

Metrolinx – Planification régionale des transports

Contexte

Metrolinx, un organisme du gouvernement de l'Ontario, a été créé en application de la *Loi de 2006 sur la Régie des transports du grand Toronto*, remplacée par la *Loi de 2006 sur Metrolinx* (la Loi). En vertu de la Loi, l'un des principaux objectifs de Metrolinx est d'assurer un leadership concernant la coordination, la planification, le financement et l'aménagement d'un réseau de transport multimodal intégré dans la région du grand Toronto et de Hamilton (RGTH). La RGTH englobe deux municipalités non régionalisées (Toronto et Hamilton), quatre municipalités régionales (Durham, Halton, Peel et York) et 24 municipalités locales.

En novembre 2008, Metrolinx a officiellement adopté le Plan régional de transport (PRT), aussi appelé « Le grand projet », qui établit les priorités, les politiques et les programmes relatifs à la mise en oeuvre d'un réseau de transport dans la RGTH. Le PRT, qui est le fruit de deux ans de consultations publiques, a été adopté par le conseil d'administration de Metrolinx, auquel siégeaient alors des représentants des municipalités de la RGTH.

L'une des propositions les plus importantes du PRT consiste à aménager un réseau de transport en commun rapide de 1 200 km, le but étant de faire en sorte que 80 % des résidents de la RGTH habitent dans un rayon de deux kilomètres du réseau.

Le PRT est assorti d'un calendrier de mise en oeuvre de 25 ans. Son coût estimatif de 50 milliards de dollars vise uniquement l'amélioration et l'élargissement du réseau de transport régional; il n'inclut pas de coût estimatif des travaux d'entretien requis pour maintenir en bon état l'infrastructure additionnelle de transport pendant sa durée de vie utile.

Au cours des 15 premières années, Metrolinx envisage de mettre en oeuvre les projets prioritaires de transport en commun indiqués dans la Figure 1. Metrolinx estime le coût de ces projets à environ 33 milliards de dollars, dont une tranche d'approximativement 3 milliards de dollars avait été dépensée par la province au 31 mars 2012. Pour environ la moitié de ces projets, la majorité du financement provient d'un engagement provincial de 11,5 milliards de dollars pris en 2007, parallèlement au financement préalablement annoncé concernant les projets. Les autres projets prioritaires qui reçoivent un financement, tels que le Lien air-rail (LAR) entre la gare Union et l'aéroport international Pearson et les projets de revitalisation de la gare Union, sont financés à même le budget d'immobilisations de la province consacré au Réseau GO (le réseau de train et d'autobus desservant la RGTH, une filiale de Metrolinx). Lorsqu'elle a engagé les fonds en 2007, la province a demandé au gouvernement fédéral de contribuer 6 milliards de dollars à la mise en oeuvre du PRT. À ce jour, celui-ci a engagé 1,93 milliard, les sommes

Figure 1 : Liste des projets prioritaires de transport en commun prévus dans les 15 premières années du Plan régional de transport

Source des données : Metrolinx

Projets prioritaires de transport en commun	Dépenses estimatives en immobilisations ¹ (en millions de dollars)	Financé	Dépenses provinciales au 31 mars 2012 (en millions de dollars)
Service de train rapide de Hamilton à Oshawa	5 970	Non ²	—
Transport en commun rapide au centre-ville de Hamilton	830	Non ²	—
Transport en commun rapide sur la rue Dundas à Halton et à Peel	650	Non ²	—
Voie réservée au transport en commun le long de l'autoroute 403 entre le centre-ville de Mississauga et la promenade Renforth	259	Oui ³	89
Transport en commun rapide de Hurontario entre Port Credit et le centre-ville de Brampton	1 350	Oui ²	—
Service AcceleRide sur la rue Queen à Brampton (maintenant Züm)	259	Oui ³	95
Lien air-rail (LAR) entre la gare Union et l'aéroport Pearson ⁴	456	Oui ³	40
Amélioration de la ligne de Georgetown Sud	1 501	Oui ³	407
Service d'autobus rapide VIVA sur la route 7 et dans la rue Yonge dans la région de York	1 755	Oui ³	295
Augmentation de la capacité du métro Yonge et prolongement jusqu'à Richmond Hill	2 380	Non ²	—
Prolongement du métro Spadina vers le centre métropolitain de Vaughan	2 600	Oui ³	891
Transport en commun rapide sur l'avenue Eglinton	4 600	Oui ³	471
Transport en commun rapide sur les avenues Finch et Sheppard	2 150	Oui ³	
Amélioration et prolongement de la ligne de transport en commun rapide de Scarborough	1 400	Oui ³	
Service de transport en commun rapide le long de la route 2 à Durham	500	Non ²	—
Amélioration des services ferroviaires actuels du Réseau GO et prolongement du service ferroviaire du Réseau Go jusqu'à Bowmanville	4 300	Non ²	—
Autres projets			
Carte tarifaire Presto	701	Oui ³	364
Revitalisation de la gare Union (combinaison de projets)	1 393	Oui ³	355
Total	33 054		3 007

1. Les dépenses estimatives en immobilisations ont été établies en 2008, 2009 et 2010, selon le projet.

2. Le financement pour ces projets est en suspens, de sorte que les travaux n'ont pas encore commencé.

3. Le financement a été engagé pour ces projets, de sorte que les travaux ont commencé dans la plupart des cas.

4. Le LAR profitera de l'amélioration de la ligne de Georgetown Sud (voir la rangée suivante, sous le trait pointillé).

étant octroyées en fonction de chacun des projets. Le financement combiné devrait soutenir la mise en oeuvre du PRT jusqu'aux environs de 2018. D'ici 2013, Metrolinx doit formuler à l'intention de la province des recommandations concernant le financement de la mise en oeuvre des autres projets envisagés durant les 15 premières années du PRT ainsi que des projets prévus pour la période de la 16^e à la 25^e année du Plan.

Objectif et portée de la vérification

La vérification avait pour objectif de déterminer si Metrolinx avait mis en place des procédures et des systèmes adéquats pour :

- mettre en oeuvre de façon économique les premières étapes du PRT;
- faire régulièrement rapport sur les activités et les progrès effectués concernant la réalisation du PRT.

La haute direction de Metrolinx a examiné et accepté l'objectif de notre vérification et les critères connexes.

Nous avons examiné l'exécution à ce jour de trois grands projets d'immobilisations devant être réalisés dans les 15 premières années du PRT, dont les travaux de construction ou d'élaboration étaient en cours au moment de notre vérification : le LAR, la carte Presto et deux importants projets faisant partie de l'initiative de revitalisation de la gare Union (la restauration du quai couvert et le remplacement des dispositifs d'aiguillage dans le corridor ferroviaire de la gare).

Dans notre vérification, nous avons aussi évalué les processus utilisés et les progrès réalisés concernant la mise en oeuvre du PTR depuis son adoption en 2008.

Notre travail de vérification a principalement été mené au siège social de Metrolinx à Toronto, où nous avons interviewé le personnel et examiné les documents pertinents. Nous avons également interviewé des représentants de nombreuses régions et municipalités de la RGTH ainsi que des représentants de leurs organismes de transport en commun respectifs pour obtenir leur avis sur divers aspects du PRT, sa mise en oeuvre générale et les différents projets actuellement réalisés dans le cadre du Plan. Par ailleurs, nous avons étudié la planification des transports effectuée dans d'autres administrations similaires à la RGTH pour relever les pratiques exemplaires et les leçons retenues pouvant s'appliquer à la mise en oeuvre du PRT dans la RGTH.

Nous avons aussi examiné les rapports de vérification pertinents produits par le service de vérification interne de Metrolinx et la Division de la vérification interne de la province, qui nous ont aidés à déterminer la portée et l'étendue de notre vérification.

Résumé

Dans la RGTH, les routes encombrées et l'incapacité grandissante des réseaux de transport en commun de répondre aux besoins de la population croissante confirment le mandat de Metrolinx, qui consiste à élargir et à améliorer le transport régional à l'échelle de la région. Nous avons constaté que d'autres administrations aux prises avec ce type de problème ont eu recours à des organismes autonomes similaires aux fins de la coordination de la planification régionale des transports. Par conséquent, la création d'un organisme de coordination tel que Metrolinx constitue une stratégie raisonnable en vue de l'aménagement d'un réseau de transport efficace, intégré et viable dans un grand centre urbain.

Afin de s'acquitter avec succès de son exigeant mandat, Metrolinx doit s'assurer que :

- les différents projets inclus dans le PRT font en sorte que le transport est « intégré, coordonné, efficace, équitable et axé sur les usagers »;
- chaque projet a fait l'objet d'une analyse coûts-avantages crédible, fondée sur des données fiables et objectives;
- les processus de gestion de projet garantissent que les risques sont gérés et les projets sont exécutés de façon économique et dans les délais prévus;
- l'on consulte suffisamment les intervenants;
- des cibles précises ont été établies concernant l'exécution du plan de transport et des rapports d'étape sont régulièrement produits relativement à l'atteinte de ces cibles.

Notre examen des projets importants aux premières étapes du PRT a relevé un nombre de questions que doit régler Metrolinx pour satisfaire aux pratiques exemplaires susmentionnées. Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- Selon nous, les hypothèses initiales de Metrolinx concernant le nombre annuel projeté de passagers qui utiliseront le LAR pourraient

être trop optimistes. Bien qu'aucune décision définitive n'ait été prise pour ce qui est de savoir si le LAR doit recouvrer ses coûts d'exploitation annuels et les coûts de construction, il pourrait être impossible d'atteindre le seuil de rentabilité en ce qui concerne l'exploitation du LAR, si tel est l'objectif. La documentation du Ministère révèle qu'un groupe du secteur privé, qui avait précédemment été retenu aux fins de la conception, de la construction et de l'exploitation du RAL, n'avait pas été en mesure d'obtenir de financement pour le projet parce que les bailleurs de fonds éventuels estimaient que, en dépit de tous les efforts raisonnables visant à attirer des passagers, il était possible que le service ne génère pas les revenus nécessaires pour assurer la viabilité de l'entreprise. En outre, une évaluation du marché effectuée par Metrolinx semble indiquer que le nombre de passagers utilisant le LAR pourrait ne pas correspondre aux hypothèses initiales de la croissance de l'achalandage.

- L'une des stratégies clés du PRT a trait à l'établissement d'un système tarifaire intégré à l'échelle régionale pour le transport en commun. La carte Presto, maintenant parrainée par Metrolinx, est perçue comme un élément essentiel de la mise en oeuvre de cette stratégie. Selon Metrolinx, le système Presto constitue la plate-forme technologique sous-jacente requise aux fins de l'intégration tarifaire. Jusqu'ici toutefois, la carte n'a pas favorisé une telle intégration au sein des réseaux de transport en commun dans la RGTH, parce que les tarifs à l'échelle de ces réseaux ne sont eux-mêmes pas intégrés. Nous avons relevé les problèmes additionnels suivants concernant le système Presto :
 - Au moment de la mise au point de la carte Presto, la Commission de transport de Toronto (CTT), qui englobait plus de 80 % de l'achalandage du transport en commun dans la RGTH, n'avait pas souscrit à l'utilisation de la carte dans son réseau. À l'instar

de la Ville d'Ottawa, la CTT a maintenant approuvé l'adoption de la carte Presto, à condition que soient résolus certains problèmes clés. Cependant, afin de satisfaire aux exigences d'Ottawa et de Toronto, on prévoit à l'heure actuelle que la mise au point de la prochaine génération de Presto (PGP) se fera au coût de 498 millions de dollars. Au total, plus de 700 millions pourraient être versés à l'entrepreneur pour l'élaboration du système Presto initial et de la PGP. Nous reconnaissons que Presto pourrait être le principal système de perception des tarifs pour le Réseau GO et les organismes municipaux de transport en commun de la RGTH, et qu'il doit donc être souple afin de répondre aux besoins des organismes et être modifié en fonction de nouvelles technologies à venir; toutefois, il figurera parmi les systèmes de carte de transport en commun les plus onéreux au monde.

- Au lieu de recourir à un mécanisme d'appel d'offres concurrentiel pour la mise au point de la PGP, Metrolinx a décidé d'utiliser des autorisations de modification ouvertes aux termes du marché existant octroyé à l'entrepreneur. Selon nous, le fait de procéder à un appel d'offres aurait à tout le moins permis à Metrolinx de savoir s'il y avait de nouveaux entrepreneurs et si d'autres fournisseurs pouvaient offrir des solutions technologiques plus économiques.
- Presto a été mise en service il y a près de deux ans et, au 31 mars 2012, le taux global d'utilisation dans les réseaux de transport en commun participants de la RGTH n'était que d'environ 18 %. Bien que 7 des 8 organismes municipaux de transport en commun compris dans le secteur de l'indicatif régional 905 aient mis en oeuvre Presto, le taux global d'utilisation y était encore plus bas, soit seulement de 6 %. Pour l'heure, ces organismes de transport en commun ne

peuvent entièrement éliminer leurs anciens systèmes tarifaires pour utiliser uniquement Presto en raison de certaines limites de la carte tarifaire.

