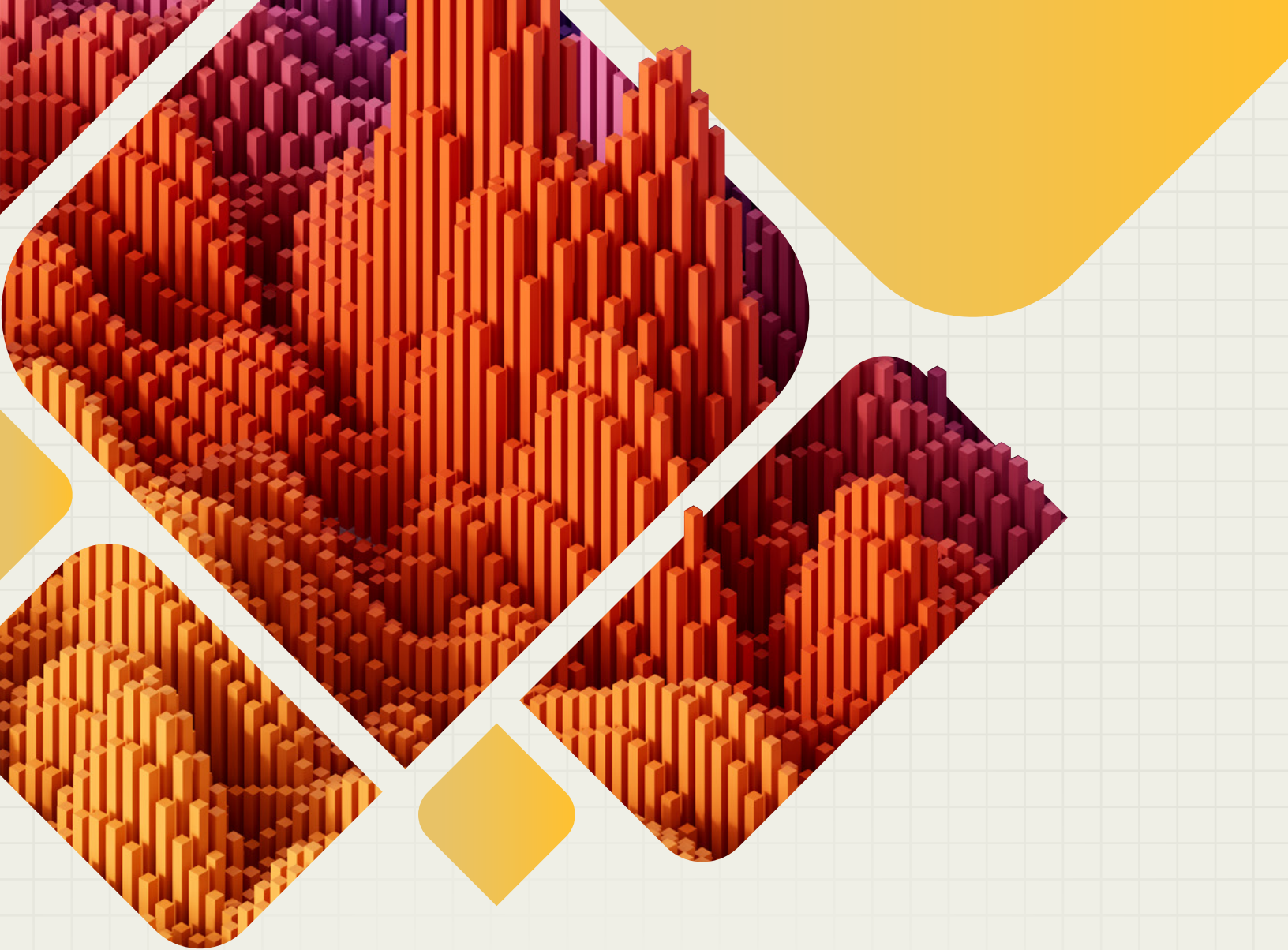




2026 EXAMEN SPÉCIAL

Rapport de la vérificatrice générale du Canada au conseil d'administration de la société VIA Rail Canada Inc.



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

**RAPPORT DE
L'AUDITEUR INDÉPENDANT**

Qu'est-ce qu'un examen spécial?

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

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

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

This publication is also available in English.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par la vérificatrice générale du Canada, 2026.

N° de catalogue FA3-201/2025F-PDF

ISBN 978-0-660-97812-3

Photo de la page couverture : Eugene Mymrin/Gettyimages.ca

Table des matières

Sommaire de l'audit	1
Introduction	1
Contexte	1
Objet de l'audit	4
Constatations, recommandations et réponses	5
Méthodes de gestion organisationnelle	5
La Société disposait en général de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, mais des améliorations s'imposaient en ce qui concerne la gouvernance du conseil d'administration, la planification stratégique et la gestion des risques.	5
Gestion des opérations	19
La Société assurait une bonne gestion de ses opérations dans l'ensemble, mais des améliorations s'imposaient au chapitre de l'offre de service	19
Conclusion	27
À propos de l'audit	28
Recommandations et réponses de la Société	33
Annexe — Description textuelle de la pièce	35

Sommaire de l'audit

Nous avons examiné la façon dont VIA Rail Canada Inc. avait mis en œuvre ses méthodes de gestion organisationnelle et géré ses opérations pendant la période visée par l'audit.

Lors de l'examen des méthodes de gestion organisationnelle, nous avons constaté que la Société avait des moyens et des méthodes efficaces pour atténuer, surveiller et communiquer les risques. Cependant, nous avons constaté que des améliorations s'imposaient en ce qui concerne le recensement et l'évaluation des risques ainsi que certains moyens et méthodes au chapitre de la gouvernance d'entreprise et de la planification stratégique.

Lors de l'examen des moyens et des méthodes de gestion des opérations, nous avons constaté que des améliorations s'imposaient au chapitre de l'offre de service de la Société.

Malgré ces faiblesses, la Société a mis en œuvre des moyens et des méthodes raisonnables pour s'acquitter de son mandat.

Introduction

Contexte

Rôle et mandat

1. VIA Rail Canada Inc. a été constituée en société en 1977, en vertu de la Loi canadienne sur les sociétés par actions, en tant que filiale de la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada. En 1978, VIA Rail est devenue une société d'État distincte de la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada. Les principales lois qui s'appliquent à VIA Rail sont la Loi sur la gestion des finances publiques (partie X), la Loi canadienne sur les sociétés par actions et la Loi sur la sécurité ferroviaire. La Société rend des comptes au Parlement par l'entremise de la ou du ministre des Transports.
2. VIA Rail a pour mandat d'offrir aux voyageuses et voyageurs des services ferroviaires nationaux au nom du gouvernement du Canada, des services intervilles ainsi qu'un transport ferroviaire dans les régions et les localités éloignées.

Environnement
commercial et
opérationnel de
la Société

3. Selon son **plan d'entreprise**¹ 2024-2028 approuvé, la Société a pour objectif de fournir un service ferroviaire sécuritaire, accessible, efficace, fiable, durable et écologique qui répond aux besoins de la population canadienne.

4. La Société a desservi plus de 400 collectivités au Canada. En 2024, VIA Rail a transporté plus de 4,3 millions de passagères et passagers.

5. La Société propose trois types de services : liaisons dans le Corridor (Québec–Windsor), liaisons longues distances (Toronto–Vancouver et Montréal–Halifax) et liaisons régionales.

6. VIA Rail était régie par un conseil d'administration indépendant. La **gouverneure** ou le **gouverneur en conseil**² nomme les personnes aux postes de président du conseil d'administration et de président et chef de la direction. Les autres administratrices et administrateurs sont nommés par la ou le ministre des Transports sur approbation de la gouverneure ou du gouverneur en conseil. Les activités de la Société étaient menées par cinq chefs relevant directement du président et chef de la direction.

