

# Chapitre 1

## Section 1.06

Ministère des Transports

*Suivi de l'audit de l'optimisation des ressources de 2020*

### Fonctionnement et gouvernance de l'agence Metrolinx

#### APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	3	2	1			
Recommandation 2	1		1			
Recommandation 3	3	3				
Recommandation 4	2	2				
Recommandation 5	3	3				
Recommandation 6	3	2			1	
Recommandation 7	1		1			
Recommandation 8	1		1			
Recommandation 9	1			1		
Recommandation 10	2	2				
Recommandation 11	1	1				
Recommandation 12	4	2	2			
Recommandation 13	1	1				
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>69</b>	<b>23</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

Remarque : La recommandation 9 a été présentée au Comité permanent des organismes gouvernementaux et les recommandations 10 et 13 ont été présentées au ministère des Transports.

#### Conclusion globale

Au 15 novembre 2022, le ministère des Transports (le Ministère) avait pleinement mis en oeuvre 69 % des mesures que nous avons recommandées dans notre Rapport annuel 2020. Metrolinx et le ministère avaient en outre réalisé des progrès dans la mise en oeuvre de 23 % des mesures recommandées.

Metrolinx et le Ministère ont pleinement mis en oeuvre des recommandations comme la réduction

de la dépendance à l'égard d'Accenture en rehaussant son savoir faire technique interne, en ajoutant la convention-cadre conclue avec Accenture au processus d'évaluation de l'exécution des contrats de Metrolinx, en instaurant un contrôle de l'exécution des contrats PRESTO nouveaux ou renouvelés, en mettant en place un processus de suivi des retards et des annulations d'autobus, en mettant à jour le protocole d'entente conclu entre Metrolinx et le Ministère et en faisant réaliser par des pairs un examen indépendant des

estimations des projets de plus de 50 millions de dollars avant de solliciter l'approbation du Conseil du Trésor.

L'agence Metrolinx et le Ministère ont progressé dans la mise en oeuvre des recommandations, par exemple en lançant un processus d'approvisionnement concurrentiel en ce qui touche la mise au point et la prestation des divers éléments de PRESTO, en collaboration avec les organismes de transport en commun de la région du Grand Toronto et de Hamilton afin de résoudre les problèmes en suspens liés à la mise en service de PRESTO, en travaillant de concert avec les organismes municipaux de transport en commun pour proposer des options de tarification intégrée et en faisant en sorte que les futures estimations de coûts des projets de transport léger sur rail (TLR) comprennent toutes les composantes des coûts avant que l'estimation soit soumise au Conseil du Trésor.

Toutefois, on a fait peu ou pas de progrès relativement à une mesure à prendre, qui était que le Comité permanent des organismes gouvernementaux demande à l'agence Metrolinx de lui fournir à intervalles réguliers des mises à jour sur sa progression vers l'exécution de son mandat législatif et les résultats de ses activités financières. Par ailleurs, Metrolinx ne mettra pas en oeuvre la mesure recommandée portant sur l'automatisation des services de remboursement du Programme de garantie de service, car elle n'est pas en mesure de déterminer quel train un usager a pris. Le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario continue de croire que cette recommandation devrait être mise en oeuvre. L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après.

## Contexte

L'agence gouvernementale Metrolinx (Metrolinx) joue un rôle clé dans les services de transport en commun en Ontario. Metrolinx met en service les trains et autobus du Réseau GO dans la région du grand Toronto et de Hamilton (RGTH) et le service ferroviaire Union-Pearson (UP) Express depuis la gare Union au centre-ville de Toronto jusqu'à l'aéroport Pearson de

Toronto. En outre, Metrolinx adjuge et gère les contrats du système de tarification électronique PRESTO.

S'agissant de la mise en service des trains et autobus, le bilan de ponctualité de Metrolinx quant aux trains du Réseau GO – sa capacité de maintenir les trains à l'heure – a été de 92 % à 95 % entre 2015-2016 et 2019-2020, et d'environ 95 % pour les autobus. Son bilan de ponctualité quant aux trains se compare à celui des sociétés de transport en commun des États-Unis et du Royaume-Uni.

Metrolinx dépend fortement du fournisseur de services Accenture pour les services essentiels de PRESTO. En 2006, le Ministère a confié en sous-traitance à Accenture la création d'un système de tarification électronique permettant une tarification unique (où les tarifs ne changent pas, quelle que soit la distance parcourue) et des déplacements interzones (où les tarifs sont fonction du nombre de zones franchies en un seul trajet); la fourniture du matériel de tarification (par exemple, les bornes de paiement par communication en champ proche [CCP]); la mise au point d'un site Web initial; et la mise en place de la capacité d'accès des usagers en personne, par téléphone et par courriel. Depuis 2006, la portée des travaux d'Accenture s'est élargie aux services, dont le déploiement de PRESTO à Toronto (TTC) et à Ottawa (OC Transpo).

À l'origine, le contrat conclu par le Ministère avec Accenture s'élevait au total à 231,7 millions de dollars. En 2011, Metrolinx a pris en charge le contrat passé avec Accenture. Après 2012, pendant que les services PRESTO prenaient de l'ampleur, Metrolinx a retenu les services d'Accenture pour exécuter des travaux supplémentaires d'une valeur de plus de 1,7 milliard de dollars aux termes de l'entente en cours sans recourir à un processus d'appel d'offres concurrentiel.

En 2021-2022, les coûts de fonctionnement de Metrolinx ont totalisé 1,176 milliard de dollars (1,151 milliard en 2019-2020). Au 31 mars 2022, celle-ci employait 4 957 équivalents temps plein (4 197 au 31 décembre 2019). Depuis 2014-2015, Metrolinx accuse des déficits de fonctionnement croissants qui sont épongés par le gouvernement provincial. Une pression financière accrue s'est exercée sur Metrolinx par suite de la pandémie de COVID-19.

Le 18 décembre 2019, le chef de l'opposition officielle en Ontario nous a demandé d'analyser le caractère raisonnable des estimations de coûts rendues publiques par les gouvernements actuel et précédents quant aux projets de transport en commun léger et rapide (TLR). Cette demande se rapportait notamment au système de TLR à Hamilton, annulé le 16 décembre 2019 par le Ministère. Le 19 décembre 2019, nous avons répondu que nous auditions Metrolinx et que nous étudierions ce dossier.

Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- Metrolinx prévoyait de recourir à un processus d'appel d'offres concurrentiel pour les services actuellement fournis par Accenture en prévision de l'échéance du contrat PRESTO en octobre 2022, mais Accenture pourrait bénéficier d'un avantage dans le choix de l'exécutant de ces travaux. Entre octobre 2019 et avril 2020, Metrolinx a retenu les services d'Accenture, en vertu de l'entente en cours, pour mettre au point et évaluer un projet de paiement ouvert (capacité d'utiliser des cartes de débit et de crédit pour le paiement des tarifs par CCP) pour le service UP Express. Or, le choix d'Accenture pour l'exécution des travaux du projet pilote de paiement ouvert lui a probablement procuré un avantage supplémentaire sur les fournisseurs de services concurrents lorsque viendra le temps d'adjuger le contrat des systèmes et services PRESTO.
- Depuis le lancement de PRESTO en 2010, il manquait encore aux passagers deux éléments fondamentaux : d'une part, la commodité de la tarification intégrée à l'échelle de la RGTH et, d'autre part, la capacité d'effectuer le paiement par CCP au moyen d'une carte de débit ou de crédit, ce qu'on appelle « paiement ouvert ». Selon la vision de Metrolinx en faveur de la tarification intégrée dans la RGTH, les usagers des différents réseaux de transport en commun qui franchissent les limites du territoire régional ou municipal ne paieraient qu'un seul tarif. Or, au moment de notre audit de 2019, nous avons

constaté que peu de progrès avaient été faits en ce sens.

- La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions importantes sur toutes les activités de Metrolinx. En mars 2020, celle-ci a réduit les services ou suspendu les circuits des trains et autobus du Réseau GO et du service ferroviaire UP Express parce que la pandémie avait occasionné une dégringolade de l'achalandage allant jusqu'à 95 %. En septembre 2020, dans la foulée de la réouverture des écoles et de la relance de certaines entreprises, Metrolinx a intensifié ses services de transport ferroviaire et par autobus. En juin 2022, l'achalandage de Réseau Go correspondait à environ 41 % et celui d'UP Express se situait à presque 50 % des niveaux de juin 2019 (avant la pandémie de COVID-19). En 2021-2022, Metrolinx a reçu de la province une subvention de fonctionnement de 946,2 millions de dollars.
- Dès 2016, le ministère des Transports savait que l'estimation du coût total du TLR à Hamilton serait supérieure au montant d'un milliard de dollars en coûts d'immobilisations que le gouvernement provincial s'était engagé publiquement à financer en 2015, mais il n'a pas rendu cette information publique. Le montant d'un milliard de dollars suffisait seulement à couvrir l'estimation initiale des coûts de construction de ce projet. Par la suite, en décembre 2016, le Conseil du Trésor a approuvé le budget de 2,981 milliards de dollars pour le projet, d'après des coûts estimatifs qui englobaient des coûts de construction de 823 millions de dollars. En mars 2018, le Conseil du Trésor a approuvé une estimation révisée des coûts de 3,659 milliards de dollars, y compris les coûts de construction de 1,083 milliard, parce que la longueur estimative du TLR s'était accrue. Nous avons constaté que les estimations de 2016 et de 2018 ne correspondaient pas au coût total du TLR et qu'elles étaient nettement sous-évaluées. Elles n'avaient pas été rendues publiques à ce moment.

D'après un examen détaillé, nous avons constaté que l'estimation des coûts de 5,5 milliards annoncée par le ministre des Transports en décembre 2019, lorsque le projet a été annulé, était raisonnable.

Nous avons formulé 13 recommandations préconisant 26 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit. Metrolinx et le ministère des Transports s'étaient engagés à prendre des mesures en réponse à nos recommandations.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et septembre 2022. Nous avons obtenu une déclaration écrite de l'agence Metrolinx et du Ministère selon laquelle, au 15 novembre 2022, ils auraient fourni à notre Bureau une mise à jour complète sur l'état des mesures que nous avons recommandées dans notre audit initial il y a deux ans.

### Contrat conclu avec Accenture relativement à PRESTO

#### Recommandation 1

*Pour que le fonctionnement de PRESTO soit financièrement avantageux et qu'il comble les besoins des entreprises et des usagers, le Bureau recommande que l'agence Metrolinx :*

- *rehausse son savoir-faire technique interne en ce qui concerne les connaissances et la conception des services et des solutions technologiques de PRESTO, ce qui la rendra moins dépendante d'Accenture;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté que Metrolinx recourait à un fournisseur unique, Accenture, pour la mise au point et l'exploitation du système de carte de transport en commun PRESTO depuis que le fournisseur a repris le contrat du gouvernement en 2011. Toutes les prolongations et augmentations

subséquentes de contrat ont eu lieu sans que Metrolinx procède à un processus d'approvisionnement concurrentiel, ce qui a accru sa dépendance à l'égard d'un seul fournisseur. Metrolinx a elle-même indiqué que cette dépendance limitait sa capacité d'envisager d'autres options d'approvisionnement et d'évaluer si les services et les solutions d'Accenture étaient rentables.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que Metrolinx avait amorcé le processus visant à renforcer les capacités internes afin de réduire sa dépendance envers Accenture. Cela comprend l'intégration d'un directeur de la technologie et des systèmes d'information qui possède une expertise en matière de sécurité de la technologie et de l'information et qui est chargé de superviser et de gérer la plateforme PRESTO en place, de maintenir la technologie PRESTO actuelle à jour, de gérer les risques de cybersécurité et d'exécuter les programmes de modernisation de PRESTO. Depuis décembre 2021, Metrolinx a également embauché un directeur des programmes pour gérer la réussite des clients, ainsi qu'un directeur de la sécurité des paiements pour diriger l'identification, le développement, la mise en oeuvre et la maintenance des technologies PRESTO. En juillet 2022, Accenture a transféré les principales composantes des activités de PRESTO, comme le site Web, l'application et le carrefour d'intégration PRESTO de la plateforme infonuagique d'Accenture à la plateforme de Metrolinx.

- *lance un processus d'approvisionnement concurrentiel en ce qui touche la mise au point et la prestation des divers éléments de PRESTO, dont la capacité de paiement ouvert, en vue de l'expiration en 2022 du contrat conclu avec Accenture;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici novembre 2023.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté que, depuis que la responsabilité du contrat d'Accenture a été transférée du ministère des Transports à Metrolinx en 2011, toutes les prolongations et augmentations subséquentes de contrat ont eu lieu sans que Metrolinx procède à un processus d'approvisionnement concurrentiel, ce qui a limité sa capacité d'examiner d'autres

options d'approvisionnement et d'évaluer si les services et les solutions d'Accenture étaient rentables.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que Metrolinx avait obtenu du Conseil du Trésor l'approbation du plan d'approvisionnement pour la modernisation de PRESTO en septembre 2021. En se fondant sur les résultats des demandes d'information effectuées en février 2021, Metrolinx a informé le Conseil du Trésor qu'elle lancera des demandes de propositions (DDP) qui permettront à de multiples fournisseurs spécialisés de soumissionner et d'être retenus pour un ou plusieurs des sept lots d'approvisionnement. Metrolinx cherchait ainsi à diversifier son bassin de fournisseurs et à réduire ses coûts globaux.

Metrolinx a retenu les services d'Accenture pour deux des sept lots en raison d'analyses coûts-avantages et d'analyses opérationnelles subséquentes. Ces deux lots consistaient en des contrats pour le renouvellement des dispositifs PRESTO de la TTC et du système logiciel PRESTO.