- Le marché relatif au système Presto de base compte 22 mesures visant à évaluer le rendement de l'entrepreneur dans des domaines tels que la disponibilité du système et la gestion de la clientèle. En 2011, l'entrepreneur n'a pas satisfait aux normes établies pour près du tiers des mesures, mais Metrolinx n'a imposé aucune des pénalités connexes que prévoit le marché. Celui-ci contient également des mesures de la fiabilité des dispositifs utilisés par le système Presto de base, mais ni l'entrepreneur ni Metrolinx ne font le suivi de cette information.
- Pour les deux grands projets liés à la revitalisation de la gare Union, on a constaté des augmentations considérables des coûts par rapport aux estimations initiales. Par exemple, le coût de la restauration du quai couvert pourrait atteindre 270 millions de dollars, soit 25 % de plus que le montant estimé à l'origine. Dans le même ordre d'idées, le coût de remplacement des dispositifs d'aiguillage dans le corridor ferroviaire de la gare Union pourrait être deux fois plus élevé que le montant stipulé dans le bon de commande original, qui totalisait environ 38 millions de dollars.

Bien que les municipalités et les organismes de transport en commun de la RGTH à qui nous avons parlé remettaient en question la priorité accordée à certains des projets du PRT, ils soutenaient généralement le Plan dans sa forme actuelle. Certaines municipalités de la RGTH ont toutefois indiqué que Metrolinx devait faire plus régulièrement le point sur les grands projets du PRT et sur la situation générale du PRT, notamment les stratégies envisagées pour financer les projets qui n'ont pas encore fait l'objet de financement.

RÉPONSE GLOBALE DE METROLINX

Metrolinx accueille favorablement les observations et les recommandations du vérificateur général. Nous avons déjà pris des mesures pour donner suite à un grand nombre de recommandations et nous poursuivrons nos efforts en vue d'améliorer nos processus.

Le vérificateur reconnaît qu'il est urgent de réduire l'encombrement routier et d'améliorer notre réseau de transport. Metrolinx souligne l'observation du vérificateur général selon laquelle la création de Metrolinx constituait une stratégie raisonnable en vue de l'aménagement d'un réseau de transport efficace, intégré et viable.

La RGTH est la plus grande région urbaine du Canada et celle qui affiche la croissance la plus rapide. La RGTH génère 25 % du PIB du Canada, et l'encombrement routier a une incidence considérable sur la production. Les temps de déplacement dans la RGTH figurent aujourd'hui parmi les plus longs en Amérique du Nord. La population de la région croissant de 100 000 personnes par année, les temps de déplacement risquent de continuer d'augmenter.

Metrolinx, qui a été créé il y a moins de six ans, a pour mandat d'apporter des changements dans les déplacements de la région et a comme mission de faire valoir et de fournir des solutions pour la RGTH. Notre PRT (« Le grand projet ») vise à diriger la planification intégrée du transport en commun et du transport en général à l'échelle de la région.

Nous sommes déterminés à apporter de nouvelles solutions pour stimuler la croissance économique et faciliter les déplacements des personnes et des entreprises dans la région. Cette transformation a été amorcée dans un nombre de projets, tels que la voie de transport en commun rapide le long de l'autoroute 403 à Mississauga, le prolongement de la ligne de métro Spadina entre Toronto et York, la voie

rapide VIVA à York et les projets de système de transport léger sur rail à Toronto, ainsi que dans des améliorations de la ligne du Réseau GO à Kitchener et l'aménagement du LAR entre l'aéroport international Pearson et la gare Union.

La RGTH compte neuf réseaux de transport en commun qui utilisent des méthodes de paiement différentes, et Presto constitue un nouveau système de paiement des titres de transport qui offre aux utilisateurs la possibilité de se déplacer aisément et de façon commode dans la région. En tant que carte tarifaire régionale utilisée par de nombreux fournisseurs de services de transport en commun, Presto est un produit unique et l'un des systèmes de carte tarifaire les plus perfectionnés au monde (similaire à la carte Oyster à Londres, à la carte OV-chipkaart aux Pays-Bas et à la Chicago Card). Aujourd'hui, Presto est utilisé à l'échelle de la RGTH par huit organismes de transport en commun et les systèmes du Réseau GO. En octobre 2012, plus de 350 000 personnes utilisaient la carte Presto pour se déplacer dans les multiples réseaux de transport en commun et, en moyenne, 22 000 nouveaux utilisateurs se sont ajoutés par mois au cours des six derniers mois. Lorsque la carte Presto aura été entièrement mise en oeuvre à l'échelle de la CTT, le nombre d'utilisateurs atteindra 2,5 millions.

Constatations détaillées de la vérification

La RGTH est la région la plus peuplée de l'Ontario et compte 6 millions de personnes, et l'on s'attend à ce que ce nombre atteigne 8,6 millions en 2031. À l'heure actuelle, le transport dans la RGTH est assuré par plusieurs voies rapides importantes et dix organismes de transport en commun distincts, chacun ayant ses propres systèmes de tarification et d'infrastructure.

Des problèmes tels que l'encombrement des routes et la difficulté toujours croissante qu'ont les réseaux de transport en commun à répondre aux besoins d'une population qui ne cesse de croître semblent indiquer hors de tout doute qu'il est urgent d'étendre et d'améliorer le réseau de transport à l'échelle de la RGTH. En effet, le réseau actuel pourrait ne plus satisfaire aux besoins des résidents et des entreprises. La création d'un organisme de coordination tel que Metrolinx constitue une première étape raisonnable de l'aménagement d'un réseau de transport efficace, intégré et viable dans la RGTH. Nos recherches ont révélé que d'autres grands centres urbains ailleurs dans le monde ont eu recours à des organismes similaires pour coordonner la planification régionale des transports.

Ces organismes doivent adopter certaines pratiques exemplaires pour assurer la mise en oeuvre réussie de services de transport efficaces sur leur territoire. Voici quelques-uns des principes clés contenus dans le PRT de Metrolinx qui guident l'exécution des différents projets figurant dans le Plan ainsi que sa réalisation même :

- les différents projets doivent garantir que le transport est « intégré, coordonné, efficace, équitable et axé sur les usagers »;
- les projets doivent faire l'objet d'un processus équitable, clair et rigoureux d'analyse de rentabilisation tenant compte des exigences et des répercussions sur les plans financier, économique, environnemental et social, de manière à ce qu'on puisse prendre des décisions optimales en matière d'investissement;
- le processus d'exécution des projets doit faire en sorte que les risques soient gérés et les projets, réalisés de façon économique et dans les délais prévus;
- il faut s'assurer que les intervenants sont suffisamment consultés;
- des cibles précises doivent être établies aux fins de l'exécution du PRT, et des rapports d'étape doivent être régulièrement produits relativement à ces cibles.

Notre examen de plusieurs grands projets de transport en commun devant être réalisés dans les 15 premières années du PRT ainsi que nos discussions avec des municipalités et des organismes de transport en commun de la RGTH ont révélé que Metrolinx avait eu de la difficulté à mettre en oeuvre certaines de ces pratiques. Nos constatations particulières à ce sujet sont présentées ci-après.

LIEN AIR-RAIL

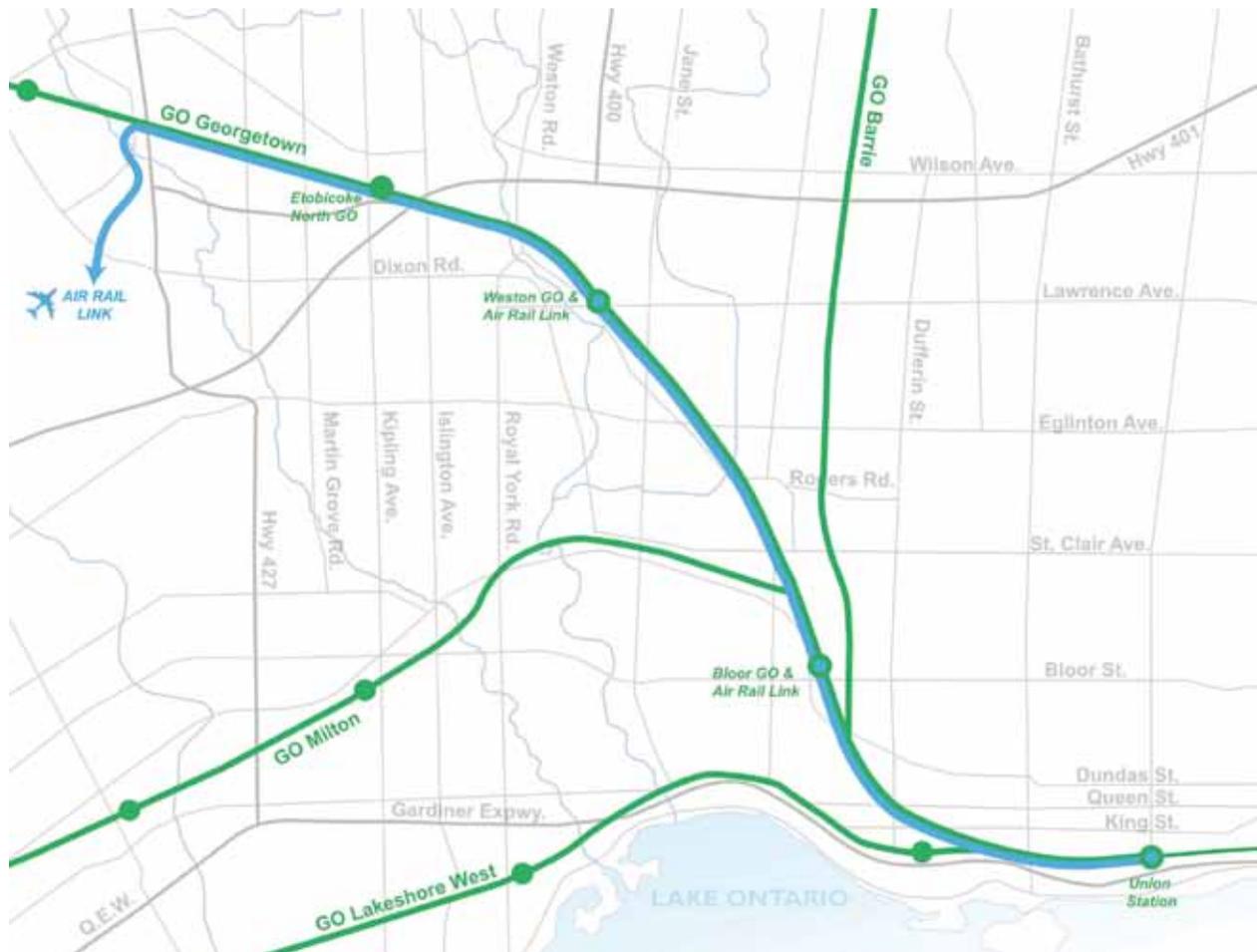
L'un des plus importants projets du PRT en cours d'exécution est le Lien air-rail (LAR). Comme le montre la Figure 2, une fois achevé, le LAR fournira un service ferroviaire entre deux des plaques tournantes du transport les plus achalandées au Canada : la gare Union au centre-ville de Toronto et

l'aéroport international Pearson de Toronto. La date cible d'achèvement du LAR est le printemps 2015, soit juste à temps pour les Jeux panaméricains/parapanaméricains qui auront lieu à Toronto à l'été 2015.

La ligne de 25 km utilisera principalement le corridor ferroviaire existant de Georgetown Sud, qui fait partie du Réseau GO. Un nouvel embranchement de 3,3 km reliant la ligne de Georgetown Sud à l'aéroport est aussi en cours de construction. Le LAR comptera quatre haltes : la gare Union, la gare GO de Bloor, la gare GO de Weston et le Terminal 1 de l'aéroport. Les trains devraient passer toutes les 15 minutes, du lundi au dimanche. On prévoit que le déplacement d'un bout à l'autre de la ligne prendra 25 minutes. Metrolinx s'attend à ce que le LAR fournisse un service ferroviaire de

Figure 2 : Carte du Lien air-rail

Source des données : Metrolinx



qualité supérieure : on envisage notamment l'offre de rafraîchissements à bord ainsi que la technologie Wi-Fi, des prises de courant pour les ordinateurs portables, des écrans d'information sur les vols, des guichets d'enregistrement libre-service et des soutes à bagages. Metrolinx n'a pas encore déterminé la fourchette des tarifs pour ce service. (Il est probable que les tarifs varieront selon la longueur du trajet effectué par le passager du LAR, c'est-à-dire selon le nombre de haltes, mais les tarifs précis n'ont pas encore été fixés.)

Comme le montre la Figure 3, le coût estimatif du LAR s'élève à environ 456 millions de dollars. Un nombre considérable d'améliorations sont également apportées à l'heure actuelle au corridor ferroviaire de Georgetown Sud, principalement dans le but de soutenir une hausse du niveau de service du Réseau GO sur cette ligne, et le LAR profitera lui aussi de ces améliorations. Le coût estimatif total des améliorations dans le corridor ferroviaire de Georgetown Sud est d'environ 1,5 milliard de dollars.