7. La Société a reçu un financement public pour mener ses opérations et effectuer ses investissements en immobilisations. Le financement de dépenses en immobilisations était nécessaire pour moderniser et entretenir les installations et les voies ferrées de VIA Rail de même que pour remplacer les trains assurant les liaisons dans le corridor Québec–Windsor. La [pièce 1](#) résume le rendement financier et opérationnel de VIA Rail des cinq derniers exercices.

1 **Plan d'entreprise** : Plan qui énonce les objectifs, les stratégies et les indicateurs et cibles de rendement opérationnel et financier d'une société d'État pour les cinq années à venir. Les sociétés d'État doivent présenter annuellement leur plan d'entreprise à leur ministre de tutelle. Les sociétés sont tenues de mener leurs activités selon leur dernier plan d'entreprise approuvé, tant que le gouvernement n'a pas revu et approuvé le nouveau plan.

2 **Gouverneure ou gouverneur en conseil** : La gouverneure générale ou le gouverneur général, sur recommandation du Cabinet, agit à titre d'organe exécutif officiel conférant un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.

Pièce 1 — Indicateurs financiers et opérationnels clés

Indicateurs financiers clés (en millions de dollars)	2020^a	2021^a	2022	2023	2024
Produits	93	133	334	432	478
Charges d'exploitation totales	646	625	823	944	1 014
Financement gouvernemental — exploitation	416	371	354	382	385
Financement gouvernemental — immobilisations	330	197	260	352	608
Indicateurs opérationnels clés	2020^a	2021^a	2022	2023	2024
Ponctualité globale ^b (en pourcentage)	71	72	57	59	51
Passagères et passagers (en milliers)	1 147	1 512	3 302	4 117	4 389
Coefficient d'occupation moyen ^c (en pourcentage)	45	49	61	61	55
Nombre de membres du personnel	2 825	2 370	2 975	3 316	3 485

^a Les années 2020 et 2021 ont été marquées par la pandémie.

^b Généralement, la ponctualité correspond à un train qui est arrivé à destination dans les 15 minutes de l'heure d'arrivée prévue.

^c Un coefficient d'occupation est le ratio de passagères et passagers par rapport au nombre total de places disponibles. Un coefficient d'occupation élevé signifie qu'une proportion importante de sièges disponibles étaient occupés, ce qui représente une utilisation efficace de la capacité du train, tandis qu'un coefficient d'occupation faible indique que les sièges inoccupés sont nombreux.

Source : Extraits des rapports annuels de VIA Rail Canada Inc.

8. En 2016, VIA Rail a élaboré la stratégie de trains à grande fréquence (TGF) en vue de créer une liaison ferroviaire plus directe entre la ville de Québec et Toronto. Grâce à ses propres voies ferrées, VIA Rail ne serait plus tenue de partager ce parcours avec des tiers. Dans son résumé du plan d'entreprise 2017-2021, VIA Rail a indiqué que l'engorgement du réseau avait causé la dégradation du service (y compris une diminution de la ponctualité) ainsi qu'une baisse de son rendement financier et de sa croissance, ce qui menace sa viabilité et sa survie. La gouverneure en conseil a ordonné à VIA Rail de constituer une filiale à cent pour cent (VIA Rail HFR – VIA Rail TGF Inc.) afin de développer et de réaliser un projet de trains à grande fréquence en collaboration avec le secteur privé. VIA Rail TGF fonctionne indépendamment de VIA Rail Canada Inc. et n'est pas contrôlée par cette dernière.

Objet de l'audit

9. Notre audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de VIA Rail Canada Inc. que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen fournissaient à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses opérations étaient menées avec efficacité, comme l'exige le paragraphe 138(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques.

10. De plus, aux termes de l'article 139 de la Loi sur la gestion des finances publiques, nous devons exprimer une opinion, à savoir si, compte tenu des critères établis au paragraphe 138(3), il y avait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Nous signalons des défauts graves lorsque, à notre avis, la Société pourrait ne pas avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses opérations sont menées avec efficacité.

11. En nous fondant sur notre évaluation des risques, nous avons sélectionné les moyens et méthodes dans les secteurs suivants :

- Méthodes de gestion organisationnelle
- Gestion des opérations

Les moyens et méthodes sélectionnés et les critères appliqués pour les évaluer sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

12. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

Constatations, recommandations et réponses

Méthodes de gestion organisationnelle

La Société disposait en général de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, mais des améliorations s'imposaient en ce qui concerne la gouvernance du conseil d'administration, la planification stratégique et la gestion des risques.

Contexte

13. Les méthodes de gestion organisationnelle communes à toutes les sociétés comprennent celles qui relèvent de la gouvernance d'entreprise, de la planification stratégique et de la gestion des risques organisationnels.

14. **Gouvernance de la Société** — La Société était gouvernée par un conseil d'administration qui se compose de 11 membres, dont le président du conseil et le président et chef de la direction. Deux postes au conseil d'administration étaient vacants. Malgré cela, les exigences en matière de quorum étaient toujours respectées. En mars 2025, le conseil d'administration était appuyé par cinq comités : le Comité des ressources humaines; le Comité d'engagement des parties prenantes et de communication; le Comité des projets majeurs et de la modernisation de la flotte; le Comité de vérification et de placement des régimes de retraite; et le Comité de gouvernance.

15. **Planification stratégique** — En mars 2024, le conseil d'administration de VIA Rail a approuvé le plan stratégique de 2030 intitulé Tous champions du rail passager, qui est axé sur la modernisation, l'intégration à d'autres modes de transport et l'excellence opérationnelle. Le plan privilégiait la numérisation, une culture de haut rendement et l'amélioration continue afin de faire de VIA Rail le meilleur exploitant de trains de voyageurs de sa catégorie. De plus, le plan indiquait comment VIA Rail deviendrait un champion de l'environnement tant dans sa prestation de services que dans ses pratiques opérationnelles. En 2021, la Société a élaboré son premier plan de développement durable portant sur des secteurs tels que l'environnement, la mobilisation du personnel et l'engagement communautaire. Depuis 2022, à la demande du gouvernement, la Société publie un rapport annuel sur le risque climatique en fonction des recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques.

16. **Gestion des risques organisationnels** — La Société est exposée à des risques financiers et non financiers qui, s'ils ne sont pas gérés efficacement, pourraient avoir une incidence importante sur sa capacité d'atteindre ses objectifs organisationnels. La direction est chargée :

- de mettre en œuvre le cadre de gestion des risques d'entreprise;
- de veiller à ce que les risques pertinents soient correctement recensés, priorisés et évalués;
- de s'assurer que des mesures d'atténuation appropriées sont en place ou prévues pour que les risques demeurent à un niveau acceptable;
- de veiller à la surveillance des risques et à la communication d'information à cet égard.

Gouvernance de
la Société

17. **Constatations** — La Société doit améliorer certains moyens et certaines méthodes en ce qui concerne sa gouvernance ([voir la pièce 2](#)).

