

Minister of Transport



Ministre des Transports

Ottawa, Canada K1A 0N5

L'honorable Kevin Sorenson
Président
Comité permanent des comptes publics
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

FEB 14 2017

Monsieur,

En vertu de l'article 109 du Règlement de la Chambre des communes, j'ai le plaisir de fournir la réponse du gouvernement du Canada au 17^{ième} rapport du Comité permanent des comptes publics intitulé « VIA Rail Canada Inc., rapport d'examen spécial des rapports du printemps 2016 du vérificateur général du Canada » déposé à la Chambre des communes le 19 octobre 2016.

J'apprécie le travail important de ce Comité permanent qui a effectué un examen de la vérification du rendement du Bureau du vérificateur général du Canada, qui cherchait à savoir si les systèmes et les pratiques choisis aux fins d'examen à VIA Rail Canada Inc. fournissent à la société une assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées de manière économique et efficace, et que ses activités sont effectuées efficacement.

Le gouvernement est heureux de présenter un rapport au Comité permanent sur ses neuf recommandations. À cette fin, les mesures en annexe de la présente lettre donnent les détails des activités précises que VIA Rail Canada Inc. et Transports Canada ont entreprises ou entreprendront en réponse aux conclusions cernées par le vérificateur général, en se basant sur les progrès actuels.

J'aimerais profiter de l'occasion pour vous remercier encore, vous et les membres du Comité permanent, pour votre important travail.

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

L'honorable Marc Garneau, C.P., député

Pièce jointe

Canada

Annexe à la réponse du gouvernement : réponses de VIA Rail Canada Inc. (VIA) et de Transports Canada (TC)

Recommandations du Comité permanent des comptes publics :	
Recommandation 1: Que d'ici le 28 avril 2017, VIA et TC présente au Comité permanent des comptes publics (PACP) de la Chambre des communes un rapport précisant en quoi les moyens et méthodes de gouvernance révisés de la société lui permettent de définir, faire approuver et mettre en œuvre une orientation stratégique à long terme en temps opportun.	
Réponse de VIA à la recommandation du PACP	<p>Convenu. L'efficacité opérationnelle de VIA et sa capacité de définir et de mettre en œuvre des plans à long terme seraient grandement améliorées par l'approbation d'un financement pluriannuel permanent. VIA continue de travailler avec TC pour obtenir du financement pluriannuel, comme cela a déjà été accordé dans une enveloppe de financement de trois ans qui prendra fin en mars 2017. Pour aller de l'avant, un crédit de cinq ans comprenant le financement pour les exigences d'exploitation et d'immobilisations serait optimal pour la gestion des processus d'approbation requis afin de lancer et de faire avancer les initiatives clés, garantissant ainsi que VIA remplit son mandat de manière économique, efficace et efficiente.</p> <p>Les crédits annuels et les approbations requises ont nui à la capacité de VIA de répondre au calendrier de planification et de mise en œuvre requis pour assurer un service ferroviaire voyageur moderne et fiable. La pratique d'attribuer des fonds annuellement nuit à la capacité de VIA d'accéder aux fonds en temps opportun pour les projets d'immobilisations avant la fin/le milieu de la fin de la saison de construction, ce qui entraîne des retards de projet en raison de l'occasion manquée pour la saison de construction. Si le mécanisme des crédits annuels devait continuer, la capacité de VIA de planifier à long terme et de gérer les activités quotidiennes du service sera toujours gênée.</p> <p>Malgré ces limites, le conseil d'administration de VIA continue de superviser activement l'orientation stratégique de la société, en rendant des comptes au gouvernement. De plus, les membres du conseil siègent à des comités responsables de la supervision et de la surveillance associés à la gouvernance et aux activités internes et stratégiques. Plus précisément, le Comité des risques, de la gouvernance et de la stratégie est responsable des processus de planification stratégique de la société et de la supervision liée à la mise en œuvre de ces stratégies. À cette fin, le comité examine les processus de planification stratégique annuellement et fait des recommandations sur ces processus au conseil d'administration. De plus, le comité examine régulièrement les progrès de la société par rapport à son plan stratégique et recommande des ajustements au besoin. En ce qui a trait aux rapports, le président du comité rend des comptes au conseil d'administration après chaque</p>