Recouvrement des coûts

Au moment de notre vérification, la province n'avait pas expressément exigé que Metrolinx recouvre le coût de l'exploitation du LAR à même les revenus générés par le service. Le Ministère nous a informés que Metrolinx établirait les tarifs du LAR en consultation avec la province.

Il pourrait s'avérer difficile pour Metrolinx d'atteindre le seuil de rentabilité en ce qui concerne l'exploitation du LAR, si tel est l'objectif. En 2003, Transports Canada a annoncé qu'un groupe du

secteur privé avait été le soumissionnaire retenu dans un partenariat public-privé (PPP) pour concevoir, aménager et exploiter le LAR. Le groupe n'a toutefois pas été en mesure d'obtenir de financement pour le projet, car ses prêteurs ont conclu qu'il n'y avait pas de protection suffisante contre le risque lié à l'absence de marché (c'est-à-dire le risque qu'en dépit de tous les efforts raisonnables déployés pour attirer des passagers, le service ne puisse générer les revenus nécessaires pour assurer la viabilité de l'entreprise). Ils estimaient que ce projet était plus risqué que d'autres projets d'infrastructure, parce qu'il n'y avait pas de « flux de rentrées préexistant avéré ». Le groupe a proposé que la province assume le risque des prêteurs en achetant les actifs associés au LAR si le scénario de l'absence de marché se concrétisait. La province a rejeté cette proposition, et le groupe s'est donc retiré du projet. En 2010, le gouvernement a décidé que la province, par l'entremise de Metrolinx, se chargerait d'aménager et d'exploiter le LAR.

Selon l'estimation préliminaire de Metrolinx, le coût annuel d'exploitation du LAR s'élèvera à environ 30 millions de dollars. Cependant, Metrolinx croit que le coût pourrait être considérablement plus élevé, car la nature exacte du service n'a pas encore été déterminée, et il se pourrait donc qu'on n'ait pas encore cerné certains coûts. Par exemple, l'estimation ne tient pas compte des frais d'accès annuels de quelque 5 millions de dollars que le Réseau GO aurait imposé au groupe du secteur privé pour l'utilisation du corridor ferroviaire de Georgetown Sud qui est sa propriété. Par ailleurs, pour que les droits de transport permettent de recouvrer au fil du temps le coût des immobilisations du projet, nous estimons qu'il faudrait percevoir environ 20 millions de dollars par année pendant 20 ans. Si l'on ajoute ce montant au coût d'exploitation du LAR, le coût total devant être recouvert tous les ans à partir des tarifs perçus totalise alors quelque 50 millions.

Selon les projections de Metrolinx, l'achalandage annuel sera de 1,35 million de passagers pour la période de neuf mois allant d'avril à

Figure 3 : Coûts estimatifs du Lien air-rail
(en millions de dollars)

Source des données : Metrolinx

Description	Coûts estimatifs
Embranchement et gare au Terminal 1 à l'aéroport Pearson	168
Trains	98
Autres (gares, voies ferrées, signalisation, etc.)	190
Total	456

décembre 2015 (en se fondant sur l'hypothèse selon laquelle le tarif pour un déplacement simple d'un bout à l'autre de la ligne sera de 20 \$), et de 1,8 million de passagers pour la première année entière. L'organisme prévoit que le nombre de passagers augmentera de plus de 65 % pour passer à près de 3 millions durant la troisième année, ce qui représentera 10,3 % du marché des usagers des moyens de transport de surface – principalement ceux qui prennent des taxis, qui se déplacent en automobile qu'ils garent à l'aéroport, ou encore qui se font déposer ou qu'on vient chercher à l'aéroport. Pour que le LAR atteigne le seuil de rentabilité dès la première année (un objectif qui n'a pas encore été fixé), Metrolinx devrait imposer un tarif d'environ 28 \$ pour la distance complète (d'après les projections actuelles d'achalandage et les coûts annuels estimatifs d'exploitation, l'amortissement des immobilisations y compris). Selon la proposition du groupe du secteur privé, le tarif pour un déplacement simple d'un bout à l'autre du LAR devait être de 27 \$. Si l'achalandage s'accroît conformément aux projections de Metrolinx, des tarifs moins élevés permettraient d'atteindre le seuil de rentabilité à long terme. Cependant, en raison des facteurs ci-après, nous nous sommes demandé si la croissance de l'achalandage correspondrait réellement aux projections actuelles :

- Bien que le taux projeté d'occupation du marché de 10,3 % soit comparable à celui d'autres services de transport ferroviaire aéroportuaire en Amérique du Nord, ceux-ci diffèrent considérablement du service de qualité supérieure de transport par train du centre-ville jusqu'à l'aéroport que Metrolinx envisage d'offrir. Les prix des billets pour un aller simple vont de 1,60 \$ seulement à 13 \$, alors que, dans le cas du LAR, le billet coûtera probablement de 20 \$ à 30 \$. Selon nous, le tarif élevé du LAR aura une incidence négative sur le taux projeté d'occupation du marché de voyageurs.
- Une évaluation du marché des résidents de la RGTH effectuée en novembre 2011 par Metrolinx a révélé ce qui suit :

- Plus de 90 % des résidents de la RGTH partent de leur domicile ou reviennent chez eux lorsqu'ils se déplacent, donc les coûts et les inconvénients associés au fait de devoir se rendre à l'une des trois gares du LAR ou de devoir partir de celle-ci en transportant des bagages dissuaderaient probablement certains résidents d'utiliser le service.
- Il se peut également que l'échelon tarifaire du LAR soulève une préoccupation. Bien que près de 70 % des passagers éventuels qui utilisent actuellement la gare Union comme point d'accès à l'aéroport ou point de sortie aient indiqué qu'ils utiliseraient sans doute le LAR, près de 75 % des répondants habitant dans la RGTH ont aussi mentionné qu'ils ne seraient pas disposés à y recourir si le tarif était égal ou supérieur à 22,50 \$. Par ailleurs, 60 % des visiteurs et 90 % des employés de l'aéroport n'utiliseraient pas le LAR si le tarif était de 22,50 \$ ou plus. Comme on peut s'y attendre, les pourcentages de répondants qui n'utiliseraient pas le LAR croissent à mesure que le tarif proposé augmentait.

Metrolinx nous a informés qu'il avait tenu compte de ces facteurs, mais qu'il estimait quand même que l'achalandage projeté serait atteint malgré la fourchette tarifaire élevée.

RECOMMANDATION 1

Metrolinx doit collaborer avec le ministère des Transports pour définir clairement le modèle d'affaires selon lequel le Lien air-rail (LAR) serait exploité, afin d'assurer la viabilité de l'entreprise. Étant donné l'importance des estimations fiables de l'achalandage projeté aux différents échelons tarifaires envisagés, Metrolinx doit périodiquement mettre à jour ses prévisions d'achalandage.

RÉPONSE DE METROLINX

Le LAR fournira un service de transport rapide, direct et fiable qui reliera deux des plaques tournantes du transport les plus achalandées au Canada : la gare Union et l'aéroport international Pearson. Il s'agit d'un projet prioritaire du PRT (« Le grand projet »), et sa mise en service devrait avoir lieu en 2015.

Metrolinx convient avec le vérificateur général qu'il importe de disposer de prévisions d'achalandage fiables, et les projections dans ce domaine ont été réalisées à partir d'une analyse indépendante.

À mesure que le lancement du LAR approche, certaines décisions importantes doivent être prises. Metrolinx continuera d'utiliser la meilleure information possible sur l'achalandage pour étayer nos décisions internes et le modèle d'affaires, et il poursuivra sa collaboration avec le Ministère en vue d'établir la version définitive du modèle d'affaires.

Comme il le ferait pour tout nouveau service, Metrolinx procédera à une surveillance étroite du LAR durant les premières années de son exploitation, et il apportera des modifications en fonction des commentaires formulés par les utilisateurs.

L'embranchement

Comme mentionné plus tôt, le LAR nécessite l'aménagement d'un nouvel embranchement de 3,3 km, qui reliera le corridor ferroviaire de Georgetown Sud du Réseau GO à une nouvelle gare de passagers au Terminal 1 de l'aéroport international Pearson. En juillet 2010, lorsque Metrolinx a été chargé de l'aménagement du LAR, le gouvernement lui a demandé d'évaluer les options concernant la réalisation d'un embranchement et les travaux connexes liés à la gare, y compris le recours possible à un PPP, que l'on désigne en Ontario par l'expression « diversification des modes de financement et d'approvisionnement » (DMFA). En général, une DMFA

consiste en une entente contractuelle conclue entre le gouvernement et des organismes du secteur privé dans le cadre de laquelle les entreprises privées fournissent les actifs et assurent la prestation des services, et les divers partenaires partagent les responsabilités et les risques commerciaux. Un organisme de la Couronne, Infrastructure Ontario, surveille l'exécution de tous les projets DMFA dans la province.

Avant de décider du modèle d'exécution d'un projet particulier, Infrastructure Ontario détermine quel modèle entraînera la meilleure optimisation des ressources. L'évaluation de l'optimisation des ressources s'effectue en comparant les coûts totaux projetés de deux modèles d'exécution (soit une DMFA et une méthode courante d'exécution). Les coûts totaux projetés de chaque modèle sont composés de quatre catégories de coûts : les coûts de base (par exemple, les coûts de construction), les coûts de financement, la valeur financière des risques associés à chaque modèle, et les frais accessoires (par exemple, les frais juridiques, de gestion de projet et de services-conseils en génie). Tout écart positif entre la DFMA et la méthode courante représente l'avantage pécuniaire estimatif découlant du recours à la DFMA.

Se fondant sur une évaluation positive de l'optimisation des ressources, Infrastructure Ontario a décidé de recourir à une DFMA pour l'exécution de l'embranchement; un marché de 128,6 millions de dollars a ensuite été octroyé à un consortium privé. En ce qui concerne l'entrepreneur retenu dans le cadre de la DFMA, nous avons constaté que celui-ci avait été choisi au moyen d'un processus concurrentiel équitable pour tous les soumissionnaires.

Lorsqu'on évalue l'optimisation des ressources liée à l'acquisition de biens selon la méthode courante ou une DFMA, c'est souvent la valeur des risques associés à chacun des modèles d'exécution qui fait pencher la balance vers la DFMA. Il est ressorti de l'évaluation de l'optimisation des ressources que le recours à une DMFA pour l'aménagement de l'embranchement se traduirait par des économies nettes d'environ 20 millions de dollars. En effet, le

total des coûts de base du projet (par exemple, le coût des travaux de construction) et des dépenses accessoires (par exemple, les honoraires de gestion de projet, de consultation juridique et de conseils en ingénierie) selon le modèle de la DMFA était estimé à environ 22 millions de dollars de plus, mais ces coûts étaient compensés par les économies estimatives de 42 millions de dollars associées au transfert des risques selon le même modèle. Comme le montre la Figure 4, les deux risques les plus importants liés au modèle courant sont le risque relatif à la construction (soit le coût lié aux retards dans les travaux de construction) et celui associé à la conception et aux appels d'offres (c'est-à-dire le coût attribuable à des omissions lors de la conception originale et aux modifications requises après le début des travaux de construction). Ces deux risques représentaient les deux tiers du risque total associé au modèle courant d'exécution.

Le processus utilisé pour attribuer des valeurs aux divers risques pris en compte dans les deux modèles d'exécution a soulevé certaines préoccupations, notamment les suivantes :

- Les valeurs attribuées aux divers risques pris en compte dans les deux modèles d'exécution étaient fondées sur le jugement du personnel d'Infrastructure Ontario et de Metrolinx ainsi que d'un cabinet d'experts-conseils qui a déterminé les probabilités et les répercussions associées aux différents risques. Nous
- reconnaissons qu'Infrastructure Ontario possède une expérience considérable de projets d'immobilisations tels que des hôpitaux, des palais de justice et d'autres types d'immeubles, mais rien n'indiquait que les estimations des risques associés à l'aménagement de l'embranchement selon le modèle courant d'approvisionnement étaient fondées sur une expérience réelle concernant des projets similaires de transport ayant fait l'objet d'un processus courant. Par exemple, au cours des huit dernières années, le Réseau GO a réalisé un certain nombre de projets importants et complexes de voies ferrées et de sauts-de-mouton. On aurait pu faire appel à l'expérience acquise dans ces projets pour évaluer le caractère raisonnable des valeurs attribuées aux risques associés au modèle courant d'exécution, compte tenu tout particulièrement de l'écart considérable de 42 millions de dollars au titre des risques entre les deux modèles, qui a été le principal facteur ayant mené à la décision de choisir le modèle de la DMFA.
- Étant donné que Metrolinx allait devoir établir les spécifications du projet de façon définitive très tôt dans le cadre de la DMFA, on aurait aussi pu tenir compte, dans la détermination des risques associés à ce modèle et l'attribution d'une valeur à ceux-ci, du coût additionnel pouvant découler des

Figure 4 : Évaluation des risques conservés

Source des données : Infrastructure Ontario

Risques pris en compte	Modèle courant d'exécution ¹		Modèle de la DMFA ²	
	(en milliers de dollars)	(%)	(en milliers de dollars)	(%)
Construction	21 160	42	1 327	15
Conception et appel d'offres	12 618	25	1 525	18
Politique/stratégie	6 518	13	1 688	20
État du site/environnement	5 428	10	1 107	12
Convention d'exécution de projet	871	2	581	7
Permis et approbations	354	1	64	1
Autres	3 722	7	2 310	27
Total	50 671	100	8 602	100

1. Sous le régime du modèle courant d'exécution, la province assume tous les risques.

2. Sous le régime du modèle de la DMFA, la province et l'entrepreneur partagent les risques.

changements subséquents jugés nécessaires qui seraient recensés au fur et à mesure des processus de planification et de conception.