Pièce 2 — Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Nomination et compétences des membres du conseil d'administration	Les membres du conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.	Le conseil d'administration avait exercé ses activités en s'appuyant sur un effectif quasi complet d'administratrices et d'administrateurs, car seuls deux postes étaient à pourvoir. Le conseil d'administration avait communiqué avec le ministre des Transports au sujet de la nomination de ses membres, du renouvellement de sa composition et des postes vacants. Le conseil d'administration avait déterminé les compétences et l'expertise dont il avait besoin, évalué le profil actuel de chaque membre et communiqué à Transports Canada ses besoins afin de trouver de nouveaux membres. Le conseil d'administration avait sollicité des conseils indépendants, au besoin. La Société avait organisé des séances d'orientation à l'intention des nouvelles administratrices et nouveaux administrateurs. Faiblesse Le conseil d'administration n'avait pas procédé à une autoévaluation de ses méthodes de gouvernance, comme l'exigent les politiques de la Société.	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Indépendance du conseil d'administration	Le conseil d'administration fonctionnait de manière indépendante.	Le conseil d'administration avait fonctionné indépendamment de la direction dans sa prise de décisions et tenu régulièrement des réunions à huis clos en l'absence des membres de la direction. La Société disposait d'un code de conduite et d'éthique qui s'applique aux membres du conseil d'administration et au personnel. Ces documents comportaient des dispositions définissant les conflits d'intérêts. Faiblesses Des éléments clés ne figuraient pas dans la politique sur les dépenses des membres du conseil d'administration, et les contrôles du traitement devaient être renforcés. Le formulaire de divulgation des conflits d'intérêts de la Société qui s'applique aux membres du conseil d'administration ne comprenait pas toutes les situations présentées dans le code de conduite et d'éthique pour les administrateurs. De plus, au début des réunions, les membres du conseil d'administration n'avaient pas à déclarer tout conflit d'intérêts.	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Établissement d'une orientation stratégique	Le conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	Le conseil d'administration avait participé activement avec la direction à l'établissement d'une orientation stratégique qui cadrait avec le mandat de la Société. Le processus de planification tenait compte des initiatives de transformation, des questions de développement durable, de la création des trains à grande fréquence ainsi que des risques, comme les contraintes financières et l'environnement opérationnel. Le conseil d'administration avait un comité des relations avec les parties prenantes et avait approuvé le plan de communications. La Société avait sollicité et examiné des avis des parties intéressées, y compris les passagères et passagers. Faiblesses La Société n'avait pas approuvé les objectifs du chef de la direction et ne les avait pas soumis pour approbation à la ministre des Transports pour 2025. Le plan d'entreprise de la Société n'avait pas été approuvé en temps opportun par le Conseil du Trésor. (La Société n'avait aucun contrôle sur le processus d'approbation des plans d'entreprise par le gouvernement.)	
Surveillance par le conseil d'administration	Le conseil d'administration a rempli son rôle de surveillance de la Société.	Les rôles et responsabilités du Conseil d'administration et de ses comités étaient clairement définis. Le conseil d'administration et ses comités ont reçu des renseignements sur le rendement financier et opérationnel, la conformité de la Société aux lois et aux règlements pertinents, les activités opérationnelles, la mise en œuvre des objectifs stratégiques et les risques.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

18. **Faiblesse — Nomination et compétences des membres du conseil d'administration** — Nous avons constaté que le conseil d'administration n'avait pas réalisé une autoévaluation en temps opportun de ses méthodes de gouvernance. Selon sa charte, le conseil d'administration doit procéder à cette évaluation tous les trois ans. La dernière autoévaluation remonte à 2021. Les autoévaluations périodiques constituent une méthode de gouvernance clé qui permet aux membres du conseil d'administration de se pencher sur leur rendement, de déterminer les secteurs à améliorer et de veiller à assumer efficacement leurs responsabilités de surveillance. Lorsque ces évaluations sont reportées ou ne sont pas effectuées au moment prévu, le conseil d'administration pourrait rater des occasions de corriger des lacunes importantes dans son efficacité, ses processus décisionnels ou sa surveillance stratégique. Cela peut nuire à la capacité du conseil d'administration de répondre proactivement aux risques émergents ou aux besoins organisationnels changeants.

19. **Recommandation** — La Société devrait effectuer une autoévaluation officielle de ses méthodes de gouvernance conformément à sa charte et à ses besoins.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le conseil d'administration de la Société a révisé son programme d'autoévaluation en novembre 2025 et procédera à une évaluation externe d'ici la fin du premier trimestre de 2026.

20. **Faiblesse — Indépendance du conseil d'administration (dépenses des membres du conseil d'administration)** — En examinant les moyens et méthodes mis en place pour régir les dépenses et les demandes de remboursement des membres du conseil d'administration, nous avons constaté que la Politique sur la rémunération et les dépenses des administrateurs ne contenait pas des éléments clés nécessaires à son application uniforme, et que certains contrôles clés n'avaient pas été réalisés régulièrement ou conçus convenablement. Il manquait notamment :

- une description des processus d'approbation préalable des dépenses et d'examen des demandes de remboursement des membres du conseil d'administration — Nous avons remarqué que le processus d'approbation préalable des déplacements prévus en début d'année ne nécessitait aucun détail des coûts, et qu'il n'y avait aucune obligation d'approbation préalable des activités d'accueil prévues;
- des plafonds de dépenses pour les repas dans le cadre des activités d'accueil;
- une obligation de consigner la justification de coûts d'hébergement qui dépassent le plafond établi — Même si la Société nous a fourni verbalement des explications pendant

l'audit, nous avons remarqué que celles-ci n'avaient pas été consignées systématiquement au moment d'engager les dépenses;

- un examen rigoureux de toutes les sources d'information sur les activités des membres du conseil d'administration pour s'assurer que les paiements effectués sont exacts.

Ces aspects sont importants, puisqu'ils permettent d'améliorer la gestion prudente des ressources publiques, de renforcer les contrôles financiers et de réduire les risques d'atteinte à la réputation.

21. **Recommandation** — La Société devrait procéder à un examen complet de sa Politique sur la rémunération et les dépenses des administrateurs afin d'y incorporer les éléments clés manquants et de corriger les lacunes actuelles des processus d'approbation préalable et d'examen des demandes de remboursement. L'amélioration de ces secteurs permettra d'accroître la rigueur et l'efficacité des contrôles relatifs aux dépenses des membres du conseil d'administration.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le conseil d'administration de la Société a approuvé certaines modifications à sa Politique sur la rémunération et les dépenses des administrateurs en août et en novembre 2025 afin de prendre en compte ces éléments, et la direction a effectué un examen des contrôles relatifs au processus de demande de remboursement des dépenses.

22. **Faiblesse — Indépendance du conseil d'administration (conflits d'intérêts)** — Les rôles et responsabilités des membres du conseil d'administration ayant trait aux conflits d'intérêts ont été définis dans un code de conduite. Cependant, nous avons constaté ce qui suit :

- Le formulaire de divulgation requis ne visait pas tous les types de conflits d'intérêts, comme décrit dans le Code de conduite et d'éthique pour les administrateurs.
- Le conseil d'administration et ses comités n'ont pas systématiquement invité les membres à déclarer tout conflit d'intérêts au début de leurs réunions.

23. L'indépendance du conseil d'administration est la pierre angulaire d'une saine gouvernance au sein des organismes publics. Sans divulgations et déclarations complètes et régulières ni procédures claires pour la gestion des conflits réels, apparents ou potentiels, on pourrait avoir l'impression que la gouvernance est affaiblie ou que la transparence est moindre. La confiance dans les décisions prises par le conseil d'administration serait alors ébranlée.

24. **Recommandation** — La Société devrait examiner son formulaire de divulgation applicable aux membres du conseil d'administration afin de s'assurer qu'il traite de tous les types de conflits d'intérêts conformément à son code de conduite et d'éthique. En outre, au début de toutes leurs réunions, le conseil d'administration et ses comités devraient s'assurer d'inviter les membres à déclarer tout conflit d'intérêts.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. En octobre 2025, une nouvelle procédure de divulgation en début de réunion a été mise en place. De plus, le conseil d'administration de la Société révisera son formulaire de divulgation des conflits d'intérêts du code de conduite au cours du premier trimestre de 2026.

25. **Faiblesse — Établissement d'une orientation stratégique (objectifs du chef de la direction)** — Nous avons constaté que le conseil d'administration n'avait pas approuvé les objectifs du chef de la direction pour 2025 et ne les avait pas soumis pour approbation à la ministre des Transports, comme l'exige la charte du conseil d'administration.