	<p>réunion.</p> <p>VIA continuera de déployer des efforts concertés tout au long du dépôt en temps opportun et pour l’approbation de notre plan d’entreprise afin de donner un aperçu de l’orientation stratégique à long terme de la société.</p>
<p>Réponse de TC à la recommandation du PACP</p>	<p>TC appuie VIA dans le processus continu de définition, d’obtention de l’approbation et de mise en œuvre d’une orientation stratégique à long terme. Cela est fait grâce à l’élaboration et à l’approbation du plan d’entreprise annuel de VIA, un processus requis en vertu de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> (LGFP) et supervisé et approuvé par le Conseil du Trésor, et au moyen de demandes de financement périodiques au Cabinet. TC continuera de trouver l’équilibre entre les intérêts de VIA pour une prévisibilité à long terme et les intérêts publics plus larges ayant trait à la gestion rigoureuse des fonds publics et au bien-être de tout le réseau de transport.</p> <p>Le budget de 2014 a fourni à VIA 683,4 M\$ de dollars sur trois ans en fonds d’exploitation et d’immobilisations supplémentaires pour l’exploitation continue de ses services ferroviaires voyageurs. Le budget de 2015 a fourni à VIA un autre montant de 102.0 M\$ sur deux ans pour appuyer les projets d’amélioration de l’infrastructure ferroviaire. Plus récemment, le budget de 2016 a fourni à VIA un montant de 42,1 M\$ en fonds supplémentaires sur deux ans pour appuyer la maintenance et l’amélioration de l’infrastructure existante, d’entreprendre des activités préalables à l’évaluation pour l’initiative proposée du renouvellement du parc de VIA, et pour apporter des améliorations ciblées à la sécurité et à la sûreté. Le budget de 2016 a aussi fourni à TC un montant de 3,3 M\$ sur trois ans pour évaluer la proposition de service ferroviaire à fréquence élevée (SFFE) de VIA. Dans le cadre de ces efforts, TC élabore des options sur la meilleure approche concernant les services ferroviaires voyageurs pour aller de l’avant, y compris des changements possibles à la situation de financement à long terme de VIA.</p>

Recommandation du Comité permanent des comptes publics :	
Recommandation 2 : Que, d'ici le 28 avril 2017, VIA et TC présente au PACP un rapport indiquant ce qu'ils proposeraient concernant une loi habilitante.	
Réponse de VIA à la recommandation du PACP	<p>Convenu. VIA est une société d'État non-mandataire qui dépend de crédits assujettie à la partie X de la LGFP qui décrit son cadre de gouvernance. VIA a été créée en vertu de la <i>Loi canadienne sur les sociétés par actions</i> (LCSA) avec tous les pouvoirs d'une entreprise typique du secteur privé, mais de tels pouvoirs sont assujettis aux autorisations et limites mentionnées dans la LGFP. Par conséquent, les instruments financiers, notamment le financement par emprunt de base, ne sont pas mis à la disposition de VIA ce qui rend inaccessible l'utilisation de ces instruments pour appuyer l'exécution de ses plans stratégiques et de ses activités quotidiennes.</p> <p>Afin de moderniser et de répondre à la demande croissante et aux attentes des Canadiens pour un service ferroviaire voyageur sécuritaire, fréquent, fiable et rentable, VIA profiterait de l'obtention d'une plus grande autonomie au moyen de l'adoption d'une loi habilitante.</p> <p>Par conséquent, une <i>Loi sur VIA Rail Canada</i>, dans les limites d'un mandat explicite, établirait un cadre législatif exhaustif qui pourrait fournir à VIA un cadre de référence donnant un aperçu de sa gouvernance et de ses pouvoirs. Une telle loi pourrait aussi conférer des pouvoirs organisationnels suffisamment larges à VIA pour lui donner une plus grande autonomie, notamment une marge de manœuvre opérationnelle et financière pour la gestion et les activités de ses services ferroviaires voyageurs publics d'une manière qui est conforme aux pratiques commerciales. Ces pouvoirs organisationnels ont surtout trait à l'accès au financement et à la gestion des actifs.</p> <p>Il est important de clarifier que VIA ne propose pas l'établissement d'instruments législatifs qui met en priorité son service plutôt que d'autres joueurs économiques vitaux de l'industrie ferroviaire. Elle n'encourage pas non plus l'élaboration de lois qui intégrerait des activités ou des itinéraires en particulier, décourageant ainsi la marge de manœuvre nécessaire pour répondre aux demandes en évolution des voyageurs.</p>
Réponse de TC à la recommandation du PACP	VIA, comme bon nombre d'autres sociétés d'État fédérales, est en fonction depuis des décennies sous les autorisations et les contrôles offerts par la LGFP et la LCSA, sans l'ajout d'une loi habilitante précise. TC continue d'évaluer si une loi habilitante précise pour VIA serait dans l'intérêt du public ou non.