- Aux termes des procédures d'Infrastructure Ontario, le cabinet d'experts-conseils ayant conçu la matrice de répartition des risques a pu soumissionner par la suite pour obtenir un marché concernant la prestation de services en génie et consultatifs techniques à l'appui de la planification et de l'acquisition de l'embranchement dans le cadre de la DMFA. Le marché a finalement été adjugé à ce cabinet.

RECOMMANDATION 2

Lorsqu'on attribue des valeurs aux risques transférables dans l'évaluation de l'optimisation des ressources dans le cadre de l'acquisition de biens selon la méthode courante ou selon le modèle de la diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA), l'expérience réelle découlant d'acquisitions récentes selon ces deux modes d'acquisition devrait être évaluée de façon approfondie.

RÉPONSE D'INFRASTRUCTURE ONTARIO

Le processus utilisé pour élaborer l'analyse de l'optimisation des ressources était solide et fondé sur les pratiques exemplaires actuelles. Un cabinet d'experts-conseils ayant une expérience du domaine des transports a créé une matrice des risques standards associés aux transports en s'appuyant sur son analyse des données de l'industrie et sa propre expérience. La matrice des valeurs a ensuite été examinée et révisée par Metrolinx et Infrastructure Ontario, en consultation avec les conseillers externes. Compte tenu des risques de conception et de construction et des risques liés au calendrier du projet, il a été déterminé que le modèle de la DMFA fournissait une optimisation des ressources supérieure à celle de la méthode courante d'exécution.

Infrastructure Ontario s'est assuré que des contrôles stricts étaient en place en vue de

maintenir l'objectivité du cabinet chargé d'effectuer l'analyse de l'optimisation des ressources et de fournir des services consultatifs techniques. En ce qui concerne les projets futurs figurant dans le PRT, Infrastructure Ontario et Metrolinx continueront d'effectuer des analyses des risques pour évaluer pleinement l'expérience réelle découlant des projets de transport réalisés selon les méthodes courantes d'approvisionnement, en tenant compte notamment des faits nouveaux concernant les activités d'approvisionnement liées à de grands projets de transport au Canada et ailleurs dans le monde.

SYSTÈME DE CARTE PRESTO

La RGTH englobe actuellement dix organismes de transport en commun, chacun ayant sa propre structure tarifaire et son propre système de perception des tarifs. Cette situation fait en sorte, par exemple, qu'une personne qui monte à bord d'un autobus local d'une municipalité de la RGTH pour ensuite prendre un train du Réseau GO et utiliser le réseau de transport en commun de la ville de Toronto doit payer trois tarifs différents. L'une des stratégies clés du PRT consiste à « mettre en place un système intégré de tarification du transport en commun à l'échelle de la région d'ici 2012, grâce auquel les usagers pourront payer un tarif intégré pour l'ensemble des services régionaux de transport en commun ».

En 2002, le Ministère, de concert avec le Réseau GO et les municipalités de la RGTH, a commencé à étudier la possibilité de mettre au point une carte de transport régionale, aujourd'hui appelée Presto. Le système Presto, qui constitue maintenant l'un des projets prioritaires de Metrolinx en matière de transport en commun, permet aux utilisateurs de charger des montants sur une carte rechargeable en plastique (de la taille d'une carte de crédit) et de payer les tarifs en touchant les lecteurs électroniques avec leur carte. Des montants allant de 10 \$ à 1 000 \$ peuvent être chargés sur la carte soit en ligne, soit en personne aux points de service à la clientèle participants.

Un certain nombre de principes directeurs concernant la mise au point et la mise en oeuvre du système Presto ont été recensés en 2002, notamment les suivants :

- Le système de tarification doit, dans la mesure du possible, utiliser des produits commerciaux dont les composantes peuvent être achetées auprès de multiples sources.
- Le système de tarification doit permettre l'ajout de nouveaux participants de toute taille du secteur du transport en commun, sans qu'il soit nécessaire d'apporter des modifications importantes à la structure opérationnelle de base.

Coûts du projet

En octobre 2006, le Ministère a conclu un marché de 250 millions de dollars sur dix ans avec un fournisseur en vue de la conception, de la mise au point et de l'exploitation de Presto dans la RGTH. Ce montant se compose d'environ 150 millions en coûts de développement des immobilisations, de 82 millions en coûts d'exploitation et d'environ 20 millions en taxes et impôts. La province prévoyait que tous les réseaux de transport en commun de la RGTH, y compris le Réseau GO, utiliseraient cette carte. Afin d'encourager cette utilisation, la province a indiqué que le transfert de la taxe sur l'essence aux municipalités serait conditionnel à leur adoption permanente de Presto.

Cependant, au moment de la signature de l'entente, la CTT, qui compte pour plus de 80 % de l'achalandage du transport en commun dans la RGTH, n'a pas souscrit à la mise en oeuvre de Presto dans son réseau. Comme on prévoyait que la CTT finirait par donner son accord, l'entente conclue avec le fournisseur stipulait que le système de base original serait conçu de manière à pouvoir être élargi afin de répondre aux besoins de tous les fournisseurs de service de transport en commun de l'Ontario, sans qu'il soit nécessaire d'apporter des modifications importantes aux systèmes centraux. L'entente prévoyait également que la mise en oeuvre complète du système Presto de base serait achevée en octobre 2010. Bien que le Réseau GO

ait amorcé l'adoption de Presto en novembre 2009, suivi par les municipalités de la RGTH dans le secteur de l'indicatif régional 905 en mai 2010, la mise en oeuvre complète (c'est-à-dire que le système Presto de base a été mis en service dans tous les réseaux de transport en commun visés et que le système de tarification fonctionnait comme prévu) n'a pas eu lieu avant février 2012.

En 2007, la Ville d'Ottawa a approuvé la mise en oeuvre de la carte tarifaire dans son réseau de transport en commun, à la condition que Presto fournisse une fonctionnalité dont on avait convenu. En novembre 2009, la CTT a aussi approuvé la mise en oeuvre de la carte tarifaire, sous réserve de la résolution satisfaisante de certaines questions clés (par exemple, le système devait répondre aux besoins opérationnels de la CTT et être abordable sur le plan des immobilisations et de l'exploitation). Au lieu d'élargir le système Presto de base pour satisfaire aux exigences d'Ottawa et de Toronto, comme on l'avait prévu à l'origine, le Ministère a décidé de mettre au point un nouveau système, soit la PGP.

Le système Presto de base, contrairement aux principes directeurs établis aux fins de sa mise au point, fonctionne selon un modèle propriétaire fermé : c'est-à-dire que l'entrepreneur fournit et contrôle le système central et d'autres éléments de l'infrastructure relative au fonctionnement de la carte tarifaire. Les changements ne peuvent être apportés qu'au moyen d'autorisations de modification directement négociées avec l'entrepreneur. Le Ministère et Metrolinx estiment que la mise au point de la PGP selon un cadre d'architecture ouverte, conformément à ce qui avait été originellement prévu en 2002, permettra un plus grand nombre d'options d'approvisionnement si d'autres fonctionnalités devaient être ajoutées à l'avenir. Au moment de notre vérification, la PGP devait être déployée à Ottawa en juillet 2012, mais a été reportée à février 2013. Metrolinx négociait également avec la CTT pour que celle-ci participe à part entière à la PGP à temps pour les Jeux panaméricains/parapanaméricains en 2015.

Comme le montre la Figure 5, le coût prévu de la PGP comprend 498 millions de dollars

Figure 5 : Coûts estimatifs du projet Presto (en millions de dollars)

Source des données : Metrolinx

	Immobilisations			Exploitation		
	Système Presto de base	PGP	Total	Système Presto de base	PGP	Total
Marché original (2006)	149,0	–	149,0	82,5	–	82,5
Neuf demandes distinctes soumises au conseil d'administration de Metrolinx (d'août 2009 à février 2012)	54,0	154,0	208,0	19,0	–	19,0
Demande additionnelle (avril 2012)*	–	344,0	344,0	–	152,0	152,0
Total	203,0	498,0	701,0	101,5	152,0	253,5

* Au moment de notre vérification, le conseil d'administration avait approuvé une tranche de 48,5 millions de dollars seulement de ce montant additionnel et demandé à la direction de Metrolinx de faire preuve de diligence raisonnable supplémentaire pour déterminer si cette dépense donnait lieu à une optimisation des ressources.

expressément pour la mise au point du système et 152 millions à verser au fournisseur pour l'exploitation du système et d'un centre d'appels jusqu'en 2016, pour un total prévu de 650 millions de dollars. Le coût total de la mise au point du système Presto de base et de la PGP pourrait facilement atteindre 700 millions de dollars. Au 31 mars 2012, une tranche d'environ 360 millions de dollars avait servi à payer les coûts de mise au point du système, y compris 40 millions affectés aux charges internes engagées par le bureau de Presto à Metrolinx, qui compte quelque 60 employés. En outre, bien que l'une des principales raisons d'être de la PGP soit de répondre aux besoins de la CTT, au moment de notre vérification, celle-ci n'avait pas encore officiellement approuvé l'utilisation de la carte tarifaire. La CTT nous a dit que cette situation était principalement attribuable au fait qu'elle n'avait pas encore établi de façon définitive, de concert avec Metrolinx, ses exigences de niveau de service et la façon dont les niveaux de service seraient atteints dans le cadre de la PGP.

RECOMMANDATION 3

Metrolinx doit veiller à examiner officiellement les risques associés à la mise au point continue de la prochaine génération de Presto (PGP), étant donné qu'on n'a pas encore officiellement convenu des exigences opérationnelles particulières de la Commission de transport de Toronto

(CTT) concernant l'utilisation de la PGP et des coûts dont la CTT serait responsable.

RÉPONSE DE METROLINX

Metrolinx collabore depuis 2009 avec la CTT en vue de déterminer les exigences opérationnelles relatives à Presto. La CTT a approuvé la mise en oeuvre de Presto le 23 novembre 2011 et a autorisé l'exécution de toutes les ententes requises. Cela a été confirmé le 1^{er} mai 2012, et nous prévoyons qu'un accord-cadre sera conclu avec la CTT en 2012. Les discussions au sujet de l'accord-cadre ont porté à la fois sur les exigences opérationnelles et les dispositions financières; elles ont donc permis d'étayer la mise au point de la PGP. Par ailleurs, le système Presto mis en oeuvre aux 14 stations de métro les plus achalandées de la CTT est utilisé tous les jours par plus de 8 000 passagers. Il convient également de souligner que la CTT a estimé que, lorsque Presto sera entièrement fonctionnel, les coûts de la perception des tarifs pourraient être réduits d'un montant d'au plus 10 millions de dollars par année par rapport aux niveaux actuels.

Intégration tarifaire

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, l'un des facteurs essentiels au succès du PRT

est l'établissement d'un système tarifaire intégré pour tous les réseaux de transport en commun dans la RGTH, qui permet aux utilisateurs de traverser les territoires régionaux et municipaux en utilisant les divers réseaux de transport en commun et en ne payant qu'un seul tarif, au lieu de payer un tarif différent pour chaque réseau. Le système Presto de base, outre le fait de faciliter les arrangements tarifaires entre le Réseau GO et les réseaux d'autobus des municipalités dans le secteur de l'indicatif régional 905, n'a pas favorisé en soi l'intégration tarifaire pour tous les réseaux de transport en commun de la RGTH. À l'heure actuelle, le système sert uniquement de « porte-monnaie électronique » qui permet de facturer automatiquement aux utilisateurs les différents tarifs des réseaux de transport en commun participants de la RGTH grâce au simple contact de la carte et du lecteur.

Les municipalités et les réseaux de transport en commun de la RGTH nous ont fait savoir que tant et aussi longtemps que le financement du transport en

commun demeurera une responsabilité municipale, il sera difficile de réaliser l'intégration tarifaire, parce que les municipalités de la RGTH ne sont pas disposées à assumer le coût des subventions pouvant découler d'un système tarifaire intégré. Par exemple, l'entente tarifaire conclue entre les réseaux de transport en commun du secteur de l'indicatif régional 905 et le Réseau GO coûte à ce dernier environ 7 millions de dollars par année, car les utilisateurs du Réseau GO payent un tarif réduit afin de les inciter à emprunter le transport en commun local au lieu de se rendre en automobile aux gares du Réseau GO, et le Réseau GO rembourse la différence aux différentes municipalités.