26. Il est essentiel d'approuver les objectifs du chef de la direction en temps opportun afin de s'assurer que ses efforts concordent avec l'orientation stratégique de la Société et que la responsabilisation à l'égard des résultats est maintenue. Tout retard accusé dans ces pratiques ou le fait d'omettre ces pratiques peut affaiblir la capacité du conseil d'administration d'évaluer le rendement en matière de leadership, de fournir des commentaires constructifs et de soutenir l'amélioration continue.

27. **Recommandation** — La Société devrait veiller à ce que les objectifs annuels du chef de la direction soient approuvés et communiqués à la ou au ministre des Transports en temps opportun.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société a défini les objectifs du chef de la direction pour 2025 en novembre dernier et les a communiqués au ministre des Transports. La Société s'assurera que les objectifs pour 2026 sont recommandés par le Comité des ressources humaines, approuvés par le conseil d'administration et transmis au ministre au début de 2026.

28. **Faiblesse — Établissement d'une orientation stratégique (plan d'entreprise)** — Huit semaines avant le début de chaque nouvel exercice, la Société est tenue de soumettre la version définitive de son plan d'entreprise quinquennal (y compris les budgets de fonctionnement et d'immobilisations) à la ou au ministre des Transports, qui en recommandera ensuite l'approbation au Conseil du Trésor. La Société a soumis le plan d'entreprise 2025-2029 à Transports Canada dans les délais. En décembre 2025, soit

plus de douze mois suivant la soumission, elle n'avait toujours pas obtenu l'approbation du Conseil du Trésor. En attendant l'approbation de ce plan d'entreprise, la Société a continué d'exercer ses activités selon son dernier plan approuvé. Des retards dans l'obtention de cette approbation peuvent retarder des projets ou occasionner des coûts supplémentaires. Cela peut aussi causer des inefficiences ou obliger la Société à réévaluer ses travaux en raison de l'évolution des priorités.

29. **Recommandation** — La Société devrait activement dialoguer avec la ou le ministre des Transports et les organismes centraux pour déterminer et régler les causes de retards dans l'approbation du plan d'entreprise afin de favoriser une approbation en temps opportun qui permettra d'assurer l'efficacité de la gouvernance et la mise en œuvre des priorités stratégiques.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société continuera de mettre en place des mesures à l'interne visant à garantir une collaboration rapide des parties intéressées et la soumission des documents requis.

Planification stratégique

30. **Constatations** — La Société doit améliorer l'ensemble de ses moyens et méthodes de planification stratégique ([voir la pièce 3](#)).

Pièce 3 — Planification stratégique : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification stratégique et gestion des talents	La Société a établi un plan et des objectifs stratégiques qui cadrent avec son mandat. La Société a recruté et formé du personnel de manière à garantir que celui-ci soit compétent, inclusif et diversifié pour réaliser ses objectifs stratégiques.	La Société avait un processus de planification stratégique qui comprenait des consultations et une analyse des environnements interne et externe, y compris les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces, dont la création des trains à grande fréquence. La Société avait établi des priorités stratégiques cadrant avec son mandat et les avait communiquées dans son plan d'entreprise ainsi qu'à son personnel et aux parties intéressées. Elle avait établi des objectifs connexes, déterminé des activités à l'appui de ses priorités stratégiques et fixé des buts pour la haute direction, y compris des références aux risques connexes. Les priorités stratégiques tenaient compte de facteurs liés à l'environnement et au développement durable, à l'engagement communautaire, aux technologies de l'information et aux ressources humaines, y compris la mobilisation des membres du personnel et le changement de culture. Les politiques sur la dotation en personnel et la formation concordaient avec les objectifs de gestion des talents. De plus, les modèles de compétences ainsi que les processus d'apprentissage et de perfectionnement avaient été révisés afin de cadrer avec la culture désirée par la Société et ses initiatives de transformation. Faiblesse La Société ne disposait d'aucun processus de planification de la gestion des talents pour son personnel non-cadre.	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Mesure et surveillance du rendement et communication des résultats à cet égard	La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuient l'atteinte de ses objectifs stratégiques, a surveillé les progrès par rapport à ces indicateurs et a communiqué les résultats à cet égard.	La Société avait établi des indicateurs de rendement et des cibles connexes à l'appui de ses priorités stratégiques. La Société surveillait les progrès réalisés par rapport à ces indicateurs de rendement et à ces cibles et avait rendu compte des résultats à cet égard à la haute direction et au conseil d'administration tous les trimestres. Elle avait aussi rendu compte des résultats dans ses états financiers trimestriels et son rapport annuel. Faiblesse La Société n'avait pas communiqué de manière exhaustive et détaillée ses résultats à l'égard des priorités stratégiques en matière de développement durable, car les indicateurs de rendement et les cibles se rapportant à ces priorités n'étaient pas bien définis.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

31. Faiblesse — Planification stratégique et gestion des talents — Nous avons constaté que si la Société avait en place un processus officiel de planification de la gestion des talents pour les cadres, elle n'en avait pas pour le personnel non-cadre. Cette faiblesse est importante, car l'absence de ce processus compromet la continuité des activités, la conservation du savoir et l'alignement stratégique de la Société.

32. Recommandation — La Société devrait mettre en place un processus de gestion des talents pour son personnel non-cadre afin de garantir la continuité des activités et la croissance organisationnelle.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société a mis en œuvre un programme de gestion des talents pour son personnel non-cadre en juin 2025.

33. **Faiblesse — Mesure et surveillance du rendement et communication des résultats à cet égard** — Nous avons constaté que la Société n'avait pas communiqué de manière exhaustive et détaillée ses résultats à l'égard des dimensions de développement durable de son plan stratégique. VIA Rail a rendu compte des activités et des résultats liés aux indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance dans différents documents, tels que son plan de développement durable, son rapport sur les occasions et les risques liés aux changements climatiques ainsi que d'autres tableaux de données. Par exemple, l'historique des émissions de gaz à effet de serre figurait dans des tableaux de données distincts sur le rendement en matière de développement durable qui ne se trouvaient que dans le site Web de la Société, ceux-ci n'ayant pas été intégrés dans le plan de développement durable de VIA Rail ni dans son rapport sur les risques climatiques. Les tableaux de données fournissaient d'autres mesures du rendement en matière de développement durable, comme la consommation de diesel ainsi que des indicateurs en matière de santé et de sécurité, mais aucune cible quantitative.

34. Nous avons aussi constaté que les rapports de la Société contenaient des renseignements généraux sur diverses initiatives de réduction de l'empreinte environnementale, mais les effets ciblés de ces initiatives n'étaient pas quantifiés, à l'exception de la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Les rapports actuels n'offrent pas une image globale et transparente des progrès de la Société vers l'accomplissement de ses engagements en matière de développement durable qui font partie de sa vision et de ses objectifs stratégiques.

35. Cette faiblesse est importante, car la communication de renseignements détaillés sur les initiatives et leurs effets permet d'éclairer les progrès réalisés par la Société.

36. **Recommandation** — La Société devrait s'assurer que ses rapports sur le développement durable et les risques climatiques offrent une image globale et transparente des résultats en établissant des cibles quantifiables et en fournissant des informations historiques.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société veillera à ce que ses rapports de 2026 sur le développement durable présentent des cibles claires et des données historiques, et soient entièrement transparents en ce qui concerne les risques climatiques et le rendement à cet égard.

Gestion des risques organisationnels

37. **Constatations** — La Société disposait de bons moyens et méthodes de gestion des risques d'entreprise. Toutefois, des améliorations étaient nécessaires en ce qui concerne le recensement et l'évaluation des risques ([voir la pièce 4](#)).