Recommandation du Comité permanent des comptes publics :

Recommandation 3 : Que, d'ici le 30 décembre 2016, VIA présente au PACP un rapport décrivant les résultats de son examen sur le type de renseignements qu'elle devrait communiquer à ses administrateurs de manière à leur permettre d'évaluer correctement les risques et d'appuyer judicieusement le processus décisionnel. Le rapport précisera en outre comment VIA veillera à ce que ce type d'examen soit effectué régulièrement.

Réponse de VIA à la recommandation du PACP

Convenu. La société a subi une évaluation du conseil interne en 2015 lancée par le Secrétariat ministériel puisque la composition du conseil avait grandement changée depuis l'évaluation du conseil de 2013. On a demandé à tous les administrateurs de remplir un questionnaire dans le cadre de cette évaluation générale du rendement du conseil, des comités et des administrateurs. L'objectif du questionnaire était de donner aux administrateurs l'occasion de donner leurs commentaires sur la façon dont le conseil fonctionne, comment ils ont contribué individuellement au conseil et ce qui pourrait être fait pour améliorer l'efficacité et l'efficience du conseil. L'évaluation a révélé des préoccupations des administrateurs à propos du volume de renseignements fournis au conseil d'administration, ainsi que sur la présentation de ces renseignements. À la suite de l'évaluation, la gestion de la société, avec l'appui de ses administrateurs, a lancé un examen pour réduire le volume de renseignements fournis aux directeurs et en améliorer la pertinence afin de leur permettre d'effectuer leurs tâches de supervision d'une manière plus efficace.

À la suite du processus susmentionné, des réunions ont été organisées avec les cadres supérieurs et leurs coordonnateurs pour examiner et discuter de ce qui suit :

- les procédures en place et les principaux jalons qui mènent à la préparation des documents du conseil;
- le nouveau gabarit organisationnel pour les présentations préparé par le conseil d'administration; et
- ce qui devrait être inclus dans ces présentations, selon le type de point à l'ordre du jour (pour information versus décision).

En 2016, la nouvelle cadre supérieure responsable du Comité des ressources humaines (c.-à-d. le dirigeant principal des ressources humaines) a rencontré le Secrétariat ministériel pour discuter de ses rôles et responsabilités, ainsi que des pratiques et procédures en place au sujet de la préparation des documents du conseil. Selon les pratiques et procédures, les documents doivent être envoyés au moins deux semaines avant les réunions du conseil d'administration (fait partie des objectifs de 2016 du président et chef de la direction), l'information rapide étant très importante pour permettre au conseil d'administration d'être bien préparé pour les réunions.

De plus, pour obtenir continuellement des commentaires du conseil d'administration, le Comité de la gouvernance, des risques et de la

	<p>stratégie a recommandé la mise en œuvre des évaluations trimestrielles du président du comité qui seraient remplies par le président de chaque comité après les réunions régulières du conseil d'administration. Une fois remplies, les présidents sont invités à partager leur évaluation avec le cadre supérieur responsable de leur comité respectif et de prévoir une courte téléconférence avec lui pour discuter des aspects clés de leur évaluation, si cela est jugé nécessaire. L'utilisation d'un tel format est toutefois optionnelle et à la discrétion de chaque président, l'idée étant que le président devrait fixer les attentes et répondre aux questions soulevées après une réunion précise, le cas échéant, le plus tôt possible.</p> <p>En raison de telles initiatives, le Comité de la gouvernance, des risques et de la stratégie a confirmé que les mesures prises pour répondre à cette recommandation ont été terminées. La gestion de VIA s'engage à améliorer continuellement les rapports et les engagements auprès du conseil d'administration.</p>
--	--