Utilisation de Presto

Comme le montre la Figure 6, au moment de notre vérification, la carte Presto avait été adoptée dans la RGTH, par 7 des 8 réseaux de transport en commun du secteur de l'indicatif régional 905, le Réseau GO

Figure 6 : Taux d'utilisation du système Presto en mars 2012

Source des données : Metrolinx et réseaux de transport en commun de la RGTH

Réseaux de transport en commun	Date de mise en service	Nombre d'utilisateurs des réseaux	Nombre d'utilisateurs du système Presto	Proportion d'utilisateurs du système Presto (%)
Réseau GO				
Trains	8 août 2011	4 169 337	1 788 037	43
Autobus	12 sept. 2011	1 506 716	242 335	16
Réseau GO – total partiel		5 676 053	2 030 372	36
CTT (à certaines stations de métro)	1 ^{er} janvier 2011	–	252 025	–
Réseaux de transport en commun de l'indicatif régional 905				
Mississauga	4 avril 2011	3 315 817	140 655	4
Brampton	4 avril 2011	1 593 637	231 770	15
York*	4 avril 2011	1 755 264	64 843	4
Hamilton	4 avril 2011	1 969 218	67 258	3
Durham	4 avril 2011	964 168	31 669	3
Burlington	10 mai 2010	204 729	35 179	17
Oakville	10 mai 2010	258 310	41 614	16
Réseaux de transport en commun de l'indicatif régional 905 – total partiel		10 061 143	612 988	6
Total général		15 737 196	2 895 385	18

* En raison d'une grève du transport en commun et de ses répercussions sur l'achalandage en mars 2012, nous avons utilisé les données d'avril 2012 pour la région de York.

(trains et autobus) et 14 des 69 stations de métro de la CTT (mais aucun des autobus et des tramways de la CTT). Au 31 mars 2012, malgré l'investissement considérable dans le système Presto de base et le fait qu'on en soit à la sixième année d'un marché de dix ans concernant la mise au point et l'exploitation du système, le taux d'utilisation de Presto par les réseaux de transport en commun participants de la RGTH n'était que de 18 % environ.

Le taux global d'utilisation de Presto au sein des organismes de transport en commun participants de la RGTH dans le secteur de l'indicatif régional 905 était encore plus bas, soit de 6 % seulement. Plusieurs organismes nous ont dit qu'une bonne partie de leur achalandage (près du tiers dans certaines régions et municipalités) était composé de personnes à faible revenu, qui soit n'avaient pas les moyens de payer le montant minimal de 10 \$ qui doit être chargé sur la carte actuelle, soit ne possédaient pas de compte bancaire ou de carte de crédit et ne pouvaient donc pas charger leur carte en ligne. Le montant initial de 6 \$ à payer pour obtenir la carte fait aussi en sorte de dissuader ces utilisateurs d'adhérer à Presto. Pour ces raisons, les réseaux de transport en commun de la RGTH dans le secteur de l'indicatif régional 905 peuvent être tenus de continuer d'offrir des titres de transport jetables (c'est-à-dire des titres qui ne sont valides que pour une courte période – un seul ou plusieurs déplacements dans une journée donnée –, comme des billets, des jetons ou des laissez-passer d'une journée). Ces organismes ont également mentionné les raisons suivantes pour expliquer pourquoi ils ne pouvaient entièrement éliminer leur système de tarification et obliger les passagers à utiliser Presto :

- Les opérations relatives à Presto ne peuvent pas toutes être effectuées en ligne. Par exemple, pour charger un laissez-passer mensuel, ou si un étudiant ou une personne âgée veut s'inscrire afin d'obtenir une carte, l'utilisateur doit se rendre en personne à un point de service Presto. Or, de nombreux réseaux municipaux de transport en commun ne comportent

qu'un seul point de service où les opérations relatives à Presto peuvent être effectuées en personne. Les municipalités et les réseaux de transport en commun de la RGTH dans le secteur de l'indicatif régional 905 nous ont dit que l'installation des terminaux de vente dans des endroits comme des dépanneurs améliorerait l'accès des utilisateurs aux services; cependant, étant donné la faiblesse de la demande actuelle et l'installation d'un terminal au coût de près de 5 000 \$, très peu de terminaux sont installés.

- Une région sous-traite à la CTT les itinéraires empruntés par environ 30 % des utilisateurs, mais la CTT n'accepte pas les cartes Presto dans ses autobus à l'heure actuelle.
- Les municipalités de la RGTH dans le secteur de l'indicatif régional 905 qui comptent une nombreuse population d'étudiants universitaires et qui leur offrent un laissez-passer spécial pour la durée de leurs études dans le cadre de leur propre système de tarification ne pourraient, à l'heure actuelle, le faire au moyen du système Presto.

Ces organismes de transport en commun ont aussi exprimé des préoccupations au sujet de la qualité de l'équipement du système Presto installé dans leurs véhicules et des coûts de réparation des dommages « hors garantie ». Comme il s'agit d'un équipement exclusif, si des réparations « hors garantie » sont requises, les organismes municipaux de transport en commun ne peuvent faire affaire qu'avec un seul fournisseur approuvé aux termes du marché actuel, qui ne mentionne pas le prix des différents types de réparation. Lors de nos discussions, les organismes municipaux de transport en commun ont cité des exemples de prix de travaux de réparation que leur avait soumis l'entrepreneur et qui, selon elles, étaient indûment élevés.

Enfin, les organismes de transport en commun nous ont fait savoir que le système s'accompagne actuellement d'un soutien insuffisant concernant la production de rapports et le rapprochement financier des opérations. Pour obtenir de l'information

sur l'achalandage, de nombreux organismes de transport en commun ont dû concevoir leurs propres programmes pour extraire les renseignements d'une masse de données fournies par Presto. Les organismes ont aussi indiqué qu'ils avaient peu d'assurance que le système recueillait de l'information sur la totalité des utilisateurs de leur réseau respectif.

RECOMMANDATION 4

Pour s'assurer que le système Presto de base et la prochaine génération de Presto favorisent l'intégration tarifaire pour tous les réseaux de transport en commun à l'échelle de la RGTH, Metrolinx doit :

- travailler de concert avec le gouvernement provincial et les municipalités de la RGTH pour résoudre la question du subventionnement de l'intégration tarifaire, afin que des progrès puissent être réalisés dans l'instauration d'un système tarifaire intégré;
- travailler de concert avec les municipalités et les régions de la RGTH pour résoudre les problèmes actuels liés au fonctionnement de Presto qui dissuadent les passagers des différents réseaux de transport en commun d'utiliser la carte tarifaire.

RÉPONSE DE METROLINX

Le système Presto est une étape essentielle vers l'instauration d'un système tarifaire intégré à l'échelle de la RGTH. Il est actuellement mis en service dans l'ensemble de la RGTH et à Ottawa. Une mise en service par étapes minimise les risques associés.

Au fur et à mesure de l'expansion du système Presto, Metrolinx continuera de collaborer avec la province et les municipalités visées pour élaborer des stratégies en vue d'accroître l'utilisation par les passagers et le niveau d'intégration, jusqu'à l'instauration d'une structure tarifaire commune. Par exemple, Metrolinx travaille étroitement avec Brampton Transit pour

remplacer les systèmes de paiement actuels de la municipalité d'ici 2012. À Durham, nous nous efforçons également d'amener les étudiants à utiliser la carte Presto en 2013. Des stratégies similaires sont élaborées pour chacune des municipalités de la RGTH.

En ce qui concerne le Réseau GO, l'utilisation de Presto augmentera encore plus en 2013 avec le retrait du laissez-passer mensuel du Réseau.

Acquisitions pour le projet

Comme mentionné, le Ministère a conclu en octobre 2006 un marché de 250 millions de dollars sur dix ans avec un fournisseur pour que celui-ci conçoive, mette au point et exploite le système Presto de base. Ce marché a été octroyé au moyen d'un processus concurrentiel, lequel a fait l'objet d'un examen d'équité ayant permis de conclure qu'il avait été mené de manière équitable, ouverte et transparente. Cependant, en ce qui concerne la mise au point de la PGP, Metrolinx n'a pas été en mesure de fournir d'éléments de preuve justifiant la décision qu'il a prise en 2009 de recourir à des autorisations de modification dans le cadre du marché existant plutôt qu'à un appel d'offres concurrentiel. Comme le montre la Figure 5, au moment de notre vérification, Metrolinx a obtenu de son conseil d'administration l'autorisation de dépenser une somme additionnelle de 227 millions de dollars (208 millions en coûts d'immobilisations et 19 millions en frais d'exploitation); de ce montant, 154 millions étaient destinés à la PGP. En avril 2012, Metrolinx a demandé au conseil d'administration d'approuver un montant supplémentaire de 496 millions (344 millions en coûts d'immobilisations et 152 millions en frais d'exploitation) pour la PGP.

Après avoir décidé que la mise au point de la PGP se ferait au moyen d'autorisations de modification, Metrolinx a engagé l'ancien commissaire à l'intégrité de l'Ontario pour qu'il examine le caractère approprié de cette décision. En septembre 2011,

Metrolinx a aussi fait appel à un cabinet d'experts-conseils pour qu'il évalue l'investissement additionnel dans la PGP ainsi que l'optimisation des ressources qui en découlerait. Dans une lettre datée de février 2012, le commissaire a conclu qu'il n'y avait aucune raison impérieuse de répéter le processus d'approvisionnement concernant la PGP si l'examen de l'optimisation des ressources donnait des résultats positifs. L'examen de l'optimisation des ressources a comparé le coût par habitant de systèmes de cartes tarifaires à l'échelle du globe avec le coût par habitant du système Presto de base et de la PGP, après avoir pris en compte la partie « dépenses d'immobilisations » du montant de 227 millions de dollars dans la première série d'autorisations de modification, et l'on en est arrivé à une conclusion positive concernant l'optimisation des ressources, étant donné que le coût par habitant de Presto se situait en milieu de peloton. Cependant, si la partie « dépenses d'immobilisations » du montant additionnel prévu de 496 millions de dollars avait été incluse dans l'analyse, le système Presto de base et la PGP conjointement auraient alors figuré parmi les systèmes de cartes tarifaires les plus onéreux au monde.

En avril 2012, exprimant des inquiétudes relatives à la demande d'autorisation de dépenser 496 millions de dollars supplémentaires pour la PGP, le conseil d'administration a invité la direction de Metrolinx à faire preuve d'une diligence raisonnable accrue à l'égard de la PGP. Metrolinx a donc demandé au même cabinet d'experts-conseils de procéder à un deuxième examen de l'optimisation des ressources concernant la PGP. À la suite de cet autre examen, le cabinet a conclu que, bien que le fait de procéder à un nouveau processus d'approvisionnement pourrait se traduire par des avantages sur le plan des prix, il y avait un risque important qu'on ne respecte par le calendrier de mise au point d'une nouvelle carte tarifaire, car l'acquisition, l'élaboration et la mise en oeuvre d'un nouveau système pourraient prendre plus de 24 à 48 mois. En outre, le fait de recourir à un nouveau fournisseur pour la

mise au point du système s'accompagnerait d'autres risques importants liés au projet et aux opérations pouvant nuire à la mise en oeuvre du système dans son ensemble.

En ce qui concerne les préoccupations soulevées au sujet d'un nouveau processus d'approvisionnement, nous constatons que l'exécution du plan actuel relatif à l'élaboration et à la mise en oeuvre de la PGP, qui a débuté en 2009, s'échelonne sur quatre ans de toute façon, car la mise en oeuvre du système dans la ville d'Ottawa ne devrait pas avoir lieu avant février 2013. En outre, nous estimons qu'il pourrait s'avérer utile d'examiner la possibilité de recourir à d'autres options d'approvisionnement. À cet égard, par exemple, la CTT avait conclu un accord de principe avec une entreprise en 2011 afin que celle-ci mette au point un système ouvert de paiement des tarifs. Dans le cadre de cet accord, la CTT n'aurait pas à assumer de dépenses d'immobilisations initiales, car le fournisseur acceptait de percevoir en contrepartie un pourcentage des revenus tirés du système tarifaire ouvert. Dans sa proposition à la CTT, le fournisseur avait aussi consenti à faire en sorte que son système soit compatible avec le système Presto de base existant. La CTT a abandonné cette option après que la province a confirmé que le transfert de la taxe sur l'essence ainsi que le financement provincial pour l'achat de nouveaux tramways et la voie de transport rapide sur l'avenue Eglinton étaient conditionnels à l'adoption de Presto par la CTT.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, au moment de notre vérification, Metrolinx n'était pas en mesure de faire la preuve qu'il avait examiné d'autres options d'approvisionnement lorsqu'il a pris la décision de mettre au point la PGP. Nous nous sommes demandé si le fait de soumettre la mise au point du nouveau système à un processus d'appel d'offres n'aurait pas permis à Metrolinx, à tout le moins, d'en savoir plus sur l'éventail des options qui s'offraient à lui et sur ce qui aurait constitué un coût raisonnable pour la conception de la PGP.