Pièce 4 — Gestion des risques organisationnels : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Recensement et évaluation des risques	La Société a recensé et évalué les risques qu'elle devait gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	La Société avait en place des processus de gestion des risques organisationnels. Elle avait évalué les niveaux des risques inhérents et résiduels pour chaque risque recensé. La Société avait recensé les risques liés aux questions environnementales, sociales et de gouvernance, aux initiatives de transformation et au changement de culture à l'aide de ses processus bien établis de gestion des risques organisationnels. La Société avait publié un rapport sur les occasions et les risques liés aux changements climatiques. Les rôles et responsabilités de la Société en matière de gestion des risques avaient été définis, et les risques avaient été confiés aux gestionnaires responsables. Faiblesse La Société n'avait pas fixé ses seuils de tolérance aux risques.	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Atténuation des risques	La Société a défini et mis en œuvre des mesures pour atténuer les risques.	La Société avait mis en œuvre des plans d'action et des activités d'atténuation des risques pour chaque risque important recensé. Le conseil d'administration de la Société avait assuré la surveillance des stratégies d'atténuation des risques de la direction. La Société avait géré son risque lié à la gestion financière en collaboration avec Transports Canada. Elle avait recensé, géré et atténué les risques en matière de cybersécurité et avait établi des plans de reprise après sinistre des technologies de l'information, qui avaient été soumis à des tests et mis à jour régulièrement.	
Suivi des risques et communication d'information à cet égard	La Société a fait le suivi de la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et a communiqué l'information à cet égard.	Le conseil d'administration et la direction avaient examiné le rapport trimestriel sur les risques préparé par la Société, et convenus des mesures précises qui devaient être prises. Dans le cadre de ses rapports annuels, la Société avait fourni des renseignements sur son contexte de risque en présentant des données sur le rendement qui mettaient en lumière les progrès accomplis et les principales réalisations ainsi que des mises à jour sur l'état d'avancement de ses objectifs établis.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

38. Faiblesse — Recensement et évaluation des risques —

Nous avons constaté que la Société n'avait pas défini ses niveaux de tolérance au risque. Le niveau de tolérance au risque, généralement communiqué de manière quantitative, est la mesure dans laquelle une organisation est prête à assumer un niveau de **risque résiduel**³ précis en lien avec son **appétit pour le risque**⁴. Les niveaux de

³ **Risque résiduel** — Risque qui reste après la mise en œuvre de contrôles et d'autres mesures d'atténuation.

⁴ **Appétit pour le risque** — Degré et type de risque qu'une organisation est prête à accepter.

tolérance au risque permettent au conseil d'administration de préciser sa tolérance au risque; ils peuvent aussi orienter la prise de décisions et aider une organisation à cerner les risques qui nécessitent des mesures d'atténuation supplémentaires ou une surveillance accrue.

39. **Recommandation** — La Société devrait établir et consigner, en bonne et due forme, ses niveaux de tolérance au risque pour assurer l'efficacité de la gestion des risques et du processus décisionnel.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société a consigné et commencé à appliquer des niveaux de tolérance au risque en mai 2025. Elle poursuivra la mise en œuvre et le perfectionnement tout au long de 2026 pour assurer l'efficacité de la gestion des risques et du processus décisionnel.

Gestion des opérations

La Société assurait une bonne gestion de ses opérations dans l'ensemble, mais des améliorations s'imposaient au chapitre de l'offre de service

Contexte

40. **Offre de service** — La ponctualité des trains est l'un des indicateurs clés de l'efficacité des services de VIA Rail et la principale composante de la satisfaction de la clientèle. La ponctualité a été influencée par plusieurs facteurs, dont le partage des voies avec d'autres exploitants ferroviaires, les limites de vitesse imposées par les propriétaires des voies ferrées et les problèmes mécaniques de ses nouveaux et anciens trains. VIA Rail détient 3 % du réseau de 12 500 kilomètres de voies ferrées qu'elle emprunte. Le reste appartient principalement à d'autres compagnies de chemin de fer. De plus, les deux gares les plus achalandées, soit Montréal et Toronto, appartiennent aussi à des tiers. Ces deux gares principales ont fait l'objet d'importants travaux d'agrandissement et de réaménagement de leur infrastructure au cours de dernières années, ce qui a provoqué des interruptions du réseau ferroviaire, nuisant encore plus à la ponctualité des trains de VIA Rail.

41. **Relations avec les tiers propriétaires d'actifs** — L'utilisation par VIA Rail de l'infrastructure ferroviaire, y compris les voies ferrées et les gares appartenant à des tiers, est régie par des contrats de service. Ces contrats précisent l'utilisation autorisée de l'infrastructure, notamment les modalités et les tarifs prédéterminés. Pour tout changement proposé des niveaux

de service, comme la fréquence accrue des trains, VIA Rail doit renégocier les modalités de ces contrats avec les tiers propriétaires concernés. La Société a mené de longues négociations avec un propriétaire de voies ferrées pour mieux faire concorder son contrat de service avec les objectifs d'entreprise. Après des années de discussions infructueuses, VIA Rail a demandé en 2023 à l'Office des transports du Canada de trancher la question en vertu de l'article 152.1 de la Loi sur les transports au Canada, qui autorise l'Office à intervenir lorsqu'une société de transport publique et une compagnie de chemin de fer n'arrivent pas à négocier un accord. Il est essentiel que la Société entretienne ses relations avec les tiers propriétaires d'actifs pour être en mesure de fournir un service fiable et opportun, et d'atteindre ses objectifs stratégiques.

42. De plus, dans le cadre desdits contrats de service, les propriétaires d'actifs peuvent établir des règlements ayant trait à l'utilisation des actifs. En octobre 2024, un tiers propriétaire d'actifs a imposé une limite de vitesse aux nouveaux trains de VIA Rail dans le corridor Québec-Toronto afin de garantir le bon fonctionnement des systèmes d'avertissement aux passages à niveau. Cette limite de vitesse a eu une incidence considérable sur la ponctualité des trains de VIA Rail. Il est également important de noter que, conformément aux lois canadiennes applicables, les trains de voyageurs n'ont pas priorité sur les trains de marchandises. Par conséquent, les trains de VIA Rail sont souvent tenus de céder le passage aux transporteurs de marchandises, ce qui peut occasionner des retards importants et nuire à la fiabilité du service.

43. **Gestion de la sécurité et de la sûreté** — VIA Rail exploite ses trains conformément à la Loi sur la sécurité ferroviaire. La sécurité et la sûreté des activités ferroviaires font partie intégrante du mandat de la Société. Une solide culture de sécurité, que ce soit dans les centres de maintenance, les gares ou à bord des trains, est essentielle à l'atteinte de l'objectif de la Société : un milieu de travail sans incident ni blessure. La Loi sur la sécurité ferroviaire ainsi que le Règlement de 2015 sur le système de gestion de la sécurité ferroviaire exigent que les compagnies de chemins de fer disposent d'un système de gestion de la sécurité. Disposer d'un tel système signifie qu'un cadre officiel intègre la sécurité dans l'exploitation ferroviaire courante et précise les objectifs et les cibles de rendement en matière de sûreté, les évaluations des risques, les responsabilités et pouvoirs, les règles et procédures ainsi que les processus de surveillance et d'évaluation.

44. **Gestion des actifs** — De 2017 à 2024, plus de 4 milliards de dollars ont été octroyés à la Société dans le cadre des budgets fédéraux pour la réalisation de ses projets d'immobilisations, qui comprennent le remplacement de la flotte du Corridor et d'autres améliorations de l'infrastructure. De plus, dans le budget de 2024,

le gouvernement a annoncé un financement supplémentaire pour permettre à VIA Rail de remplacer la flotte utilisée à l'extérieur du corridor Québec-Windsor. Outre ces projets d'immobilisations, la Société continue de moderniser ses capacités informatiques et d'accroître l'accessibilité des services.

Gestion des activités ferroviaires

45. **Constatations** — Nous avons constaté que la Société disposait de bonnes méthodes de gestion des opérations ferroviaires. Toutefois, une amélioration était nécessaire au chapitre de son offre de service ([voir la pièce 5](#)).