Au moment du suivi, Metrolinx avait publié deux DP en avril 2021 et prévoyait émettre les trois autres pour janvier 2023. Elle s'attend à ce que toutes les activités d'approvisionnement soient terminées pour novembre 2023.

Metrolinx vise une transition complète vers le nouveau système d'exploitation en octobre 2025. Entre-temps, l'agence Metrolinx a prolongé la convention-cadre de services et d'approvisionnement conclue avec Accenture jusqu'au 5 octobre 2025, au coût de 315,6 millions de dollars, comme mesure provisoire jusqu'à ce que le programme d'approvisionnement mentionné précédemment puisse être pleinement mis en oeuvre. Selon la présentation de Metrolinx au Conseil du Trésor, cette prolongation permettra d'assurer la continuité des services pour les clients et les organismes de transport en commun et de favoriser une transition plus poussée des initiatives de modernisation, y compris le déploiement de la solution de paiement ouvert dans tous les réseaux d'organismes de transport en commun de PRESTO dans la RGTH.

- *instaure des stratégies et des mesures pour faire face à l'avantage que détient le fournisseur de services*

*actuel et uniformise les règles du jeu auxquelles sont assujettis les soumissionnaires potentiels pendant le processus d'approvisionnement concurrentiel prévu.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté que Metrolinx n'avait pas entrepris de processus d'approvisionnement concurrentiel pour son projet pilote de paiement ouvert relatif à PRESTO, mais qu'elle avait plutôt décidé de recourir à Accenture pour raccourcir les délais de prestation puisqu'Accenture avait une connaissance préalable du système de tarification. Nous avons noté que le projet pilote pourrait procurer un avantage à Accenture dans le cadre de futurs appels d'offres puisque le paiement ouvert fera partie des services à inclure dans le processus d'approvisionnement plus vaste prévu.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que Metrolinx avait établi une salle de données hébergeant tous les documents qui rendent compte des activités actuelles liées à PRESTO. Metrolinx utilisera ces archives consolidées pour communiquer des connaissances opérationnelles communes à tous les fournisseurs participant au processus d'approvisionnement. Metrolinx a rappelé à tous les fournisseurs et employés intéressés sa politique sur les conflits d'intérêts et a donné des instructions à tout le personnel. Ces instructions indiquaient que les communications des fournisseurs qui ne font pas partie des activités existantes devraient être acheminées à un cadre supérieur de Metrolinx afin de réduire au minimum les situations de conflit d'intérêts et de simplifier l'échange de renseignements pour que tous les fournisseurs éventuels aient accès aux mêmes renseignements. De plus, Accenture a été tenue de signer des formulaires de déclaration de conflit d'intérêts pendant le processus de demande de qualifications des fournisseurs pour les deux DP lancées en juillet 2022.

Accenture doit donc déclarer les personnes qui ont un conflit d'intérêts réel, potentiel ou perçu en raison de la convention cadre existante conclue avec Metrolinx.

## Recommandation 2

*Pour accroître l'adoption de PRESTO par les sociétés de transport en commun de la région du Grand Toronto et de Hamilton (RGTH), le Bureau recommande que Metrolinx collabore avec les sociétés de transport en commun de la RGTH à la résolution des problèmes en suspens liés à la mise en service de PRESTO, dont l'incapacité de prendre en charge divers types de tarifs, qui empêchent sa pleine adoption par les réseaux de transport en commun respectifs.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici juillet 2023.**

### Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté que les coûts et les limites technologiques associés à l'ajout des besoins uniques de chaque réseau de transport en commun municipal utilisant le système de carte de transport en commun PRESTO constituaient des obstacles à une adoption accrue de la carte. Bien que le taux d'adoption de la carte PRESTO ait augmenté considérablement au cours de la dernière décennie (71 % dans la région du Grand Toronto en janvier 2020), il a varié selon les municipalités.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que Metrolinx avait ajouté plusieurs nouveaux types de tarifs et options de paiement des tarifs dans la RGTH pour favoriser une plus grande adoption de PRESTO. Voici quelques-unes des nouvelles options proposées :

- Les billets électroniques ont été ajoutés en septembre 2020 à la société Durham Region Transit et à la société Hamilton Street Railway, et en janvier 2022 à la société Oakville Transit, ce qui permet aux usagers d'acheter des billets numériques à partir de leur téléphone intelligent. Cela a également permis aux étudiants de niveau postsecondaire de Durham de recevoir leur laissez-passer UPASS par l'entremise de PRESTO.
- Le paiement ouvert a été lancé sur UP Express en mars 2021, et sur le Réseau GO, à Oakville, à Brampton et à Mississauga en août 2022. Cela permet aux clients d'acquitter les tarifs en tapant leur carte de crédit sur un dispositif PRESTO. L'agence Metrolinx travaille avec la TTC à la mise

à niveau de son matériel et elle sera en mesure de lancer le paiement ouvert d'ici juillet 2023.

- Depuis octobre 2021, les appareils de tous les véhicules de la TTC ont été mis à jour pour afficher des renseignements comme le tarif payé, le solde restant et la durée restante de la correspondance.
- Metrolinx a lancé l'utilisation de supports à usage limité (limited use media [LUM]) en vrac sur la TTC en juin 2022. Des ententes de partenariat ont été signées avec 52 organismes comme la Croix-Rouge canadienne et le Toronto District School Board, et d'autres ententes de partenariat ont été offertes à 50 organismes, comme le Bureau de santé publique de Toronto et Covenant House Toronto, qui devraient être conclues avant la fin de l'année. Les ententes permettront à ces organismes d'acheter des billets à usage limité en vrac pour leurs membres ou leurs clients. La phase 2 du lancement du programme visera à offrir aux clients des fonctions supplémentaires liées aux LUM en vrac, comme les achats automatisés, le règlement quotidien des transactions, les ressources de la FAQ et les capacités de libre-service pour faire le suivi des commandes.

## Recommandation 3

*Pour améliorer sa surveillance du rendement des fournisseurs de services PRESTO (Accenture et sous-traitants), le Bureau recommande que l'agence Metrolinx :*

- intègre l'entente relative à PRESTO et conclue avec Accenture (convention cadre de services et d'approvisionnement) au système de gestion du rendement des ressources de Metrolinx afin de superviser en bonne et due forme le rendement d'Accenture d'ici la fin du contrat;

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté que la convention cadre de 2016 entre Metrolinx et Accenture, le fournisseur clé de PRESTO responsable de la conception, de l'établissement, de l'exécution et du

fonctionnement du système dans son ensemble, n'était pas gérée au moyen du système de gestion du rendement des fournisseurs de Metrolinx. Par conséquent, contrairement à ce qui est le cas pour des conventions conclues avec d'autres fournisseurs de services, Metrolinx n'évaluait pas et n'examinait pas le rendement d'Accenture quant aux travaux effectués aux termes de la convention tous les six mois, et ne lui attribuait pas une cote de rendement pouvant servir à l'analyse de ce fournisseur en vue de futurs contrats.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté qu'en janvier 2021, Metrolinx avait ajouté la convention-cadre conclue avec Accenture à son processus d'évaluation de l'exécution des contrats et que le rendement d'Accenture pour le reste de la durée du contrat sera supervisé au moyen du processus d'évaluation.