RECOMMANDATION 5

Pour s'assurer que Metrolinx respecte l'esprit de la politique du gouvernement concernant le recours à des pratiques d'approvisionnement ouvertes et concurrentielles, les considérations relatives à l'optimisation des ressources et les justifications des analyses de rentabilisation doivent être examinées et approuvées par le conseil d'administration de Metrolinx et le ministère des Transports avant que les décisions définitives soient prises au sujet de l'approvisionnement pour les projets de transport importants, surtout lorsque le fait de soumettre les projets à un nouveau processus d'appel d'offres n'est pas considéré comme une option viable.

RÉPONSE DE METROLINX

Un examen complet de la technologie de la PGP a été entrepris par des conseillers indépendants, qui ont confirmé que le processus de mise au point de la PGP était équitable et donnait lieu à une optimisation des ressources. L'analyse de l'optimisation des ressources a révélé des préoccupations liées au fait de procéder à de nouveaux appels d'offres, notamment l'augmentation des coûts du projet, les risques associés à l'arrivée de nouveaux fournisseurs, le prolongement des délais d'exécution du projet et la perte d'efficacité. Tandis que nous progressons, nous réduisons le rôle de l'entrepreneur, et nous augmentons d'environ 200 millions de dollars la valeur des travaux confiés au moyen de processus concurrentiels distincts. Au fil du temps, les avancées technologiques nous permettront d'ajouter des fonctionnalités et des commodités pour les utilisateurs de Presto, notamment des services additionnels et d'autres modes de paiement.

Metrolinx se conforme à toutes les exigences de la province concernant le recours à des processus d'approvisionnement ouverts et concurrentiels, et il a veillé à ce que les considérations

relatives à l'optimisation des ressources et les justifications des analyses de rentabilisation soient prises en compte dans le processus décisionnel. Metrolinx convient toutefois avec le vérificateur général du fait que celles-ci doivent être examinées et approuvées comme il se doit avant la prise de toute décision liée à une stratégie d'approvisionnement pour un projet. Metrolinx a donné suite à cette recommandation en étendant Presto à la CTT.

En ce qui concerne l'investissement de 700 millions de dollars de Metrolinx dans Presto, on prévoit qu'environ 275 millions seront recouverts auprès de la CTT, d'OC Transpo et des organismes de transport en commun de la RGTH dans le secteur de l'indicatif régional 905 relativement à des biens qui sont expressément utilisés pour la prestation des services à leurs clients.

Gestion des autorisations de modification

Le marché de 250 millions de dollars relatif au système Presto de base consiste en un contrat à prix fixe de dix ans en vue de la fourniture d'un système électronique de cartes tarifaires pour le Réseau GO et les sept municipalités participantes de la RGTH dans le secteur de l'indicatif régional 905. Cependant, depuis le début de l'exécution du marché en 2006, celui-ci a fait l'objet de 330 demandes de modifications ayant entraîné des coûts additionnels de 146 millions de dollars. De ce nombre, 281 demandes de modifications totalisant 45 millions de dollars portaient sur des corrections ou des améliorations au système Presto de base exigées par Metrolinx ou par des organismes de transport en commun participants, le reste des demandes ayant trait à la PGP. Par exemple, dans un cas, l'entrepreneur a facturé 7 millions de dollars pour apporter neuf améliorations au système Presto de base et, parallèlement, corriger 40 défauts relevés lors de la mise au point originale du système. Il est raisonnable pour un entrepreneur

de facturer des travaux liés à des autorisations de modification visant à améliorer ou à modifier le système par rapport aux spécifications conceptuelles convenues à l'origine, mais il ne devrait pas soumettre de facture lorsqu'il s'agit de corriger des défauts repérés à l'étape de la mise au point. Dans l'exemple susmentionné, la documentation ne permettait pas de déterminer avec certitude si l'entrepreneur avait reçu un paiement pour améliorer le système ou pour corriger des défauts, ce qui aurait dû être fait gratuitement.

Les représentants des réseaux de transport en commun de la RGTH dans le secteur de l'indicatif régional 905 que nous avons rencontrés nous ont dit que les modifications du système Presto de base leur apparaissaient souvent trop onéreuses et que les changements demandés n'étaient pas toujours exécutés dans des délais qui leur semblaient raisonnables. Le cabinet d'experts-conseils susmentionné qui avait été engagé pour évaluer la PGP a indiqué, dans son rapport de décembre 2011, que le processus d'autorisations de modification de Metrolinx ne s'accompagnait pas de renseignements suffisants sur la ventilation des coûts et les méthodes d'établissement des prix, et qu'on n'avait pas préparé de prévisions budgétaires au titre des modifications demandées en fonction desquelles on aurait pu évaluer le caractère raisonnable du montant facturé pour chaque autorisation de modification.

RECOMMANDATION 6

Afin de gérer efficacement le coût des autorisations de modification relatifs au système Presto de base et à la prochaine génération de Presto, Metrolinx doit :

- mettre en place un processus permettant de faire la distinction entre les autorisations de modification qui visent à modifier le système par rapport aux spécifications d'origine mentionnées dans le marché et celles qui visent à corriger des défauts repérés à l'étape de la mise au point, et permettant de faire en sorte que l'entrepreneur facture uniquement

les travaux liés aux autorisations de modification qui ont trait à des changements ou des améliorations demandés par rapport aux spécifications d'origine;

- préparer à l'interne des estimations des coûts pour chacune des autorisations de modification, de sorte que le caractère raisonnable du montant facturé par l'entrepreneur puisse être évalué en toute connaissance de cause.

RÉPONSE DE METROLINX

Metrolinx convient avec le vérificateur général qu'il importe de gérer efficacement le coût des autorisations de modification.

Un cabinet d'experts-conseils a récemment procédé à un examen du processus d'autorisation de modification. Il s'est avéré que le processus était efficient et efficace, mais des possibilités d'amélioration ont aussi été relevées. Metrolinx a mis en place des contrôles concernant le processus d'autorisation de modification, notamment la préparation à l'interne d'estimations des coûts avant la fin des négociations relatives aux autorisations de modification ainsi que la production d'une documentation accrue sur l'objet et la portée de chaque autorisation de modification.

Metrolinx s'emploie à mettre en oeuvre des mesures de responsabilisation additionnelles, qui feront l'objet d'un examen indépendant pour s'assurer qu'elles sont en place et pour déterminer si d'autres améliorations doivent être apportées.

En ce qui concerne les dépenses de 7 millions de dollars mentionnées par le vérificateur général, Metrolinx les a examinées et a confirmé qu'elles étaient liées à des améliorations du système et non à la correction de défauts.

Autres questions relatives au système Presto

Nous avons relevé plusieurs autres questions dans notre examen de la mise au point du système Presto de base et de la PGP :

- La propriété de certaines composantes clés du système Presto de base et de la PGP n'est pas clairement précisée. L'entrepreneur fait valoir que le système lui appartient et qu'il peut donc le vendre à d'autres parties. Metrolinx lui a demandé de payer 25 millions de dollars pour avoir le droit de commercialiser le système Presto de base et la PGP ailleurs dans le monde (y compris auprès d'organismes non gouvernementaux au Canada), tandis que Metrolinx ne peut le commercialiser qu'auprès d'organismes gouvernementaux au pays. Si la question de la propriété et des droits de commercialisation n'est pas réglée, Metrolinx risque de perdre des composantes clés du système Presto de base et de la PGP lorsque le marché prendra fin, ce qui pourrait rendre le reste du système non fonctionnel. Metrolinx nous a informés au milieu d'octobre 2012 qu'il achevait la négociation d'une lettre d'intention en vue d'obtenir les droits de propriété intellectuelle concernant le système au Canada.
- Le marché du système Presto de base est assorti de 22 mesures visant à évaluer le rendement de l'entrepreneur dans des domaines tels que la disponibilité du système, la gestion de la clientèle et la gestion des dispositifs Presto (par exemple, le lecteur de cartes). En 2011, l'entrepreneur n'a pas respecté les normes fixées pour près du tiers de ces mesures. Cependant, Metrolinx n'a pas exigé que soient appliqués les mécanismes de redressement prévus au marché, et il nous a dit qu'il se contentera de continuer à surveiller le rendement jusqu'à ce que l'utilisation du système arrive à maturité. Le marché contient également des mesures de la fiabilité de l'équipement utilisé par le système Presto de base, mais ni l'entrepreneur ni Metrolinx ne font le

suivi de cette information. Par conséquent, Metrolinx ne peut déterminer si l'équipement satisfait aux mesures de fiabilité, ce qui revêt une importance particulière dans la mesure où certaines municipalités à qui nous avons parlé ont exprimé des préoccupations concernant cette fiabilité.

- Du 1^{er} mai 2007 au 30 avril 2012, le signataire autorisé a fait appel aux services d'entrepreneurs indépendants pour qu'ils agissent à titre de cadres supérieurs chargés de superviser d'autres consultants. Un montant de 4,2 millions de dollars a été versé à ces entrepreneurs. Cependant, la directive du gouvernement en matière d'approvisionnement stipule que les consultants ne doivent pas s'acquitter de fonctions habituellement assumées par des membres de la direction, notamment la supervision et l'embauche de personnel et d'autres consultants. Au moment de notre vérification, Metrolinx s'employait à mettre fin à ces relations professionnelles.

RECOMMANDATION 7

Pour s'assurer que le système Presto de base et la prochaine génération de Presto continuent d'être utilisés après l'expiration du marché existant, Metrolinx doit mener à terme ses négociations actuelles avec l'entrepreneur en vue d'obtenir la propriété des deux systèmes. Lorsque l'entrepreneur ne satisfait pas aux normes de rendement prévues au marché, Metrolinx doit avoir des motifs valides de ne pas appliquer les mécanismes de redressement et les pénalités stipulées dans le marché.

RÉPONSE DE METROLINX

Metrolinx mène des négociations qui en sont à un stade avancé avec l'entrepreneur afin de conserver la propriété intellectuelle générée, et il s'attend à ce qu'elles aboutissent en octobre 2012. L'entente qui devrait être conclue

prévoit l'utilisation à perpétuité du système dans ses versions actuelle et future.

Maintenant que le système a mûri, Metrolinx a procédé à un examen interne exhaustif du rendement de l'entrepreneur et élaboré un plan qui prévoit une surveillance plus rigoureuse des mesures clés du service fourni ainsi que des mécanismes de redressement et des pénalités appropriés lorsque ces mesures ne sont pas respectées.

REVITALISATION DE LA GARE UNION

La gare Union, désignée lieu historique national et gare ferroviaire patrimoniale par le gouvernement fédéral, est l'établissement ferroviaire le plus achalandé au Canada; elle reçoit tous les jours plus de 250 000 passagers qui utilisent les services de la CTT, du Réseau GO, de Via Rail et d'Amtrak. En août 2000, le Réseau GO et la Ville de Toronto ont acheté l'établissement de la Toronto Terminals Railway Company. Plus précisément, le Réseau Go a acheté le corridor ferroviaire de cinq kilomètres qui mène à la gare, la plate-forme et le quai couvert, tandis que Toronto a acquis l'édifice à valeur patrimoniale, y compris le hall du Réseau GO.

La revitalisation de la gare Union est l'une des priorités des 15 premières années du PRT, et elle englobe une série de projets. Deux des plus importants projets portent sur la restauration du quai couvert et le remplacement des dispositifs d'aiguillage dans le corridor ferroviaire de la gare Union (CFGU). Nous avons examiné ces deux projets et avons fait les constatations ci-après.

Restauration du quai couvert

En vertu de la *Loi sur la protection des gares ferroviaires patrimoniales*, Parcs Canada doit approuver tous les travaux prévus de remise en état de la gare Union, y compris son quai couvert (la structure qui abrite les plates-formes de la gare et les voies qui les longent). Par exemple, de 2005 à 2010, Parcs

Canada a approuvé le remplacement d'environ 20 % de la partie centrale du toit du quai par un atrium en verre. L'Agence a aussi approuvé le remplacement du toit existant par un toit vert écologique de chaque côté de l'atrium. Bien que le coût estimatif initial de la restauration du quai couvert – comprenant les travaux de conception et de construction et les tâches administratives – était de 215 millions de dollars, la proposition la plus basse ayant été reçue s'établissait à 242 millions de dollars. L'écart entre les deux montants était principalement attribuable aux travaux de construction, dont l'estimation initiale était de 165 millions, alors que la proposition la plus basse stipulait un prix de 196 millions.

Selon le calendrier initial, le projet devait être achevé en novembre 2014, mais des retards durant les phases de conception et de construction pourraient reporter l'achèvement des travaux à décembre 2016. Nous avons constaté que le marché de construction ne contenait aucune mesure incitative pour favoriser l'achèvement des travaux dans les délais prévus ni aucune mesure de liquidation des dommages en cas de retards. Metrolinx a choisi de ne pas inclure de telles clauses parce qu'il estimait que l'entrepreneur ne pouvait exercer de contrôle total sur le site (c'est-à-dire que la gare Union devait demeurer entièrement fonctionnelle durant les travaux de construction, et l'entrepreneur ne pouvait mettre plus de deux voies ferrées ou deux plates-formes hors service en même temps).

Dans le marché de construction relatif à la restauration du quai couvert, Metrolinx a pris en compte, entre autres risques, celui associé aux conditions cachées ou inconnues pouvant être découvertes durant les travaux de construction. Il estimait que, si ce risque était transféré à l'entrepreneur, soit il ne recevrait pas de soumissions, soit la prime demandée pour couvrir les risques imprévus serait exorbitante. Metrolinx a inclus dans le prix original du marché une réserve pour éventualités de 15 millions de dollars (8 % de la valeur totale) pour couvrir toute situation imprévue. Il a ensuite accepté que cette réserve soit portée à 36 millions

(18 % de la valeur totale) en n'exigeant pas que l'entrepreneur exécute des travaux prévus totalisant 21 millions et en transférant ce montant dans la réserve. En mai 2012, une tranche de 30 millions de la réserve pour éventualités avait été versée à l'entrepreneur, ce qui laissait environ 6 millions. En avril 2011, Metrolinx a aussi obtenu du conseil d'administration l'autorisation d'accroître le prix du marché de construction d'un montant additionnel de 30 millions au moyen d'autorisations de modification. En août 2012, 18,1 millions de dollars en autorisations de modification avaient été versés à l'entrepreneur. La majeure partie de ce montant avait été demandée par l'entrepreneur pour couvrir les coûts indirects additionnels découlant du report de deux autres années de la date d'achèvement du projet. Le coût de la restauration du quai couvert pourrait atteindre 270 millions, soit 25 % de plus que l'estimation initiale de Metrolinx. Nous avons constaté qu'il n'y a rien dans l'entente actuelle qui empêche l'entrepreneur de demander encore plus de fonds à Metrolinx d'ici l'expiration du marché.

Metrolinx nous a informés qu'à des fins de protection contre les situations imprévues, les marchés de construction sont couramment assortis d'une réserve pour éventualités représentant de 5 % à 15 % de leur valeur originale. Dans le cas qui nous occupe, la réserve pour éventualités et les autorisations de modification ont totalisé près de 55 millions de dollars (soit 28 % du prix initial du marché de construction), ce qui représente près du double de la limite supérieure de la norme. Des changements importants des prix des marchés peuvent découler d'une mauvaise planification, de processus inadéquats pour évaluer les projections initiales des coûts, d'une surveillance lacunaire des projets ou d'une combinaison de ces problèmes. En 2011, la Division de la vérification interne de la province a examiné les processus de budgétisation et de prévision de Metrolinx; elle a conclu que le processus du budget d'immobilisations et le processus de prévision n'étaient pas bien établis, et que, selon les comparaisons des dépenses prévues et réelles des dernières années, Metrolinx pourrait

devoir réévaluer la façon dont il détermine les coûts des projets et les réserves pour éventualités.

Projet de remplacement des dispositifs d'aiguillage

Depuis juin 2000, le Réseau GO (une filiale de Metrolinx) a conclu une entente à fournisseur unique avec la Toronto Terminals Railway Company (TTR) – l'ancienne propriétaire du CFGU – pour que celle-ci fournisse les services courants d'entretien du CFGU et de contrôle de la circulation ferroviaire moyennant des frais annuels. En juin 2006, une nouvelle entente de six ans et d'un montant d'environ 7 millions de dollars par année a été signée avec la TTR. Dans le cadre de cette entente, le Réseau GO a soumis en 2006 un bon de commande de près de 38 millions de dollars pour le remplacement, sur six ans, de quelque 100 dispositifs d'aiguillage du CFGU. Selon le Réseau GO, les nouveaux dispositifs d'aiguillage permettent aux trains d'entrer dans la gare Union et d'en sortir plus rapidement, ce qui fait en sorte d'accroître la capacité ferroviaire et d'améliorer l'efficacité de l'exploitation ferroviaire. Comme le montre la Figure 7, après le bon de commande initial de 2006 pour le remplacement des dispositifs d'aiguillage, trois autres bons de commande totalisant plus de 50 millions de dollars ont été soumis (en 2008, 2010 et 2011 respectivement). Metrolinx nous a dit que les augmentations de coûts considérables étaient principalement attribuables à des modifications dans la réglementation et les normes de sécurité, à des retards liés au remplacement de dispositifs d'aiguillage en raison de leur vétusté, et à l'installation de dispositifs d'aiguillage plus complexes à des étapes ultérieures du projet. En mai 2012, la TTR avait installé quelque 90 dispositifs d'aiguillage, au coût cumulé de 76,1 millions de dollars; ce montant est plus de deux fois supérieur à celui du bon de commande initial.

La gestion de ce projet a été assurée par un cabinet d'experts-conseils externe, dans le cadre d'un marché arrivé à échéance en 2010. Bien que le

Figure 7 : Bons de commande approuvés au titre du projet de remplacement des dispositifs d'aiguillage (en millions de dollars)

Source des données : Metrolinx

N° du BC	Date	Description	Montant
1	9 juin 2006	Enlèvement de dispositifs d'aiguillage et installation d'environ 100 nouveaux dispositifs	37,6
2	5 novembre 2008	Hausse des coûts attribuables aux changements dans la réglementation et les normes, à la formation du personnel et aux coûts du matériel	14,0
3	20 juillet 2010	Hausse des coûts attribuables à des retards découlant des mises à l'essai, aux nouveaux travaux de conception nécessaires et aux coûts du personnel	15,0
4	14 mars 2011	Hausse des coûts associées à l'installation de dispositifs d'aiguillage plus complexes en 2011 et 2012	23,0
Total			89,6

cabinet ait fourni à Metrolinx de l'information sur le projet avant de cesser de travailler sur celui-ci, les renseignements étaient mal organisés, ce qui rendait la recherche des détails sur le projet difficile et très longue. Par conséquent, outre les demandes de fonds soumises à Metrolinx pour couvrir les augmentations des coûts du projet, il n'y avait aucune documentation permettant d'évaluer le caractère raisonnable de ces majorations importantes des coûts. La TTR travaille aussi pour Metrolinx sur d'autres projets relatifs au CFGU, et nous avons remarqué que les factures de l'entrepreneur n'indiquaient pas toujours clairement le projet visé par les travaux, ce qui rend très difficile la surveillance des coûts des projets.

Dans notre rapport de 2007 sur le Réseau GO, nous avons exprimé des préoccupations concernant le fait que, pour les travaux relatifs au CFGU, le Réseau n'avait pas activement cherché d'autres fournisseurs qualifiés ou examiné la possibilité d'acquérir une expertise interne, afin de ne pas trop dépendre de l'ancien propriétaire du CFGU. Cette question nous préoccupe toujours.

RECOMMANDATION 8

Pour s'assurer que les projets dans le Plan régional de transport sont exécutés de façon économique et dans les délais prévus, Metrolinx doit veiller à ce que les marchés soient assortis de prix plafonds fermes, dans la mesure du

possible. Il doit surveiller les marchés pour voir au respect du prix plafond original. En ce qui concerne les travaux relatifs au corridor ferroviaire de la gare Union, Metrolinx doit aussi envisager de faire appel à d'autres fournisseurs qualifiés ou d'acquérir une expertise interne.

RÉPONSE DE METROLINX

La gare Union est la plaque tournante du transport la plus achalandée au Canada. Le fait de concilier les opérations de la gare et la sécurité des 250 000 passagers qui l'empruntent tous les jours, tout en procédant à la rénovation d'un édifice à valeur patrimoniale, s'accompagne de défis uniques. Par exemple, il est difficile de prévoir tous les problèmes structurels qui surviendront pendant la rénovation du quai couvert, qui est vieux de 82 ans et couvre une superficie de 8,6 acres. La coordination avec le gouvernement fédéral et la Ville de Toronto, qui construisent un nouveau hall sous le quai couvert, s'est aussi avérée difficile.

Dans la prise en compte des options d'approvisionnement, Metrolinx évalue le transfert éventuel des risques et détermine si l'entrepreneur est dans une meilleure position pour gérer les risques, ainsi que la prime à verser pour le transfert des risques. Metrolinx soupèse ces facteurs pour déterminer l'option d'approvisionnement la plus appropriée dans les circonstances,

sachant qu'il n'existe pas un seul marché type pouvant convenir à tous les projets. Lorsqu'est venu le moment d'octroyer un marché pour la restauration du quai couvert, le Réseau GO a déterminé que la meilleure façon de traiter les risques associés au projet consistait à utiliser un marché à prix forfaitaire modifié. Le Réseau GO a ensuite chargé un agent indépendant responsable de l'équité d'examiner le processus ainsi que les autorisations de modification en cause. L'examen a confirmé que le processus était équitable.

En ce qui concerne le CFGU, Metrolinx continue de prendre des mesures additionnelles pour réduire sa dépendance future à l'égard des fournisseurs existants, au moyen notamment de l'acquisition d'une expertise interne aux fins de l'exécution de travaux similaires à l'avenir. Metrolinx utilisera un modèle différent après la fin du projet de revitalisation de la gare Union prévue en 2016.

Les dispositifs de liaison croisée sont des sections complexes de voies ferrées rigides et mobiles mesurant plus de 50 mètres et pesant plus de 55 tonnes. L'industrie ferroviaire a très rarement recours à ceux-ci, et les dispositifs d'aiguillage utilisés à la gare Union remontent aux années 1920. Le programme de renouvellement prévoit la mise à niveau des voies ferrées et des dispositifs d'aiguillage afin d'accroître leur fiabilité et de permettre aux trains de rouler plus vite, mais il a été difficile de remplacer ce type de dispositif tout en continuant d'exploiter les trains du Réseau GO. Compte tenu des modifications des hypothèses relatives à la construction et de la complexité accrue découlant des exigences exhaustives liées à la mise à l'essai des signaux, Metrolinx a conclu que le remplacement des dispositifs d'aiguillage serait plus long et plus onéreux que prévu à l'origine.

PLAN RÉGIONAL DE TRANSPORT

Bien que les municipalités et les organismes de transport en commun de la RGTH à qui nous avons parlé remettaient en question la priorité accordée à certains des projets du PRT, ils soutenaient généralement le Plan dans sa forme actuelle. Un organisme a indiqué que le Plan mettait uniquement l'accent sur les nouveaux projets, et qu'il faudrait peut-être aussi s'attarder dans une certaine mesure au maintien des actifs de transport en commun existants.

Rôle de Metrolinx

Comme mentionné, l'un des principaux objectifs de Metrolinx est d'assurer un leadership concernant la coordination, la planification, le financement et l'aménagement d'un réseau de transport multimodal intégré dans la RGTH. Afin de s'acquitter efficacement de son mandat, Metrolinx doit fonder ses décisions liées à la planification des transports et des services de transport en commun sur une analyse de rentabilisation crédible, qui s'appuie sur des données fiables et objectives. Par ailleurs, certains des intervenants municipaux à qui nous avons parlé ont dit qu'il importait que Metrolinx demeure impartial et indépendant de toute décision de nature politique prise par les administrations municipales de la RGTH et les gouvernements fédéral et provincial.

Dans le récent débat ayant entouré les projets de transport en commun de la Ville de Toronto figurant dans le PRT, Metrolinx a pu donner l'impression qu'il n'avait pas défendu avec une vigueur suffisante ce qui, selon ses propres analyses, devait être la marche à suivre pour ces projets. Particulièrement, lorsque le PRT a été adopté, le plan « Transit City » de la Ville de Toronto – qui porte sur l'aménagement du transport en commun dans la ville – comprenait des projets de système léger sur rail (SLR) le long des trois grandes artères de la ville : les avenues Sheppard Est, Finch Ouest et Eglinton. Ces trois projets ont été inclus dans le

PRT, et Metrolinx a préparé des analyses de rentabilisation afin d'évaluer les coûts et les avantages de toutes les options raisonnables, de sorte qu'on puisse retenir la meilleure pour chaque projet, en tenant compte des coûts et des services aux passagers. Les analyses de Metrolinx ont révélé que la stratégie la plus économique consistait à combiner un système léger sur rail se mêlant à la circulation sur deux des voies (les avenues Sheppard et Finch) et un système sur rail totalement séparé sur l'avenue Eglinton. Cependant, le projet de l'avenue Eglinton a été approuvé sous forme de système sur rail partiellement séparé, parce qu'il n'y avait pas suffisamment de fonds provinciaux pour procéder à l'aménagement d'un système entièrement séparé de la circulation.

En mars 2011, peu après l'élection du nouveau maire, la province et Metrolinx ont conclu un protocole d'entente (PE) avec ce dernier en vue d'examiner les projets dans le PRT. Le PE prévoyait l'aménagement d'une ligne de métro sous l'avenue Sheppard – une décision qui aurait entraîné des coûts irrécupérables de 65 millions de dollars — ainsi qu'un service rapide par bus (SRB) sur l'avenue Finch et un SLR totalement séparé sur l'avenue Eglinton. Cependant, l'analyse de Metrolinx l'a amené à conclure que, pour l'avenue Sheppard, les projections d'achalandage ne justifiaient pas l'utilisation de la technologie de métro, plus onéreuse, sur toute la longueur du corridor. Parallèlement, les prévisions concernant l'avenue Finch donnaient à penser que le nombre de passagers serait trop élevé pour que ceux-ci soient efficacement servis par un SRB. Toutefois, en ce qui concerne l'avenue Eglinton, la décision prise dans le cadre du PE soutenait la conclusion de l'analyse de rentabilisation selon laquelle les problèmes causés par la rencontre du service de transport en commun et de la circulation automobile à n'importe quel tronçon à niveau auraient une incidence sur la fiabilité du service pour l'ensemble du corridor, de sorte qu'un SLR totalement séparé s'avérait être la meilleure solution.

Avant la signature du PE, le SLR sur l'avenue Sheppard était considéré comme une priorité,

et les travaux de construction avaient déjà été amorcés. Après la signature du PE toutefois, il était désormais prévu de consacrer la majorité des fonds provinciaux à la voie de transport en commun totalement séparée de l'avenue Eglinton, de sorte que la Ville de Toronto a assumé la responsabilité du financement des voies des avenues Sheppard et Finch. La Ville ne disposait pas à ce moment des fonds nécessaires pour aménager une ligne de métro sous l'avenue Sheppard, et elle a donc initialement décidé d'interrompre les travaux relatifs à cette ligne. Le projet de l'avenue Sheppard, qui était auparavant considéré comme une priorité, aurait alors été reporté.

Cependant, en février 2012, le conseil municipal de la Ville de Toronto a rejeté les plans modifiés dans le cadre du PE relativement aux avenues Sheppard, Finch et Eglinton et a demandé au directeur municipal de travailler de concert avec Metrolinx à la mise au point de ces projets tels qu'ils avaient été conçus à l'origine, c'est-à-dire avant la conclusion du PE. Le 25 avril 2012, Metrolinx a officiellement accepté cette décision, qui se soldera par des coûts irrécupérables d'environ 4 millions de dollars.

Certaines municipalités et certains organismes de transport en commun de la RGTH à qui nous avons parlé ont dit que le débat entourant les projets de la Ville de Toronto constituait un exemple des raisons qui les poussent à s'interroger sur la capacité de Metrolinx, en tant qu'organisme central de planification du transport en commun dans la RGTH, d'agir en toute impartialité pour s'assurer qu'on prend les décisions les plus respectueuses des principes de rentabilité et de valeur ajoutée en ce qui concerne l'infrastructure du transport en commun.

RECOMMANDATION 9

Metrolinx doit s'assurer que tous les projets figurant dans le Plan régional de transport font l'objet d'analyses coûts-avantages rigoureuses qui tiennent compte des besoins et des impacts financiers, économiques, environnementaux et sociaux, et que les décisions d'investissement

dans l'infrastructure du transport en commun sont fondées sur ces analyses.

RÉPONSE DE METROLINX

Metrolinx a effectué une analyse coûts-avantages pour tous les projets compris dans la première étape du PRT (« Le grand projet »). On adoptera également cette approche à l'égard des futurs projets.

Financement du Plan

Sans un financement durable à long terme, le PRT dans sa forme actuelle ne peut être mis en oeuvre. Il se pourrait que le coût estimatif de 50 milliards de dollars soit trop bas, car il s'agit d'une estimation globale obtenue principalement à partir des coûts moyens par kilomètre de la construction de diverses technologies de transport en commun, selon des données historiques canadiennes et internationales. En outre, les dépassements de coûts constatés jusqu'ici au titre des projets prioritaires que nous avons examinés semblent aussi indiquer que la mise en oeuvre complète du PRT sera plus onéreuse que prévu.

Lorsque le PRT a été adopté, les travaux de planification et de conception détaillées qui auraient permis d'obtenir un coût estimatif plus précis n'avaient évidemment pas encore été amorcés pour la majorité des projets prioritaires figurant dans le Plan. La planification et la conception détaillées des projets de transports en commun proposés peuvent s'échelonner sur au moins deux à quatre ans avant qu'on entreprenne les travaux de construction. Bien que les activités de planification et de conception s'avèrent nécessaires pour que les décideurs soient informés des coûts et des calendriers des projets, les coûts des travaux initialement requis pourraient ne pas être pleinement rentabilisés si le projet est ensuite mis de côté en raison d'un financement insuffisant.

Un financement a été engagé pour plus de la moitié des projets prioritaires de transport en

commun compris dans les 15 premières années du PRT. D'ici le 1^{er} juin 2013, Metrolinx doit faire rapport à la province sur une stratégie d'investissement pour financer les autres projets inclus dans les 15 premières années du PRT, ainsi que les projets compris dans la période allant de la 16^e à la 25^e année du Plan. Au nombre des mécanismes de génération de revenus auxquels Metrolinx envisage de recourir pour financer la mise en oeuvre du reste du PRT figurent, par exemple, une augmentation des taxes de vente et des cotisations sociales touchant expressément les résidents de la RGTH, une récupération de la plus-value auprès des résidents de la RGTH dont la propriété aura pris de la valeur après l'aménagement du nouveau réseau de transport en commun ou une majoration des tarifs de transport en commun. À cet égard, Metrolinx nous a informés que l'une des principales difficultés concernant la formulation d'une stratégie de financement est l'identification des bénéficiaires dans la région visée par l'investissement dans le transport en commun.

Certaines municipalités de la RGTH nous ont dit que Metrolinx ne les avait pas consultées au sujet des options envisagées. Elles estimaient que le fait de les consulter à l'étape de la formulation de la stratégie – plus particulièrement au sujet des options touchant les entreprises et les résidents locaux (par exemple, les cotisations sociales et les taxes de vente visant expressément les résidents et les entreprises de la RGTH et pouvant réduire la compétitivité et la création d'emplois dans la région) – aurait contribué à l'adoption rapide de la stratégie d'investissement. En outre, une meilleure coordination par la province et les municipalités en ce qui concerne la formulation des stratégies pour trouver des fonds aiderait à éviter les chevauchements. Par exemple, le rapport « Sheppard Subway Development and Financing Study », publié par la Ville de Toronto en janvier 2012, recensait un certain nombre de mécanismes de génération de revenus que pourrait utiliser la Ville pour financer son projet d'élargissement du réseau de transport en commun. Les options mentionnées étaient

semblables à celles envisagées par Metrolinx pour financer le PRT. Metrolinx nous a informés qu'il s'attendait à ce que la phase de consultation publique relative à l'élaboration de la stratégie de financement commence à l'automne 2012.

Metrolinx s'est doté d'un cadre de priorisation des projets afin de classer les projets prioritaires non financés selon des critères tels que la contribution du projet à la qualité de vie, à la salubrité de l'environnement et à la prospérité économique. Ce cadre n'a pas été utilisé aux fins des projets déjà financés, car ceux-ci ont été approuvés dans le cadre de précédentes ententes de financement, pour être ensuite adoptés dans le PRT.

Rapports d'étape sur la mise en oeuvre du PRT

Abstraction faite de la période couvrant les 15 premières années du PRT et celle allant de la 16^e à la 25^e année du Plan, Metrolinx n'a pas établi d'autre cible concernant l'exécution du PRT dans son ensemble. Bien qu'il soit urgent de mener à terme certains projets financés – tels que le LAR et la revitalisation de la gare Union – avant le début des Jeux panaméricains/parapanaméricains qui auront lieu à l'été 2015, les autres projets ne s'accompagnent d'aucun calendrier d'achèvement clairement défini. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les délais d'exécution de ces projets dépendent en majeure partie du financement.

Certaines des municipalités de la RGTH à qui nous avons parlé ont mentionné que Metrolinx devrait informer plus régulièrement leur conseil municipal respectif de la situation générale du PRT, notamment l'état des initiatives du PRT qui n'ont pas encore été financées. Ces mises à jour aideraient les municipalités à mieux prioriser les projets locaux. Par exemple, une municipalité a fait savoir qu'en raison des répercussions de l'incertitude liée au financement sur le calendrier des projets locaux dans le PRT, il lui était difficile de coordonner certains de ses projets d'infrastructure publique.

Metrolinx envisage de faire le point sur le PRT en juin 2013. Cette mise à jour prendra la forme d'un addenda au Plan actuel et présentera tous les nouveaux renseignements recueillis depuis l'adoption du PRT. Cependant, aucune modification n'est prévue à la vision, aux politiques, aux mesures et aux objectifs actuels du PRT.

RECOMMANDATION 10

Pour faire en sorte que les intervenants provinciaux, régionaux et municipaux soient tenus informés des besoins financiers et de l'état d'avancement du Plan régional de transport (PRT), Metrolinx doit :

- consulter régulièrement les municipalités et les autres intervenants clés de la région du grand Toronto et de Hamilton (RGTH) au fur et à mesure de la formulation des stratégies de financement, plus particulièrement au sujet des options qui touchent les résidents locaux;
- établir des cibles clairement définies pour les projets importants du PRT, et faire régulièrement rapport sur les coûts et l'état d'avancement.

RÉPONSE DE METROLINX

Metrolinx convient qu'il importe de procéder régulièrement à des consultations au sujet du PRT (« Le grand projet ») afin de recueillir des commentaires. Depuis le lancement du Plan, Metrolinx a régulièrement sollicité la participation des fonctionnaires municipaux et des intervenants clés en ce qui concerne le PRT et les initiatives connexes. Récemment, Metrolinx a intensifié sa collaboration avec les fonctionnaires municipaux (tels que les administrateurs des comptes et les trésoriers) et les gestionnaires des réseaux de transport en commun.

Nous avons également sollicité les commentaires des chefs de la planification des municipalités dans le cadre de réunions régulières au

fur et à mesure de nos travaux concernant la stratégie d'investissement.

Metrolinx est déterminé à collaborer avec ses partenaires et les intervenants, et il continuera de discuter régulièrement avec les représentants des municipalités et des organismes de transport en commun.

AUTRES QUESTIONS

Système d'information sur la gestion des projets

En 2008, Metrolinx a fait l'acquisition d'un système de gestion des programmes afin de planifier, de consigner et de surveiller les projets d'immobilisations et de communiquer l'information sur les projets. Le système télécharge des données contenues dans les systèmes d'approvisionnement et financiers de Metrolinx, et il s'appuie également sur les renseignements fournis par les gestionnaires de projets aux fins de l'information sur les budgets et les chiffres réels.

Nous avons constaté qu'afin d'assurer une surveillance efficace des projets, il arrivait souvent que les gestionnaires de projets complètent l'information fournie par le système au moyen de feuilles de calcul tenues hors du système. Cette approche s'avérait nécessaire parce que le système ne s'accompagnait pas d'une fonctionnalité adéquate dans des domaines tels que la planification et les prévisions. Nous avons constaté les limites suivantes concernant le système :

- *Capacité limitée en matière de planification.* Le système ne permet pas de planifier les tâches relatives à de multiples projets, particulièrement lorsque les projets concernent le même corridor. Par exemple, nous avons remarqué que le système ne soutenait pas suffisamment la planification des tâches interreliées relatives à de multiples projets visant le corridor ferroviaire de Georgetown Sud. Pour remédier à cette lacune, les gestionnaires de projets

devaient tenir des feuilles de calcul et utiliser d'autres outils de planification hors du système afin de gérer efficacement leurs projets;

- *Capacité limitée en matière de prévisions.* Le système permet seulement aux utilisateurs de comparer le budget annuel cumulatif aux résultats réels. Cependant, pour favoriser une surveillance plus opportune des projets, les utilisateurs doivent être en mesure d'effectuer de telles comparaisons pour des périodes plus courtes (c'est-à-dire mensuelles ou trimestrielles).

En outre, chaque nuit, le système télécharge du système financier de Metrolinx l'information sur les débours liés aux différents projets. Ces débours doivent correspondre aux engagements consignés dans le système pour les projets en cause. Nous avons toutefois constaté que le système n'effectuait pas de rapprochement adéquat entre tous les coûts engagés et les engagements correspondants, ce qui influe sur la capacité des gestionnaires de projets d'effectuer des comparaisons fiables entre les coûts réels des projets et leurs budgets respectifs.

RECOMMANDATION 11

Metrolinx doit s'assurer que le système d'information sur la gestion des projets est doté des fonctionnalités requises pour favoriser la surveillance efficace des différents projets.

RÉPONSE DE METROLINX

Metrolinx continuera de fournir des outils et de la formation en matière de gestion de projet pour aider ses gestionnaires de projets à faire en sorte que les projets soient exécutés dans les délais et les budgets prévus. Par exemple, voici certains des outils que Metrolinx a mis en oeuvre ou qu'il envisage de mettre en oeuvre :

- des tableaux de bord pour les projets et les programmes afin de permettre aux gestionnaires de projets et à la haute direction de faire le suivi du rendement des projets en fonction d'indicateurs clés;

- l'ajout d'une nouvelle fonctionnalité au système existant d'information sur la gestion des projets qui permettra l'exécution de prévisions mensuelles s'accompagnant de tableaux de bord et de rapports connexes;
- l'offre d'une formation accrue concernant l'accès des utilisateurs et l'intégration à des systèmes additionnels de gestion des projets, lorsque cela comporte une valeur ajoutée, afin de disposer d'une fonctionnalité globale supérieure en matière de planification, de limitation des coûts et de gestion des risques.