Pièce 5 — Gestion des opérations ferroviaires : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification opérationnelle	La planification des activités ferroviaires concordait avec les objectifs stratégiques de la Société.	VIA Rail avait adopté une approche générale d'élaboration de plans d'action suffisamment détaillés pour les principales activités afin d'orienter les actions de la direction. Les plans d'action des unités organisationnelles de la Société étaient conformes au plan stratégique et aux indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance intégrés ainsi qu'aux initiatives de transformation, y compris le changement de culture. Les plans opérationnels énonçaient les indicateurs de rendement clés et les responsabilités. Les personnes responsables désignées par VIA Rail avaient surveillé les risques opérationnels et pris des mesures pour les atténuer.	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Gestion de la sécurité et de la sûreté	La Société a veillé à ce que ses activités ferroviaires soient sûres et sécuritaires.	La Société disposait d'un système de gestion de la sécurité et d'autres processus pour assurer la sécurité et la sûreté des membres de son personnel, de sa clientèle et du public. Le système de gestion de la sécurité de la Société était conforme aux exigences prévues dans le Règlement de 2015 sur le système de gestion de la sécurité ferroviaire. Les dispositions de VIA Rail en matière de sécurité et de sûreté avaient été mises en œuvre comme il se devait.	
Offre de service	La Société a offert ses services d'une façon efficiente qui répondait aux besoins de la clientèle et maximisait les revenus.	La Société avait offert ses services selon les modalités relatives aux voies ferrées et aux gares de ses contrats de service conclus avec des tiers propriétaires d'actifs. VIA Rail avait lancé des campagnes publicitaires et mis en place un nouveau système de réservation pour maximiser les produits grâce à des options de tarifs plus flexibles. Une analyse de sensibilité aux prix actualisés avait par la suite été menée pour veiller à ce que les tarifs concordent avec la demande. La Société avait également amélioré ses services d'après les commentaires de la clientèle afin d'accroître la satisfaction de cette dernière et de favoriser la hausse des produits. Faiblesse La Société n'avait pas amélioré son offre de service pour faire progresser son objectif stratégique d'augmenter sa capacité de transporter un plus grand nombre de passagères et passagers.	

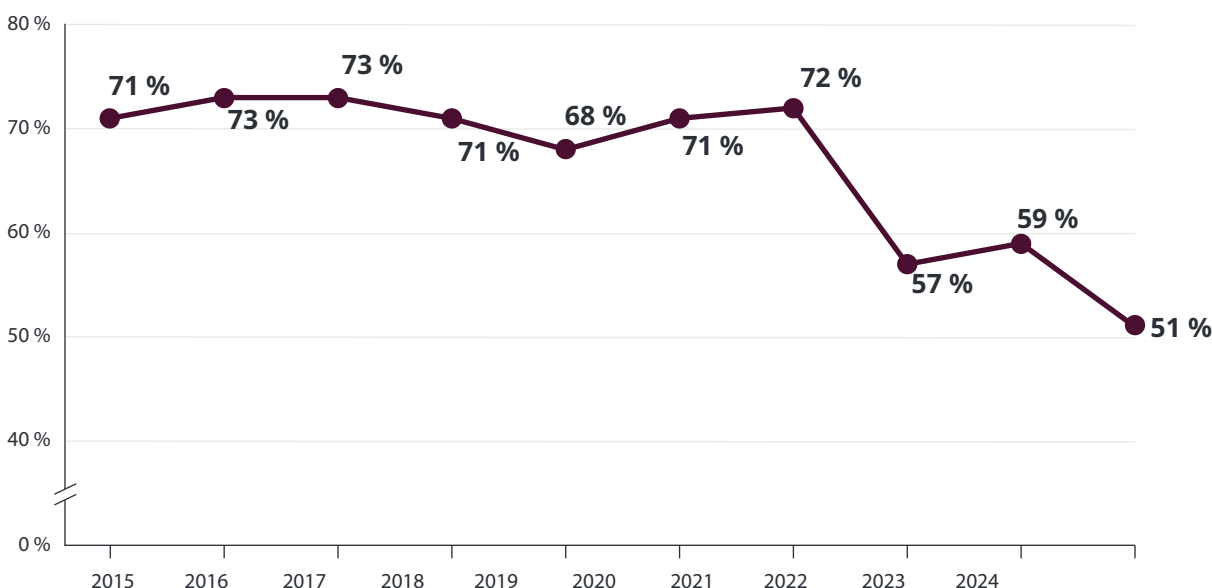
Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Relations efficaces avec les tiers propriétaires d'actifs	La Société a géré efficacement ses relations avec les tiers propriétaires d'actifs.	Les contrats de service avec des tiers propriétaires d'actifs comprenaient des processus de recours, notamment pour identifier et régler les différends. La Société avait veillé au respect des contrats de service et entretenu des communications continues avec les tiers propriétaires d'actifs dans le cadre de ces contrats.	
Mesure et surveillance du rendement opérationnel et communication des résultats	La Société a établi des indicateurs de rendement pour ses opérations ferroviaires, effectué un suivi des progrès réalisés et rendu compte de ces progrès.	Les unités organisationnelles de la Société avaient assuré un suivi et rendu compte des progrès accomplis. La Société avait établi des cibles, notamment pour les produits, les coûts et la satisfaction de la clientèle, puis assuré un suivi et rendu compte des résultats obtenus, cherché les raisons des écarts, et pris des mesures pour rectifier le tir. VIA Rail avait évalué de façon périodique la pertinence des résultats afin de déterminer si les besoins de sa clientèle étaient satisfaits. VIA Rail avait créé de nouveaux outils de suivi pour analyser les causes profondes et déterminer les mesures correctives appropriées à prendre.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

46. **Faiblesse — Offre de service** — Nous avons constaté que la Société n'était pas en mesure d'améliorer son offre de service en raison de nombreux facteurs, tels que l'imposition de limites de vitesse. Il s'agit d'une difficulté persistante pour VIA Rail ([voir la pièce 6](#)), la ponctualité des trains ayant chuté à aussi peu que 30 % au premier trimestre de 2025. La ponctualité est l'un des indicateurs clés de satisfaction de la clientèle. La baisse de la ponctualité augmente le risque de perdre des passagères et passagers au profit d'autres modes de transport, nuit à l'atteinte des cibles de revenus, et affaiblit la capacité de VIA Rail à réaliser ses objectifs stratégiques.

Pièce 6 — La ponctualité globale des trains s'était détériorée depuis le dernier examen spécial



Source : Rapports annuels de VIA Rail Canada Inc.



[Lire la description textuelle de la pièce 6](#)

47. **Recommandation** — La Société devrait collaborer avec les tiers propriétaires d'actifs à la détermination et à la suppression des causes de retards dans le service pour améliorer son offre de service et faire progresser ses objectifs stratégiques.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société poursuivra ses efforts de collaboration et prendra des voies de recours collaboratifs et juridiques, au besoin, pour maintenir la fiabilité du service et protéger les intérêts stratégiques.

Gestion des actifs

48. **Constatations** — La Société disposait de bons moyens et méthodes de gestion des actifs ([voir la pièce 7](#)).

