documentera ses conclusions.</p>