Recommandation du Comité permanent des comptes publics :

Recommandation 4 : Que, d'ici le 30 décembre 2016, VIA présente au PACP un rapport faisant état des résultats de la vérification officielle concernant l'efficacité de son nouveau système de gestion de la sécurité (SGS).
--

Réponse de VIA à la recommandation du PACP	<p>Convenu. La société a effectué une vérification interne, effectuée par un tiers, pour évaluer la conformité et l'efficacité du SGS entre mai et juillet 2016. En général, les principales conclusions de la vérification ont découvert que la mise en œuvre du SGS semble bien coordonnée, avec des processus réactifs déjà en place, et la mise en œuvre des processus proactifs et prévisionnels est en cours. Les documents liés aux phases d'opérationnalisation du SGS sont évalués et continuellement améliorés. La vérification a fait remarquer qu'une fois que la phase d'opérationnalisation sera terminée, il est prévu que les procédures, les plans et les méthodes du SGS seront efficaces pour améliorer le niveau de sécurité des activités de VIA et respecter les politiques, objectifs et cibles de VIA. La vérification a conclu que malgré la récente mise en œuvre du SGS, elle appuie efficacement les politiques et les objectifs de VIA et respecte les exigences du Règlement sur le système de gestion de la sécurité ferroviaire. Par conséquent, la vérification n'a pas cerné de pratiques ayant trait à la sécurité ferroviaire qui pourraient être en opposition avec celles énumérées dans le SGS de VIA.</p>
--	---

Recommandation du Comité permanent des comptes publics :

Recommandation 5 : Que VIA présente au PACP : un premier rapport expliquant comment elle a amélioré la documentation concernant son SGS d'ici le 30 décembre 2016; un deuxième rapport indiquant comment elle a aussi amélioré, en collaboration avec TC et d'autres compagnies de chemin de fer propriétaires de voies ferrées, l'information relative aux actions et aux décisions concernant la sécurité des voies ferrées appartenant à d'autres compagnies ferroviaires, d'ici le 31 décembre 2018.

<p>Réponse de VIA à la recommandation du PACP</p>	<p>Convenu. La société continue de déployer des efforts concertés pour s'assurer que la sécurité est toujours une priorité. En ce qui a trait au SGS et aux mesures prises pour améliorer la documentation, VIA a terminé le plan de transition de TC pour une conformité complète avec un examen complet et une mise à jour de tous les documents. Ces mesures prises respectent les nouvelles exigences du SGS et la structure du nouveau règlement de TC sur le SGS.</p> <p>Les éléments associés à la mise à niveau du SGS comprennent : l'élaboration du manuel du SGS basé sur tous les éléments du système et les commentaires de TC, la mise à jour des politiques de sécurité, s'assurer que les procédures de conformité juridique sont en place, élaborer des procédures d'identification des dangers et d'évaluation des risques, établir des cibles de sécurité, renforcer les programmes de sécurité des entrepreneurs et des exigences de gestion de la fatigue pour les mécaniciens de locomotive, élaborer un tableau de bord et un cadre de surveillance pour la mise en œuvre du SGS, offrir une formation liée aux exigences critiques de sécurité et élaborer les procédures pour les documents et les dossiers dans le manuel du SGS, conformément au règlement.</p> <p>TC a effectué un examen des documents du SGS de la société en octobre 2015. Son inspection comprenait un examen de tous les documents (procédures, politiques, plans et méthodes) et une évaluation de la conformité de VIA aux règlements; il a trouvé aucune non-conformité.</p> <p>En ce qui a trait au travail entrepris par VIA en collaboration avec d'autres compagnies de chemin de fer, ainsi que TC, lié à la sécurité des voies qui sont la propriété de compagnies de chemin de fer hôtes, le groupe d'infrastructure de VIA effectue des inspections annuelles des voies sur l'infrastructure des compagnies de chemin de fer hôtes. Les données recueillies sont partagées avec les compagnies de chemin de fer hôtes et TC. De plus, depuis le printemps 2016, à la suite de la période visée par l'examen du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG), VIA reçoit aussi des rapports trimestriels à propos des défauts des voies de la Compagnie des Chemins de fer nationaux (CN) de notre dispositif Ensco, un dispositif qui trouve les réparations nécessaires à apporter sur l'infrastructure des compagnies de chemin de fer hôtes situées dans le corridor Québec-Windsor.</p>
---	---

	<p>Du travail de collaboration additionnel, notamment des essais d'efficience conjoints, est effectué avec le CN et Metrolinx pour garantir la conformité aux règles. De plus, l'équipe de révision des règles, qui comprend divers partenaires ferroviaires, permet l'échange d'information et le partage des pratiques exemplaires au sein de l'industrie. Les renseignements sont aussi partagés grâce à des appels de sécurité mensuels avec CN afin de discuter de tous les enjeux de sécurité, y compris les progrès réalisés pour les points de suivi déjà indiqués.</p> <p>D'un point de vue de la planification à long terme, les réunions annuelles avec le CN chaque mois de février sont prévues afin de discuter des programmes de travaux importants pour la prochaine saison de construction. Cette séance de planification fait la promotion de la compréhension de l'état de l'infrastructure et de l'investissement requis pour maintenir et améliorer l'infrastructure.</p> <p>Comme d'habitude, les mécaniciens de locomotive sont encouragés à signaler les enjeux de sécurité au centre de contrôle ou à leur unité de gestion de l'exploitation des trains respective aux fins de suivi, au besoin.</p>
--	--

Recommandation du Comité permanent des comptes publics :	
Recommandation 6 : Que, d'ici le 20 décembre 2016, VIA présente au PACP un rapport détaillant les mesures mises en œuvre pour atténuer les risques et vulnérabilités inhérents à ses systèmes de technologies de l'information (TI).	
Réponse de VIA à la recommandation du PACP	<p>Convenu. VIA a reconnu dans sa stratégie le besoin de cerner et de résoudre les risques potentiels de sûreté de la TI. À cette fin, en mars 2015, VIA a établi une feuille de route à 12 piliers pour régler ses risques et vulnérabilités inhérents à la TI. Les 12 piliers comprennent : gestion de l'identité et de l'accès, cybersécurité, surveillance de la sûreté, gestion des incidents de sûreté, gestion des risques liés à la sécurité de l'information, communication en matière de sûreté/sensibilisation et formation, conformité et assurance, gouvernance de la sûreté, architecture de sûreté, gestion de la vulnérabilité et des correctifs, gestion de la configuration et gestion des anti-maliciels.</p> <p>Jusqu'à maintenant, les activités et initiatives suivantes ont été mises en place pour gérer les actifs de TI de VIA en ce qui a trait aux risques et vulnérabilités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les ressources de TI expérimentées embauchées sont composées de personnel de sûreté, de gestion et d'analyse; • les processus opérationnels ont été établis pour régler les risques; • l'amélioration de la gestion des incidents grâce à une surveillance continue des risques de sûreté et des vulnérabilités de VIA a été mise en place;

	<ul style="list-style-type: none"> • de nouveaux principaux indicateurs de risque de TI ont été élaborés et sont gérés par l'entremise du programme des risques organisationnels de la société; • de nouveaux programmes de sensibilisation à la sûreté ont été déployés, y compris un bulletin mensuel; • de nouveaux processus pour la gouvernance de la sûreté ont été établis ainsi que des exigences supplémentaires relatives aux livrables; et • modernisation de l'infrastructure de sûreté existante tout au long de 2016 et 2017. <p>Aucune société ne peut se permettre de négliger le risque de sûreté de la TI et VIA a l'intention de continuer à gérer ce risque et d'améliorer ses traitements de risque.</p>
--	---

Recommandation du Comité permanent des comptes publics :	
Recommandation 7 : Que, d'ici le 31 mars 2017, VIA présente au comité un rapport sur les mécanismes qu'elle a mis en place pour s'assurer de la ponctualité de ses trains.	
Réponse de VIA à la recommandation du PACP	<p>Convenu. Plus de 97 % des chemins de fer où VIA effectue ses activités sont la propriété d'autres compagnies de chemin de fer, principalement celles qui exploitent des trains de marchandises se déplaçant plus lentement. Dans ce contexte, la congestion sur les voies partagées continuera de créer des obstacles pour la ponctualité de VIA, encore plus alors que l'économie du Canada a un regain d'énergie et nécessite des services de transport ferroviaire de marchandises pour transporter les marchandises à l'intérieur et à l'extérieur de nos frontières.</p> <p>La société continuera ses efforts avec les compagnies de chemin de fer hôtes pour améliorer la ponctualité de ses trains au moyen d'une combinaison d'améliorations pour les processus opérationnels, ainsi que grâce à de meilleures communications avec les compagnies de chemin de fer hôtes.</p> <p>Les mécanismes internes qui sont présentement à la disposition de VIA pour surveiller sa ponctualité comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le système d'information sur la position des trains plus de VIA; • le résumé du rapport de voyage du train de VIA géré par les mécaniciens de locomotive; • les aperçus du CN et la planification des activités de train du CN et le système de contrôle; et • les examens de rendement du comité de gestion. <p>Les autres mécanismes utilisés dans le contexte actuel pour surveiller et gérer la ponctualité comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'établissement d'horaire pour les trains de VIA en utilisant

	<p>l'évaluation des performances des trains du CN qui permet aux planificateurs de VIA de tenir compte des exigences en ce qui a trait à la taille, à la longueur, aux itinéraires et aux arrêts de gare des trains de marchandises utilisant les mêmes emprises que les trains de VIA;</p> <ul style="list-style-type: none"> • la collaboration avec les propriétaires des emprises (CN, Chemin de fer Canadien Pacifique (CP), GO Transit) qui examinent l'horaire proposé de VIA et suggèrent des ajustements, au besoin; • la communication des changements d'horaire aux employés et entrepreneurs de VIA; • la prestation de formations supplémentaires (au besoin), et un nouveau manuel opérationnel; • des appels opérationnels hebdomadaires avec le CN pour examiner les facteurs qui pourraient avoir une incidence sur la ponctualité, notamment les problèmes mécaniques, la signalisation et les travaux d'infrastructure; • une réunion hebdomadaire pour les membres de l'équipe des opérations de VIA afin de discuter du rendement de la semaine précédente et de ce qui est prévu pour la semaine suivante; et • un examen hebdomadaire de la ponctualité par l'équipe de gestion. <p>Le projet de SFFE de VIA est une solution qui pourrait régler le problème susmentionné de congestion et de ponctualité. Permettre aux trains de VIA d'être exploités sur des voies qui sont réservées au transport de passagers permettrait à la société d'améliorer ses fréquences et sa fiabilité dans les zones les plus peuplées du Canada. La société a présenté une proposition au gouvernement pour le SFFE entre Québec-Montréal-Ottawa-Toronto.</p>
--	---

Recommandation du Comité permanent des comptes publics :	
Recommandation 8 : Que, d'ici le 30 décembre 2016, VIA présente au PACP un rapport expliquant comment elle a intégré les mécanismes d'analyse de la rentabilité et de gestion du parc de matériel roulant à son système de gestion des revenus afin d'optimiser l'achalandage et les recettes.	
Réponse de VIA à la recommandation du PACP	<p>Convenu. Au cours des deux dernières années, les pratiques de planification du réseau de VIA ont évolué. Le changement a amené la mise en œuvre de nouveaux processus organisationnels et un outil automatisé afin de maximiser la rentabilité en fonction de la demande des passagers et des contraintes opérationnelles.</p> <p>L'analyse de rentabilité de VIA est la responsabilité du groupe de planification du réseau. Ce groupe met actuellement en œuvre un outil qui optimise les cycles et les horaires des trains en fonction de la rentabilité. Cela signifie que les hypothèses de demande des passagers et les coûts opérationnels sont utilisés pour optimiser la distribution du matériel</p>

	roulant dans un horaire prévu. Le groupe de gestion des revenus prend l'horaire fourni par le groupe de planification du réseau et optimise les revenus supérieurs au moyen de l'établissement de prix et de stratégies d'inventaire.
--	---

Recommandation du Comité permanent des comptes publics :	
Recommandation 9 : Que, d'ici le 30 décembre 2016, VIA présente au PACP un rapport expliquant comment elle a amélioré ses moyens et méthodes de gestion des projets d'investissements en immobilisations.	
Réponse de VIA à la recommandation du PACP	<p>Convenu. Conformément au rapport d'examen spécial de 2016 du BVG, des faiblesses ont été soulignées dans la planification du projet, le contrôle et la surveillance du projet, ainsi que la mesure des résultats et avantages du projet. La recommandation du BVG était que 'VIA Rail Canada Inc. devrait continuer de mettre en œuvre des mesures correctives en ce qui a trait à ses moyens et méthodes de gestion du projet afin de s'assurer que pour ses investissements en immobilisations futures elle puisse estimer de façon raisonnable les coûts, risques et résultats escomptés et gérer les projets dans les limites des budgets établis et en fonction des délais'.</p> <p>En 2015, VIA a mis sur pied un Bureau de gestion des projets centralisé afin d'augmenter les résultats en temps opportun et positifs des projets et initiatives, d'exploitation et d'immobilisations, et encourager une collaboration interfonctionnelle. Les mécanismes de gouvernance au niveau du projet, du portefeuille du projet et de l'organisation ont été déployés depuis 2015 et l'opérationnalisation du portefeuille du projet de gestion des immobilisations a eu lieu en 2016.</p> <p>Depuis sa création en 2015, le Bureau de gestion des projets organisationnel de VIA a documenté des principes, processus et outils de gestion des projets conforme aux pratiques recommandées et a établi un programme de formation en 2016 pour toutes ses équipes de gestion des projets. Des mesures ont été prises pour augmenter la capacité de gestion des projets au sein des équipes d'exécution des projets de VIA pour exécuter avec succès les projets auxquels elle s'est engagée en utilisant les systèmes et pratiques du Bureau de gestion des projets organisationnel; le recrutement de professionnels expérimentés de la gestion des projets a eu lieu.</p> <p>Des programmes d'amélioration continue et d'apprentissage sont en place pour la poursuite du niveau de maturité de la gestion des projets de VIA. Par exemple, une communauté de pratique de VIA pour les projets, les programmes et les portefeuilles, inspirée du Project Management Institute, a été mise en place en août 2015; depuis octobre 2016, treize de ces séances ont eu lieu.</p> <p>Le Bureau de gestion des projets organisationnel est structuré pour garantir une ségrégation claire des tâches. Par exemple, la charte de</p>

gouvernance du Bureau de gestion des projets organisationnel définit la ségrégation des tâches entre Finances et le Bureau de gestion des projets.

Le centre d'excellence du Bureau de gestion des projets organisationnel est en place pour d'autres améliorations de sa gestion des avantages, sa gestion des risques et sa gestion des coûts et autres processus, procédures et outils. Par exemple, une excellente collaboration entre la gestion des risques d'entreprise de VIA et le Bureau de gestion des projets organisationnel a eu pour résultat la création d'un seul registre centralisé des risques pour les deux projets et les activités. Le déploiement des phases a débuté en se concentrant d'abord sur les principaux projets. Une grille unique faisant état des probabilités et des répercussions à l'échelle de l'organisation permet de normaliser la production de rapports, l'acceptabilité des risques et la gouvernance.

En résumé, le Bureau de gestion des projets organisationnel a rapidement donné des résultats positifs pour VIA et sa capacité de pouvoir maintenant gérer efficacement des petits ou des grands projets à temps et en respectant le budget. Cela a eu une répercussion positive sur les activités de la société et les résultats financiers. Le Bureau de gestion des projets organisationnel continuera de travailler de cette manière en 2017, en utilisant une approche progressive.