Pièce 7 — Gestion des actifs : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Information sur les actifs	La Société avait des politiques et des procédures en place pour surveiller, inspecter et documenter l'état et la disponibilité de ses actifs.	La Société avait des moyens et des méthodes visant l'information sur les actifs, y compris des procédures définies pour prioriser l'entretien nécessaire de ses actifs. Les besoins de formation étaient déterminés d'après les exigences de certification. La Société avait quantifié et mis à jour de façon périodique son déficit d'entretien conformément à la méthode définie. Dans ses moyens et méthodes de gestion des actifs, VIA Rail avait pris en compte et mis en œuvre les directives, les pratiques exemplaires du secteur et les règles applicables de même que les recommandations du Bureau de la sécurité des transports du Canada.	
Inspection et entretien des actifs	La Société a élaboré et mis à exécution des plans d'inspection et d'entretien des actifs.	La Société avait intégré ses moyens et méthodes visant l'inspection et l'entretien des actifs dans sa budgétisation des opérations et sa planification des immobilisations à long terme. Les priorités pour l'inspection et l'entretien des actifs étaient établies en fonction des considérations relatives au risque, à la sécurité et à la conformité réglementaire. La Société avait comparé ses programmes d'inspection et d'entretien des actifs aux pratiques exemplaires du secteur. La Société avait régulièrement mené des activités de supervision des actifs. Les résultats d'inspection et d'entretien des actifs obtenus par VIA Rail avaient été communiqués à la haute direction.	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Méthodes de gestion de projets	La Société disposait de méthodes de gestion de projets lui permettant de planifier, d'organiser et de contrôler les ressources allouées à ses projets afin d'atteindre les objectifs fixés et les résultats attendus.	La Société avait mis en œuvre ses moyens de gestion de projets en créant un bureau de gestion de projets en 2023. La Société avait priorisé les projets clés conformément à son plan stratégique. Dans son travail sur certains projets, VIA Rail avait adopté une approche collaborative avec les fournisseurs potentiels. Par exemple, VIA Rail avait collaboré étroitement avec son fournisseur dans le cadre du projet de remplacement et d'entretien en continu des nouveaux trains du corridor Québec-Windsor. Les projets de la Société avaient été soumis à un cadre de contrôle de la qualité. Les méthodes de gestion de projets comprenaient une composante d'amélioration continue.	
Exécution des projets	La Société a mis en application ses méthodes de gestion de projets pour réaliser des projets qui répondaient aux besoins de la clientèle tout en respectant la portée, le budget et l'échéancier prévus.	Les approches et outils employés par VIA Rail pour exécuter les projets étaient basés sur les pratiques exemplaires du secteur. La Société avait mis en œuvre ses méthodes et moyens de gestion de projets tels qu'ils avaient été conçus. La Société avait incorporé la planification d'urgence dans ses processus de gestion des risques de projet.	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Mesure et surveillance du rendement opérationnel et communication des résultats	La Société a établi des indicateurs qui permettent de mesurer le rendement de ses activités et projets de gestion des actifs, surveillé les progrès réalisés par rapport à ces indicateurs et communiqué les résultats.	VIA Rail avait surveillé et évalué les progrès réalisés à l'égard des projets en utilisant divers outils et indicateurs de rendement, comme les échéanciers et budgets des projets, le déficit d'entretien des actifs, le moment des entretiens et les feuilles de route numériques. La Société avait rendu compte des progrès des projets, tenté de trouver les explications des écarts et pris des mesures correctives. La Société avait comparé ses activités aux pratiques exemplaires du secteur en utilisant des avis d'experts.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

Conclusion

49. À notre avis, compte tenu des critères établis, il existe une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Société que nous avons examinés ne comportaient aucun défaut grave. Nous avons conclu que VIA Rail Canada Inc. avait mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes du paragraphe 138(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques.

À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur VIA Rail Canada Inc. a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité consistait à exprimer :

- une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'audit, il existait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave;
- une conclusion sur la conformité de la Société, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

En vertu de l'article 131 de la Loi sur la gestion des finances publiques, la Société est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que :

- ses actifs sont protégés et contrôlés;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente;
- ses opérations sont menées avec efficacité.

De plus, aux termes du paragraphe 138(2) de la Loi, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 — Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada — Certification.

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 1, Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes. Cette norme exige que le BVG conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques ou des procédures conformes aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie pertinentes définies dans les codes de déontologie applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, de diligence, d'objectivité, de compétence professionnelle, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit habituel, nous avons obtenu ce qui suit de la Société :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni tous les renseignements dont elle a connaissance et qui lui ont été demandés ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport d'audit sont exacts.

Objectif de l'audit

L'audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de VIA Rail Canada Inc. que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen fournissaient à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficience et économie et que ses opérations étaient menées avec efficacité, comme l'exige le paragraphe 138(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Étendue et méthode

Nos travaux d'audit ont porté sur VIA Rail Canada Inc. L'étendue de l'examen spécial était fondée sur notre évaluation des risques qui pourraient empêcher la Société de s'acquitter de ses obligations aux termes de la Loi sur la gestion des finances publiques et de ses principales activités opérationnelles et de gestion.

Les moyens et méthodes sélectionnés pour chacun des secteurs de l'audit sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

Dans le cadre de notre examen, nous nous sommes entretenus avec des membres du conseil d'administration, de la haute direction et du personnel de la Société afin de mieux comprendre ses moyens et méthodes. Nous avons examiné des documents liés aux moyens et méthodes sélectionnés aux fins de l'examen.

Nous avons testé les moyens et méthodes pour obtenir le niveau d'assurance requis. Par exemple, nous avons sélectionné des échantillons dans certains moyens et méthodes en nous fondant sur notre jugement professionnel pour vérifier si certaines exigences en matière de gestion de projet avaient été respectées. Nous avons aussi sélectionné des échantillons en fonction du jugement de l'équipe d'audit dans les secteurs de la gouvernance, de la planification stratégique, de la gestion des risques, des opérations ferroviaires et de la gestion des actifs.

Par décret, la majorité de la partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques s'applique à VIA Rail HFR – VIA Rail TGF Inc. VIA Rail TGF n'est pas dirigée par VIA Rail Canada Inc. et elle fera l'objet de son propre examen spécial avant 2032 (dix ans après sa constitution en société).

En outre, le décret stipule que VIA Rail Canada Inc. assistera VIA Rail TGF et le ministre des Transports dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet de train à grande fréquence. Par conséquent, le présent examen spécial a porté sur le rôle de soutien assumé par VIA Rail

dans le développement de VIA Rail TGF et sur ses responsabilités à l'égard de VIA Rail TGF, telles que définies par le décret. Nous avons aussi examiné les mécanismes en place pour la collaboration de VIA Rail avec VIA Rail TGF, et vérifié si VIA Rail a tenu compte de VIA Rail TGF dans ses décisions (particulièrement celles liées aux investissements en immobilisations).

Dans le cadre de l'examen spécial, nous ne nous sommes fondés sur aucun audit interne et nos travaux d'audit n'ont pas porté sur la question de savoir si les contrôles généraux informatiques de la Société avaient été correctement conçus et mis en place.

Sources des critères

Les critères appliqués pour évaluer les moyens et méthodes sélectionnés sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

Gouvernance de la Société

Loi sur les conflits d'intérêts

Loi sur la gestion des finances publiques

VIA Rail Canada Inc., Règlements administratifs

VIA Rail Canada Inc., Mandat du conseil d'administration, 2024

VIA Rail Canada Inc., Code de conduite et d'éthique pour les administrateurs, 2024

CPA Canada, Risques et occasions environnementaux et sociaux : Questions que les administrateurs devraient poser, 2020

Guy Holburn et Adam Fremeth, Best Practice Principles of Corporate Governance for Crown Corporations, Ivey Business School, 2019

Coalition canadienne pour une bonne gouvernance, The Directors' Environmental and Social Guidebook, 2018

W. Burke, Organization Change Theory and Practice, Sage Publications, 2018

The Institute of Internal Auditors, Practice Guide : Assessing Organizational Governance in the Public Sector, 2014

Planification stratégique

Loi sur la gestion des finances publiques

CPA Canada, Facteurs ESG et valeur à long terme : Lignes directrices et étude de cas, 2021

D. Yohn, Company Culture Is everyone's Responsibility, Harvard Business Review, 2021

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Guide pour les sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets, 2019

CPA Canada, Risques et occasions environnementaux et sociaux : Questions que les administrateurs devraient poser, 2020