- *procède à des audits opérationnels et de rendement fondés sur le risque quant aux services fournis par Accenture relativement à PRESTO;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté que, conformément à la convention cadre actuelle, Accenture faisait rapport chaque mois à l'agence Metrolinx, notamment en ce qui touche les mesures du rendement des niveaux de service d'Accenture et de ses sous-traitants. Dans ces rapports, Accenture déclarait si les objectifs de rendement avaient été atteints, mais Metrolinx ne validait pas ses déclarations en fonction des données à l'appui, sauf si les déclarations présentaient des anomalies. Bien que Metrolinx ait retenu les services de tiers pour effectuer des audits des rapports financiers et de la conformité aux normes internationales de sécurité des données des cartes de paiement, elle n'a effectué aucun audit opérationnel ou de rendement du système PRESTO.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté que Metrolinx avait élaboré en juin 2021 un processus d'audit interne qui consiste en des évaluations bimensuelles de la prestation de PRESTO par Accenture, en mettant l'accent sur l'exactitude des données et l'exhaustivité des exigences obligatoires. Toute non-conformité entraîne une rétroaction directe à

Accenture ou des mises à jour nécessaires des processus et des technologies.

- *exige d'intégrer aux ententes conclues avec les futurs fournisseurs de services PRESTO des rouages rigoureux de surveillance du rendement, de production de rapports et de responsabilisation, assortis de droits contractuels en vue d'audits opérationnels ou de rendement périodiques, de l'acheminement des enjeux aux échelons supérieurs, ainsi que d'une indemnisation ou de sanctions en cas de piètre rendement.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté que la convention cadre entre Accenture et Metrolinx ne faisait pas partie du système de gestion du rendement des fournisseurs de Metrolinx. Par conséquent, Metrolinx n'évaluait pas et n'examinait pas le rendement d'Accenture quant aux travaux effectués aux termes de la convention tous les six mois, et ne lui attribuait pas une cote de rendement pouvant servir à l'analyse de ce fournisseur en vue de futurs contrats.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons observé qu'en février 2020, Metrolinx avait amélioré le libellé de ses contrats pour y inclure la surveillance du rendement, la production de rapports et la reddition de comptes par le fournisseur responsable pour les contrats nouveaux et renouvelés. Les modalités des conventions mises à jour comprennent également des ententes sur les niveaux de service et des pénalités en cas d'inexécution, des mécanismes d'acheminement des problèmes aux échelons supérieurs et la capacité de Metrolinx d'effectuer des audits opérationnelles et de rendement des fournisseurs. Par exemple, le libellé amélioré est mis en oeuvre dans les nouveaux contrats PRESTO au fur et à mesure qu'ils sont signés ou renouvelés. Ce libellé a déjà été appliqué dans les conventions avec les fournisseurs pour l'installation des dispositifs PRESTO sur le TLR Eglinton Crosstown, signées en décembre 2020, et pour l'approvisionnement, l'installation et l'entretien des distributeurs automatiques de billets PRESTO, signées en juin 2021.

## Surveillance et gestion des fournisseurs de services externes

### Recommandation 4

*Pour réduire davantage le nombre de retards et d'annulations liés à la mise en service et à la maintenance des trains et rehausser la gestion des contrats de Bombardier, le Bureau recommande que la Division de la gestion commerciale de Metrolinx :*

- *détermine et consigne la cause fondamentale des retards et annulations;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté que Metrolinx n'avait pas fait un suivi constant de la cause des retards et des annulations de trains liés à Bombardier, qui fournit le personnel de bord dans le cadre des trajets ferroviaires du Réseau GO et veille à l'entretien de l'ensemble des trains du Réseau GO. Nous avons observé que même si Metrolinx dispose de divers mécanismes par l'entremise de son entente avec Bombardier pour gérer son rendement, elle ne procédait pas à une collecte de données et à des analyses uniformes en vue de surveiller le rendement de Bombardier dans le cadre des deux ententes.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons noté que Metrolinx avait mis sur pied une équipe de rendement centralisée et spécialisée après notre audit afin d'améliorer son analyse et son suivi des causes fondamentales des retards et des annulations. L'équipe travaille quotidiennement avec diverses unités opérationnelles pour déterminer les causes fondamentales et les mesures prévues, et crée des tableaux de bord mensuels sur le rendement pour produire des rapports et assurer l'attribution des retards et des annulations aux unités opérationnelles appropriées. Ces tableaux de bord comprennent des registres de tous les retards et de toutes les annulations par date, lieu et numéro de trajet, ainsi que les raisons et les causes fondamentales du retard. Nous avons également constaté que huit ateliers avaient été organisés dans diverses unités opérationnelles entre juillet et septembre 2022 afin de déterminer les causes fondamentales et les mesures

prévues pour les retards causés par des activités de construction, l'entretien des trains et de l'équipement et la signalisation.

- *demande à Bombardier de prendre des mesures correctives pour réduire le nombre de défaillances opérationnelles et matérielles à bord des trains.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté qu'entre 2015-2016 et 2019-2020, des problèmes liés aux activités du personnel de bord de trains de Bombardier avaient été à l'origine de 2 353 retards et de 211 annulations de trains, notamment pour des raisons telles que la pénurie de membres du personnel de bord et le dépassement de la plateforme. Pour cette même période, les défauts du matériel de Bombardier ont entraîné 2 804 retards et 724 annulations de trains.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons observé qu'en mars 2022, Metrolinx avait mis à jour son entente d'exécution du contrat avec Alstom (anciennement Bombardier Transport) pour officialiser les réunions mensuelles visant à tenir celui-ci responsable lorsque des retards et des annulations des trajets en train du Réseau GO sont attribuables à ses activités et à ses travaux d'entretien. Alstom doit fournir des réponses concernant les causes de retard ou d'annulation dans un délai de 90 jours et payer des amendes lorsqu'il est responsable des retards et des annulations.

En octobre 2021, Metrolinx et l'équipe d'entretien des trains d'Alstom ont également mis sur pied un groupe qui se réunit quotidiennement pour déterminer les principaux indicateurs de retards et d'annulations. Alstom utilise ces données pour se concentrer sur les systèmes qui ne produisent pas les résultats escomptés et améliorer continuellement le rendement des trains.

## Services d'autobus

### Recommandation 5

*Pour rehausser la mesure et l'analyse du rendement des autobus du Réseau GO et améliorer la ponctualité des services d'autobus, le Bureau recommande que Metrolinx :*

- *instaure un processus rigoureux de suivi des retards et des annulations du transport par autobus, assorti de raisons détaillées;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

### Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté que Metrolinx n'avait pas fait un suivi constant des causes des retards et des annulations du transport par autobus. Nous avons noté que Metrolinx se servait des données des appareils GPS à bord des autobus du Réseau GO pour déterminer si les autobus arrivaient à l'heure, mais qu'elle a recourait à un processus manuel pour faire le suivi des raisons des retards. Nous avons également observé que les raisons des retards du transport par autobus n'étaient pas toutes consignées, car Metrolinx n'avait pas classé par catégorie d'autres raisons pour les retards, comme la « disponibilité des véhicules » et le « départ en retard ».

Dans le cadre de notre suivi, nous avons constaté qu'en juillet 2022, Metrolinx avait mis en oeuvre un processus de suivi des retards et des annulations du transport par autobus assorti de raisons détaillées au moyen d'un nouveau formulaire Microsoft. Le Centre de commande des opérations du réseau saisit toutes les raisons des retards dans un formulaire Microsoft, qui enregistre celles-ci dans une base de données. Metrolinx produit un rapport mensuel à partir de ces données et tient des réunions mensuelles pour discuter du rendement des services et pour prendre des mesures correctives au besoin.

- *analyse les causes fondamentales quant aux circuits d'autobus où l'ampleur des retards et des annulations est plus marquée que les autres;*
- *prenne des mesures correctives pour remédier aux causes fondamentales courantes ou récurrentes des retards et des annulations du transport par autobus.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

### Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté qu'en 2018 et en 2019, le circuit 47-Autoroute 407 Ouest et le circuit express Hamilton-Toronto avaient

représenté respectivement environ 14 % et 10 % des annulations de transport par autobus chaque année. Or, Metrolinx n'avait pas analysé pour autant les données quant aux raisons des annulations; elle s'en était plutôt remis à l'expérience des superviseurs de la mise en service des autobus pour en déduire les raisons. Il était ressorti de notre examen que les raisons les plus souvent invoquées à ce chapitre étaient une « annulation » et des « rajustements de service », ce qui ne suffisait pas à la tenue d'une analyse.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons observé que Metrolinx avait analysé les principales catégories de raisons récurrentes de retards et d'annulations et que les pannes d'autobus étaient les raisons les plus courantes.

Toutes les catégories de raisons de retards font l'objet de discussions lors des réunions mensuelles sur le bilan de ponctualité, et d'autres mesures correctives sont prises au besoin, comme l'encadrement des chauffeurs par le superviseur et l'aide du Centre de commande des opérations du réseau pour éviter les lieux où se sont produits des accidents de la route. Metrolinx a également élaboré, à l'intention du personnel, des documents sur les processus à suivre pour déterminer le mieux possible les causes fondamentales des retards et des annulations du transport par autobus et pour réagir aux problèmes comme les pannes mécaniques. Afin de faciliter la détermination des défaillances répétées menant à des pannes d'autobus, Metrolinx a également mis en oeuvre un programme de surveillance pour examiner le nombre de pannes d'autobus attribuables au même problème au cours des 60 jours précédents.

## Garantie de service

### Recommandation 6

*Pour garantir la performance du Programme de garantie de service (ci-après le Programme), le Bureau recommande que Metrolinx :*

- *procède à l'examen du Programme pour déterminer s'il est performant pour rehausser la satisfaction des usagers;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

## Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté que le Programme de garantie de service (le Programme) présentait plusieurs lacunes, dont l'absence d'automatisation des services de remboursement, une trop courte période pour présenter une demande d'indemnité et le manque de clarté quant à certaines demandes d'indemnité rejetées. La satisfaction de la clientèle à l'égard du Programme a varié de 57 % à 63 % au cours des 5 dernières années, et le centre d'appels du Réseau GO de Metrolinx a reçu plus de 19 800 plaintes de clients concernant le Programme.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons observé que Metrolinx avait effectué un examen du Programme de garantie de service en mars 2021 et avait commencé à mettre en oeuvre par étapes un certain nombre de recommandations proposées. En octobre 2021, Metrolinx a élargi l'admissibilité au Programme de garantie de service en ajoutant au total huit nouvelles causes de retard admissibles comme les enquêtes policières, les situations d'urgence à bord, les incidents d'intrusion et les blocages de voies ferrées. En avril 2022, Metrolinx a également ajouté la possibilité pour les clients de soumettre une demande d'indemnité aux termes du Programme de garantie de service relativement aux billets en format papier et aux billets électroniques au moyen du portail Web de présentation des demandes de remboursement, qui n'était auparavant accessible que pour les clients qui avaient payé leur billet en utilisant PRESTO. Metrolinx procédera dorénavant à un examen annuel de son Programme de garantie de service, et ce, à compter de septembre 2022.

- *donne suite à la rétroaction des usagers sur le processus de demande d'indemnité aux termes du Programme de garantie de service, y compris l'instauration d'un processus pleinement systématique de remboursement des demandes d'indemnité;*  
**État : Ne sera pas mise en oeuvre. Le Bureau de la vérificatrice générale continue d'appuyer la mise en oeuvre de cette recommandation.**

## Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté que les clients admissibles devaient soumettre une

demande d'indemnité pour obtenir un remboursement. Il était ressorti de l'audit intitulé Systèmes de technologie de l'information (TI) et cybersécurité à l'agence Metrolinx que nous avons mené en 2020 que, même si Metrolinx disposait de la technologie et des données nécessaires pour rembourser systématiquement les usagers admissibles au Programme, elle ne le faisait pas.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que Metrolinx avait procédé à un examen du Programme de garantie de service en mars 2021 et apporté des améliorations au processus de demande d'indemnité, notamment en prolongeant, de 7 à 30 jours, la période permise pour présenter une demande et en supprimant l'exigence d'avoir un solde positif pour avoir droit à un remboursement. Toutefois, l'évaluation a mené à la conclusion que les remboursements automatiques n'étaient pas possibles avec la technologie existante, car Metrolinx n'a pas la capacité de déterminer quel train un usager prend. Les cartes PRESTO sont associées à des stations et non à des trains particuliers. L'agence Metrolinx ne mettra pas en oeuvre cette recommandation pour l'heure, mais continuera d'explorer les possibilités de remboursement automatique à l'occasion des prochains examens du Programme.

- *rehausse le suivi et l'analyse des demandes d'indemnité au titre du Programme de garantie de service, y compris celles qui sont rejetées.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

## Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté qu'entre 2015-2016 et 2019-2020, environ 172 000 demandes d'indemnité présentées dans le cadre du Programme de garantie de service avaient été refusées, soit 9 %. Nous avons observé que certaines données datant de plus d'un an avaient été éliminées du système. En outre, nous avons noté que Metrolinx dépendait d'autres systèmes, comme le système PRESTO d'Accenture, pour enquêter sur les demandes d'indemnité refusées ou les valider, ce qui signifie que Metrolinx n'était pas en mesure de valider facilement certaines des demandes d'indemnité refusées qui

auraient pu être admissibles. Nous avons également calculé que seulement 27 % des passagers admissibles avaient présenté une demande d'indemnité au cours des cinq derniers exercices. Metrolinx ne mène pas d'analyse afin de déterminer les raisons pour lesquelles les passagers admissibles ne présentent pas de demande d'indemnité; elle se contente de faire le suivi du nombre de demandes d'indemnité présentées et des montants qui s'y rattachent puis d'en faire rapport.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons observé que Metrolinx avait élaboré en janvier 2022 un nouveau tableau de bord qui fait le suivi et l'analyse de toutes les demandes d'indemnité présentées aux termes du Programme de garantie de service. Auparavant, les données sur les demandes d'indemnité se limitaient à des rapports de base comprenant le nombre de demandes d'indemnité et les détails des demandes (date de présentation, état de la demande, raison du refus de la demande et montants remboursés). Les données sur les demandes d'indemnité ont été intégrées aux données sur la performance des trains et sont maintenant regroupées, analysées et révisées régulièrement. Le nouveau tableau de bord donne notamment un aperçu plus détaillé des demandes d'indemnité refusées pour éclairer les futures mises à jour du processus de remboursement ou de la politique elle-même. Ce rapport utilise le nombre de demandes d'indemnité refusées exprimé en pourcentage de toutes les demandes présentées comme principal indicateur de rendement clé.

## Système de tarification régional intégré

### Recommandation 7

Pour faire des progrès dans l'instauration d'un système de tarification intégrée dans la région du Grand Toronto et de Hamilton, le Bureau recommande que l'agence Metrolinx collabore avec les sociétés municipales de transport en commun à la proposition de possibilités d'intégration tarifaire au ministère des Transports et que celui-ci supprime les obstacles à l'instauration.

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2022.**

### Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté que Metrolinx n'exerçait ni le pouvoir ni le contrôle quant à l'établissement de politiques sur la tarification du transport en commun dans la RGTH, et qu'il lui était donc difficile de diriger et de réaliser l'intégration des tarifs dans la région.

Les politiques tarifaires sont déterminées par les différentes municipalités dans le cadre de leur processus budgétaire et, par conséquent, les divers organismes de transport en commun imposent des tarifs différents non seulement pour un aller simple régulier, mais aussi pour des groupes particuliers comme les aînés et les enfants.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons observé qu'en juin 2021, le ministère des Transports (MTO) a annoncé l'établissement d'une Table de concertation provinciale-municipale pour l'intégration des tarifs et des services réunissant le MTO, Metrolinx et les organismes de transport en commun de la RGTH. Par l'entremise de la Table, Metrolinx a dirigé la mise au point d'une approche en trois étapes pour élaborer des options d'intégration tarifaire. Dans le cadre de la phase 1, Metrolinx a défini des mesures à court terme comme l'instauration d'un programme de co-tarif à 100 % pour les liaisons du Réseau GO dans la région du 905, un rabais plus important pour les jeunes et les étudiants de niveau postsecondaire et un nouveau programme GO Abordable pour les usagers à faible revenu, lancé le 14 mars 2022. Dans le cadre de la phase 2, Metrolinx a déterminé trois options tarifaires régionales à évaluer plus en détail à la phase 3. Ces options comprennent des correspondances gratuites entre les systèmes de transport en commun, une modulation des tarifs selon les zones géographiques et des tarifs en fonction de la distance à parcourir. En juillet 2022, Metrolinx a préparé le premier jet d'une analyse de rentabilisation sur les options de structure tarifaire avant de le soumettre à l'étude du Ministère. Metrolinx prévoit mettre la dernière main au document d'ici décembre 2022, une fois qu'elle aura reçu et pris en compte les commentaires du Ministère et des sociétés de transport en commun.

## Possibilités de réduction des coûts de fonctionnement

### Recommandation 8

*Pour qu'elle fasse montre de sa responsabilisation législative et de la conformité à son mandat et qu'elle réduise ses coûts de fonctionnement, le Bureau recommande à l'agence Metrolinx d'instaurer des stratégies économiques, comme la réduction des frais généraux de gestion et le recours à des experts-conseils externes, suivant ce qui est souligné dans l'examen du ministère des Transports de même que l'audit mené par le Bureau et intitulé *Systèmes de technologie de l'information (TI) et cybersécurité à l'agence Metrolinx*.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2023.**

### Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté que les dépenses de fonctionnement de Metrolinx avaient augmenté de 52 % entre 2015-2016 et 2019-2020.

Cette situation s'était traduite par une majoration de 80 % (187 millions de dollars) des subventions de fonctionnement financées par la province durant cette période-là. Nous avons noté l'existence d'un examen du fonctionnement de Metrolinx mené en février 2020 et commandé par le ministère des Transports indiquant qu'il était possible de réduire les coûts de fonctionnement par la baisse des frais généraux de gestion, l'amointrissement des coûts des services administratifs ainsi que l'amélioration dans les coûts de mise en service et la perception des recettes. L'examen avait également permis de conclure que Metrolinx pourrait économiser de 10 à 15 millions de dollars par année en intégrant des experts-conseils externes au Groupe des projets d'immobilisations à l'interne.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons observé que Metrolinx avait mis en oeuvre des plans d'amélioration des activités (PAA) pour aider à réduire les coûts de fonctionnement. En 2021-2022, Metrolinx a élaboré un ensemble de 35 PAA qui ont permis de réaliser des économies de 180,7 millions de dollars et ont donné lieu à des possibilités de recettes supplémentaires de 2,4 millions de dollars. Metrolinx a également procédé à un examen complet de son organisation, à l'exception des unités participant à la transformation des activités,

et a élaboré des plans d'action pour les divisions afin de tenir compte de la portée de commandement. La portée de commandement s'entend du nombre de membres du personnel que les superviseurs ou les gestionnaires au sein d'une organisation peuvent gérer de façon performante et pertinente. Metrolinx a noté que certains de ses vice-présidents exécutifs (VPE) et vice-présidents (VP) ne disposaient pas d'une portée de commandement appropriée, et les divisions ont été restructurées et réorganisées pour remédier à cette situation.

Afin de réduire le recours aux experts-conseils et aux entrepreneurs, le Groupe des projets d'immobilisations de Metrolinx a demandé la création de 90 nouveaux postes internes au total. Au moment de notre suivi, Metrolinx avait comblé 30 de ces postes et prévoyait en pourvoir 77 autres au moyen des plans d'embauche qui se poursuivront en 2022-2023. Les 13 postes restants sont en attente d'une évaluation des besoins. De plus, le service d'ITI a approuvé un plan de réduction des entrepreneurs, qui a fait en sorte de ramener le nombre d'entrepreneurs de 243 en mars 2021 à 58 en juillet 2022.

### Recommandation 9

*Pour raffermir la responsabilisation législative, le Bureau recommande que le Comité permanent des organismes gouvernementaux demande à l'agence Metrolinx de lui fournir à intervalles réguliers des mises à jour sur sa progression vers l'exécution de son mandat législatif et les résultats de ses activités financières. Remarque : Cette recommandation est soumise à l'examen du Comité permanent des organismes gouvernementaux.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté que Metrolinx n'avait pas récemment été convoqué au Comité permanent des organismes gouvernementaux de l'Assemblée législative de l'Ontario (le Comité), qui est habilité à examiner les activités des organismes provinciaux comme Metrolinx et à faire rapport à leur sujet. La dernière fois que le Comité a examiné les résultats financiers de Metrolinx ou la réalisation de

son mandat législatif remonte au 19 novembre 2013. Dans le cadre de notre suivi, nous avons observé que, depuis notre audit de 2020, le Comité permanent n'avait pas demandé à Metrolinx de fournir des mises à jour régulières sur ses progrès dans l'exécution de son mandat législatif et sur les résultats de ses activités financières.

## Le protocole d'entente entre l'agence Metrolinx et le ministère des Transports est désuet

### Recommandation 10

*Pour clarifier, sur les plans public et opérationnel, les rôles et responsabilités et atténuer les retombées d'un changement de membres en pourcentage élevé et simultanément au conseil d'administration de Metrolinx, le Bureau recommande que le ministère des Transports (ci-après le Ministère) :*

- *actualise son protocole d'entente avec l'agence Metrolinx, conformément aux modifications apportées en 2018 à la Loi de 2006 sur Metrolinx, puis affiche la version actualisée dans le site Web de Metrolinx;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté que le protocole d'entente (PE) conclu par l'agence Metrolinx avec le ministère des Transports (le Ministère) était désuet et ne témoignait ni des rapports actuels de responsabilisation ni des rôles que jouent respectivement Metrolinx et le Ministère dans la planification des transports. Depuis la signature du PE en 2010, 13 modifications ont été apportées à la Loi de 2006 sur Metrolinx, et le Ministère a également envoyé 20 lettres d'instruction à Metrolinx. Toutefois, le PE n'a pas été modifié pour tenir compte de ces changements en matière de responsabilité et de reddition de comptes.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons observé que le PE avait été mis à jour en septembre 2020 afin d'établir les rapports de responsabilisation entre le ministre des Transports et le président de Metrolinx au nom de l'agence, de préciser les rôles du ministre, du

sous-ministre, du président de l'agence, du chef de la direction de l'agence et du conseil d'administration de l'agence, et de clarifier les diverses ententes opérationnelles, financières, d'audit, de production de rapports et autres entre Metrolinx et le Ministère. Le PE stipule que le ministre est responsable de communiquer à Metrolinx l'orientation stratégique du gouvernement pour le transport en commun dans le secteur régional de transport et pour d'autres travaux relatifs au transport en commun, d'approuver l'établissement et l'étendue du secteur régional de transport ainsi que les modifications de celui-ci et les consultations connexes, et d'énoncer les attentes générales, les principaux engagements et les priorités en matière de rendement pour Metrolinx. Aux termes du PE mis à jour, Metrolinx a pour mandat d'exercer un leadership dans la coordination, la planification, l'établissement et la mise en oeuvre d'un réseau intégré de transport en commun dans le secteur régional de transport, d'agir à titre d'organisme central d'approvisionnement pour combler les besoins du réseau local de transport en commun et d'assumer la responsabilité du fonctionnement du secteur régional de transport. Ce nouveau PE remplace en fait celui qui a été approuvé par le Cabinet le 17 septembre 2009. Le nouveau PE a également été affiché sur le site Web de Metrolinx.

- *échelonne à l'avenir la nomination des membres du conseil d'administration.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté que 12 des 14 membres qui siégeaient au conseil d'administration y avaient été nommés au cours des deux dernières années et que le fait de ne pas échelonner la nomination des administrateurs risquait de comporter des retombées négatives sur le conseil d'administration lorsqu'un pourcentage élevé de ses membres partaient en même temps. Les nominations au conseil d'administration de Metrolinx sont faites par le lieutenant-gouverneur en conseil sur la recommandation du ministre des Transports.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que deux nouveaux membres avaient été nommés et que six

membres en place avaient été reconduits dans leurs fonctions au conseil d'administration au début de 2022. Les périodes de nomination de chacun de ces membres ont été échelonnées, quatre membres ayant siégé pendant au moins deux ans et les quatre autres, pendant au moins trois ans.

## Estimation des coûts des TLR

### Recommandation 11

*Pour obtenir suffisamment de données faisant état de la surveillance performante de l'agence Metrolinx par le conseil d'administration, le Bureau recommande que le président et chef de la direction présente au conseil d'administration chaque trimestre, ou plus fréquemment, les projets de TLR gérés par Metrolinx si des enjeux, notamment l'établissement des coûts, surviennent pendant la durée du projet.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté que la direction n'avait pas informé suffisamment le conseil d'administration de Metrolinx de l'augmentation des estimations de coûts et de l'intention du Ministère d'annuler le projet de TLR à Hamilton jusqu'à ce que la décision soit concrètement prise.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons observé que le conseil d'administration de Metrolinx avait mis sur pied un Comité de surveillance des fonds propres en octobre 2020, après les événements relatifs au projet de TLR à Hamilton, qui lui permet d'obtenir des renseignements sur tous les grands projets de transport en commun gérés par Metrolinx, y compris les projets de train léger sur rail. Les réunions du Comité de surveillance des fonds propres ont lieu au moins tous les trimestres et comprennent la distribution du plus récent rapport mensuel sur les projets d'immobilisations, qui fournit des renseignements détaillés sur le rendement de tous les projets d'immobilisations, des présentations qui donnent des détails précis sur chaque projet et une note faisant le bilan des principaux risques et enjeux des projets et résumant les tendances globales en matière de

rendement. Après chaque réunion, le président du Comité prépare à l'intention de l'ensemble du conseil d'administration un rapport qui résume ses délibérations et ses constatations, et fait circuler la note pour que l'ensemble du conseil soit informé de son contenu.

### Recommandation 12

*Le Bureau recommande que l'agence Metrolinx collabore avec Infrastructure Ontario à ce qui suit :*

- *estimer le coût des futurs projets de TLR au moyen de techniques d'estimation qui sont conformes aux pratiques exemplaires et aux indices de référence du secteur;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté que les deux estimations budgétaires du projet de TLR à Hamilton utilisées pour obtenir l'approbation du Conseil du Trésor en décembre 2016 et en mars 2018 ne représentaient pas entièrement les coûts du projet et étaient considérablement sous-estimées. Metrolinx nous avait informés que les budgets de 2016 et de 2018 s'appuyaient sur les meilleures données alors accessibles. Nous avons toutefois remarqué que ces budgets s'appuyaient sur des taux fondés essentiellement sur ceux des projets de TLR de Finch West et d'Eglinton plutôt que des spécifications, des mesures et des prix détaillés. Les projets de TLR de Finch West et d'Eglinton se trouvent à Toronto, et il était erroné de fonder le calcul des taux de Hamilton sur ceux de ces deux projets.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons observé que Metrolinx avait révisé sa politique d'estimation en août 2021 en fonction des lignes directrices de l'Association for the Advancement of Cost Engineering Improvements (ACE International) et des pratiques exemplaires de l'industrie. Les changements apportés à la politique comprennent ce qui suit :

- Préciser les étapes de conception qui exigent la réalisation d'une estimation et le niveau d'estimation attendu pour cette étape.
- Une liste de contrôle des renseignements requis pour s'assurer que l'équipe d'estimation dispose

de tous les renseignements nécessaires pour effectuer l'estimation.

- Des exigences relatives à un examen indépendant par les pairs pour les projets de plus de 50 millions de dollars.
- Un examen trimestriel des taux unitaires pour s'assurer que les estimations comprennent les taux actuels.

Ces améliorations ont été appliquées au nouveau projet relancé de TLR à Hamilton et seront utilisées pour tous les futurs projets de TLR. Par exemple, l'estimation du projet de TLR à Hamilton a été actualisée en juin 2021, en février 2022 et de nouveau en mai 2022 pour mettre à jour les taux unitaires et les augmentations.

- *faire en sorte que les futures estimations de coûts des projets de TLR comprennent toutes les composantes des coûts comme les coûts de construction, de financement, d'entretien et de mise en service de même que les autres coûts avant que l'estimation soit soumise au Conseil du Trésor et que le gouvernement prenne l'engagement de financer les projets;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2022.**

### Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté qu'en 2015, le gouvernement de l'époque avait annoncé publiquement qu'il « versera jusqu'à 1 milliard de dollars pour la construction d'une ligne de train léger à Hamilton [...] La province couvrira la totalité du coût en capital de la construction de la LTL ». Dans une communication interne datée de décembre 2019, la haute direction d'Infrastructure Ontario avait écrit que l'annonce publique de 1 milliard de dollars était [traduction] « fondée sur un niveau très conceptuel de conception, où on ne tient compte ni des coûts de financement, ni des coûts de la mise en service, de l'entretien et du cycle de vie, et qui n'était pas produite par IO [Infrastructure Ontario], mais plutôt par la Ville [de Hamilton], après quoi le gouvernement provincial l'a adoptée sans procéder à un exercice d'établissement des coûts ».

Dans le cadre de notre suivi, nous avons observé que des travaux étaient en cours depuis mai 2021 pour le projet relancé de TLR à Hamilton, le seul projet de TLR amorcé depuis notre rapport initial. Metrolinx prépare actuellement une présentation au Conseil du Trésor, qui devrait être achevée à la fin de 2022 et qui comprendra une estimation complète englobant les coûts de construction, de financement, de fonctionnement et d'entretien. Cette présentation visera à obtenir l'autorisation de commencer le processus d'approvisionnement pour le projet.

- *actualiser à intervalles réguliers les estimations de coûts au moyen des spécifications de projet les plus récentes et les nouvelles données sur le marché avant la fin du stade d'approvisionnement;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté que les budgets de 2016 et de 2018 pour le TLR à Hamilton avaient été préparés à un stade précoce de conception et auraient dû faire l'objet d'un examen rigoureux par les pairs, d'un sondage du marché et d'une analyse des risques afin de fournir des estimations d'une exactitude accrue.

Dans le cadre de notre suivi, comme nous l'avons mentionné précédemment, nous avons observé que Metrolinx avait mis à jour sa politique d'estimation en août 2021 pour examiner les taux unitaires tous les trimestres afin de s'assurer que les estimations tiennent compte des taux actuels. Comme le projet de TLR à Hamilton a été relancé en mai 2021, son estimation des coûts a été mise à jour en juin 2021, en février 2022 et en mai 2022 pour tenir compte des tarifs unitaires les plus récents.

- *communiquer les estimations de coûts, le contenu de toutes les présentations au Conseil du Trésor et les mises à jour connexes au conseil d'administration de Metrolinx et aux partenaires des administrations municipales.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2022.**

## Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté que le conseil d'administration de Metrolinx n'avait été ni consulté ni avisé avant que le ministre annonce l'annulation du projet le 16 décembre 2019. La dernière réunion du conseil d'administration en 2019 a eu lieu le 22 novembre, et aucun enjeu relatif au TLR à Hamilton n'a alors été signalé dans le rapport trimestriel sur les projets d'immobilisations. En outre, selon le Ministère, il n'y a eu ni communication ni consultation entre le Ministère et le conseil d'administration avant que le ministre fasse l'annonce de l'annulation. Nous avons également observé que la ville de Hamilton s'attendait toujours à ce que le projet de TLR aille de l'avant lorsque le ministre a annoncé son annulation.

Comme il est mentionné ci-dessus, le Comité de surveillance des fonds propres établi par le conseil d'administration de Metrolinx en octobre 2020, après les événements du projet de TLR à Hamilton, permettra au conseil d'obtenir des renseignements sur tous les grands projets de transport en commun gérés par Metrolinx, y compris les projets de train léger sur rail. Selon Metrolinx, le projet relancé de TLR à Hamilton s'accompagnera probablement d'une communication des renseignements sur les coûts aux municipalités et aux sociétés de transport en commun, dans la mesure nécessaire et en vertu d'ententes d'échange de renseignements confidentiels. Metrolinx a déclaré qu'elle communiquera des renseignements conformes au contenu des présentations au Conseil du Trésor, mais que les présentations complètes ne seront pas divulguées aux municipalités pour assurer le respect de la confidentialité des délibérations du Cabinet. L'agence s'attend à mettre pleinement en oeuvre cette recommandation vers la fin de 2022, lorsque le contenu de la présentation au Conseil du Trésor concernant le projet relancé de TLR à Hamilton pourra être communiqué à son conseil d'administration et aux partenaires municipaux.

## Recommandation 13

*Compte tenu des grands risques inhérents aux estimations des projets et des coûts liés à l'aménagement de TLR, le Bureau recommande que le ministère des Transports examine de façon indépendante, avec l'aide d'experts externes, les estimations futures de l'agence Metrolinx et d'Infrastructure Ontario relativement aux projets de TLR avant de demander l'approbation du Conseil du Trésor.*  
**État : Pleinement mise en oeuvre.**

## Détails

Lors de notre audit de 2020, nous avons constaté qu'en décembre 2018, le ministère des Transports avait demandé l'approbation du Conseil du Trésor pour réduire la portée du projet de TLR Hurontario. Le Ministère avait agi ainsi parce que Metrolinx avait reçu la rétroaction des soumissionnaires présélectionnés comme quoi le coût du TLR serait passablement supérieur au budget initial approuvé par le Conseil du Trésor.

Dans le cadre de notre suivi, nous avons observé que le ministère des Transports a cerné des possibilités d'améliorer le processus que Metrolinx entreprend lorsqu'elle élabore les estimations des projets, notamment en déterminant les étapes du processus où les estimations font l'objet d'un examen indépendant. Le processus de Metrolinx comprend maintenant officiellement un examen indépendant par les pairs des estimations pour les projets de plus de 50 millions de dollars. Par exemple, nous avons constaté que l'estimation du projet de prolongement vers l'ouest de la ligne Eglinton Crosstown de Metrolinx avait fait l'objet d'un examen par des pairs en avril 2022.