Conseil des normes comptables internationales du secteur public, Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service, 2015

Association des professionnels en ressources humaines et Commerce Clearing House, Ultimate Human Resources Manual, 2010

Gestion des risques organisationnels

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Achieving Effective Internal Control Over Sustainability Reporting (ICSR), 2023

VIA Rail Canada Inc., Politique de gestion des risques de l'entreprise, 2022

Organisation internationale de normalisation, ISO 27001 – Systèmes de management de la sécurité de l'information, 2022

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Référentiel intégré – Évaluation des risques d'entreprise, 2017

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management : Applying Enterprise Risk Management to Environmental, Social and Governance-Related Risks, 2018

Organisation internationale de normalisation, ISO 31000 – Management du risque – Lignes directrices, 2018

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Référentiel intégré de contrôle interne, 2013

Gestion des activités ferroviaires

Nations Unies, Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030, 2015

Loi sur la sécurité ferroviaire

Règlement de 2015 sur le système de gestion de la sécurité ferroviaire

VIA Rail Canada Inc., Manuels sur l'offre de service

VIA Rail Canada Inc., Contrats de service

VIA Rail Canada Inc., plans opérationnels des différentes unités fonctionnelles

Gestion des actifs

VIA Rail Canada Inc., Project Life Cycle Handbook, 2021

Conseil du Trésor, Politique sur la planification et la gestion des investissements, 2021

Project Management Institute Inc., Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK), 7^e édition, 2017

The Institute of Asset Management, Asset Management – An Anatomy, 2015

Nations Unies, Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030, 2015

Organisation internationale de normalisation, ISO 55000 – Gestion d'actifs – Aperçu général, principes et terminologie, 2014

Période visée par l'audit

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1^{er} janvier 2024 au 31 mars 2025. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à cette période.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés sur lesquels nous avons fondé notre conclusion le 19 janvier 2026, à Ottawa, au Canada.

Date de la présentation du rapport au conseil d'administration

Le rapport a été présenté au conseil d'administration le 3 février 2026.

Équipe d'audit

L'examen spécial a été réalisé par une équipe multidisciplinaire du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) dirigée par Normand Lanthier, premier directeur principal. Le premier directeur principal est responsable de la qualité de l'audit dans son ensemble; il doit s'assurer notamment que les travaux d'audit sont exécutés conformément aux normes professionnelles, aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables ainsi qu'aux politiques et au système de gestion de la qualité du BVG.

Recommandations et réponses de la Société

Dans le tableau qui suit, le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport.

Recommandation	Réponse de la Société
19. La Société devrait effectuer une autoévaluation officielle de ses méthodes de gouvernance conformément à sa charte et à ses besoins.	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le conseil d'administration de la Société a révisé son programme d'autoévaluation en novembre 2025 et procédera à une évaluation externe d'ici la fin du premier trimestre de 2026.
21. La Société devrait procéder à un examen complet de sa Politique sur la rémunération et les dépenses des administrateurs afin d'y incorporer les éléments clés manquants et de corriger les lacunes actuelles des processus d'approbation préalable et d'examen des demandes de remboursement. L'amélioration de ces secteurs permettra d'accroître la rigueur et l'efficacité des contrôles relatifs aux dépenses des membres du conseil d'administration.	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le conseil d'administration de la Société a approuvé certaines modifications à sa politique sur la rémunération et les dépenses des administrateurs en août et en novembre 2025 afin de prendre en compte ces éléments, et la direction a effectué un examen des contrôles relatifs au processus de demande de remboursement des dépenses.
24. La Société devrait examiner son formulaire de divulgation applicable aux membres du conseil d'administration afin de s'assurer qu'il traite de tous les types de conflits d'intérêts conformément à son code de conduite et d'éthique. En outre, au début de toutes leurs réunions, le conseil d'administration et ses comités devraient s'assurer d'inviter les membres à déclarer tout conflit d'intérêts.	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. En octobre 2025, une nouvelle procédure de divulgation a été mise en place en début de réunion. De plus, le conseil d'administration de la Société révisera son formulaire de divulgation des conflits d'intérêts du code de conduite au cours du premier trimestre de 2026.
27. La Société devrait veiller à ce que les objectifs annuels du chef de la direction soient approuvés et communiqués à la ou au ministre des Transports en temps opportun.	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société a défini les objectifs du chef de la direction pour 2025 en novembre dernier, et ceux-ci ont été communiqués au ministre des Transports. La Société s'assurera que les objectifs pour 2026 sont recommandés par le Comité des ressources humaines, approuvés par le conseil d'administration et transmis par la suite au ministre au début de 2026.

Recommandation	Réponse de la Société
29. La Société devrait activement dialoguer avec la ou le ministre des Transports et les organismes centraux pour déterminer et régler les causes de retards dans l'approbation du plan d'entreprise afin de favoriser une approbation en temps opportun qui permettra d'assurer l'efficacité de la gouvernance et la mise en œuvre des priorités stratégiques.	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société continuera de mettre en place des mesures à l'interne visant à garantir une collaboration rapide des parties intéressées et la soumission des documents requis.
32. La Société devrait mettre en place un processus de gestion des talents pour son personnel non-cadre afin de garantir la continuité des activités et la croissance organisationnelle.	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société a mis en œuvre un programme de gestion des talents pour son personnel non-cadre en juin 2025.
36. La Société devrait s'assurer que ses rapports sur le développement durable et les risques climatiques offrent une image globale et transparente des résultats en établissant des cibles quantifiables et en fournissant des informations historiques.	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société veillera à ce que ses rapports de 2026 sur le développement durable présentent des cibles claires et des données historiques, et soient entièrement transparents en ce qui concerne les risques climatiques et le rendement à cet égard.
39. La Société devrait établir et consigner, en bonne et due forme, ses niveaux de tolérance au risque pour assurer l'efficacité de la gestion des risques et du processus décisionnel.	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société a consigné et commencé à appliquer des niveaux de tolérance au risque en mai 2025. Elle poursuivra la mise en œuvre et le perfectionnement tout au long de 2026 pour assurer l'efficacité de la gestion des risques et du processus décisionnel.
47. La Société devrait collaborer avec les tiers propriétaires d'actifs à la détermination et à la suppression des causes de retards dans le service pour améliorer son offre de service et faire progresser ses objectifs stratégiques.	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société poursuivra ses efforts de collaboration et prendra des voies de recours collaboratifs et juridiques, au besoin, pour maintenir la fiabilité du service et protéger les intérêts stratégiques.

Annexe — Description textuelle de la pièce

Voici la description textuelle de la pièce.

Pièce 6 — La ponctualité globale des trains s'était détériorée depuis le dernier examen spécial — Version textuelle

Description de l'image : L'image est un graphique linéaire présentant la ponctualité de VIA Rail Canada Inc. de 2015 à 2024. Pendant cette période, la ponctualité a diminué de 20 points de pourcentage, passant de 71 % en 2015 à 51 % en 2024.

En 2015, la ponctualité de la Société était de 71 %.

En 2016, la ponctualité de la Société a légèrement augmenté pour atteindre 73 %.

En 2017, la ponctualité de la Société était de 73 %.

En 2018, la ponctualité de la Société a légèrement diminué pour s'établir à 71 %.

En 2019, la ponctualité de la Société a diminué pour s'établir à 68 %.

En 2020, la ponctualité de la Société a augmenté pour atteindre 71 %.

En 2021, la ponctualité de la Société a légèrement augmenté pour atteindre 72 %.

En 2022, la ponctualité de la Société a diminué pour s'établir à 57 %.

En 2023, la ponctualité de la Société a légèrement augmenté pour atteindre 59 %.

En 2024, la ponctualité de la Société a diminué pour s'établir à 51 %.

Source : D'après des données tirées des rapports annuels de VIA Rail Canada Inc.



[Retour à la pièce 6](#)



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada