

7 février 2012

M. Robert Siddall  
Directeur financier  
Metrolinx  
20, rue Bay, Bureau 600  
Toronto (Ontario) M5J 2W3

Monsieur le directeur,

**Objet : Approvisionnement pour le système de carte tarifaire PRESTO**

Metrolinx m'a confié l'examen de son contrat avec Accenture Inc., lequel vise la conception, la construction, l'exploitation et, dans une certaine mesure, la maintenance du système appelé le système de carte tarifaire électronique PRESTO. La présente expose les conclusions que j'ai tirées de cet examen.

Je comprends que, parallèlement au présent examen, Grant Thornton LLP. entreprend un examen d'optimisation des ressources. Il s'agit d'un examen distinct, axé sur le volet financier du contrat. D'autres précisions suivront à ce sujet.

Dans le cadre du présent engagement, j'ai examiné les documents suivants liés à l'approvisionnement pour PRESTO :

- La demande de qualification (DDQ)
- La demande de propositions (DP)
- L'entente conclue entre Accenture Inc. et la province de l'Ontario
- D'autres documents de PRESTO et Metrolinx, qu'il n'est pas nécessaire de préciser en détail

J'ai également rencontré les personnes suivantes qui, d'une manière quelconque, ont participé ou participent encore à l'approvisionnement pour PRESTO :

- Gary McNeil, Président, GO Transit
- Ernie Wallace, ancien Directeur exécutif de projet, PRESTO
- Steve Zucker, Directeur général et Vice-président exécutif, PRESTO
- Bruce McCuaig, Président et chef de la direction, Metrolinx (PRESTO est une division d'exploitation de Metrolinx)
- Mary Martin, Chef du contentieux et secrétaire générale
- Kent Kawall, Directeur de l'Information, ministère des Transports
- Alden Cuddihey, Partenaire, Accenture (Partenaire de l'engagement PRESTO)

J'ai, en outre, rencontré plusieurs représentants de Metrolinx au début du présent examen afin de discuter mon mandat en général et l'initiative PRESTO en particulier.

Je suis fort reconnaissant à toutes les personnes qui ont accepté de me rencontrer. Elles ont, sans exception, volontiers accepté de me mettre au courant des questions associées au projet PRESTO et de répondre à mes questions à ce sujet.

Les ententes contractuelles en question doivent être abordées dans ce contexte. Je commence donc par un survol du projet PRESTO.

PRESTO est une initiative du gouvernement de l'Ontario, dont le lancement officiel restreint a eu lieu en mai 2010. Le système est exploité sur les réseaux de transport en commun à Oakville, Burlington, Hamilton, Mississauga et Brampton, dans les régions de York et Durham, sur l'ensemble des lignes ferroviaires et des itinéraires d'autobus de GO Transit et dans 12 stations métro de la TTC. Le projet PRESTO n'est donc pas un projet purement théorique. Au contraire, il s'agit d'un programme de tarifs électroniques bien établi à succès dans les services de transport précités.

PRESTO est un programme du gouvernement provincial, administré par Metrolinx, depuis que celle-ci en a assumé la responsabilité totale le 30 juin 2011. Metrolinx est un organisme de la Couronne, une corporation sans capital-actions, qui a été fondée par acte législatif en août 2006. GO Transit est une division de Metrolinx, comme le sont devenues PRESTO et le Lien air-rail.

La création de PRESTO a été motivée par la reconnaissance du besoin d'un système efficient, axé sur le client, de tarifs électroniques. La décision a finalement été prise de mettre en œuvre un nouveau système de tarifs, devant être adopté dans sa forme originale par GO Transit (la société responsable) et huit services de transport en commun régionaux. À noter que la TTC a participé activement à divers volets du projet, quoique dans une mesure restreinte, dès le début. Le ministère des Transports de l'Ontario assumait la principale responsabilité du projet.

La décision a rapidement été prise qu'une coordination extérieure du projet était souhaitable. Cette décision a finalement donné lieu à un « Master Supply and Services Agreement » (convention cadre d'approvisionnement et de services) entre la Couronne et Accenture. Parmi les nombreuses dispositions de la convention, il était prévu que « [M]inistry desires to purchase and Contractor [Accenture] desires to provide all the goods, equipment, hardware, software and services, which shall comprise the STA Fare System » (traduction libre : le ministère souhaite acheter et le Fournisseur (Accenture) souhaite fournir la totalité des biens, de l'équipement, du matériel, du logiciel et des services, lesquels comporteront le système tarifaire STA).

Accenture a décroché le contrat après avoir répondu à une Demande de qualification (DDQ) et avoir été reconnue admissible. La DDQ a été suivie par une Demande de propositions (DP), qui énonçait en détail les exigences auxquelles le promoteur devait satisfaire. Suite à une évaluation surveillée par un conseiller en équité, Accenture a été retenue comme promoteur et, tel que précité, a conclu un Master Supply and Services Agreement avec la Couronne, convention selon laquelle elle devenait l'intégrateur du projet PRESTO. En qualité d'intégrateur de système, Accenture a assumé la responsabilité des livrables contractuels, lesquels comprennent la plupart des éléments du programme PRESTO au chapitre de la conception, du développement et des opérations. Accenture était comptable au ministère des Transports de l'Ontario et ensuite à

Metrolinx des services qu'elle fournissait directement et des services fournis par tous les sous-traitants participant au programme.

Il est inutile de reprendre les aspects techniques du projet PRESTO. En qualité de consommateur et de titulaire d'un laissez-passer de la TTC, je saisis facilement les avantages pour le public d'un système amélioré et rentable de tarifs électroniques de transport en commun, bien que je reconnaisse aussi que des facteurs de coût et d'optimisation des ressources entrent en jeu. On m'a indiqué que le coût de base du projet PRESTO était de l'ordre de 250 millions de dollars, auxquels des éléments d'une valeur de 130 millions de dollars ont été ajoutés. Pour les motifs énoncés ci-dessous, ma seule préoccupation concerne l'optimisation des ressources, qui est abordée par un examen indépendant distinct entrepris par Grant Thornton pour le compte de Metrolinx.

La DP et l'accord conclu avec Accenture envisageaient des modifications éventuelles aux ententes contractuelles avec Accenture pendant la durée de l'accord. Cette éventualité n'est pas surprenante, vu la durée de l'accord conclu avec Accenture (dix ans et prorogations), la rapidité de l'évolution de la technologie et les changements qui s'imposent pour intégrer au système de tarifs électroniques PRESTO les deux plus importants services de transport en commun de l'Ontario (la TTC à Toronto et OC Transpo à Ottawa). La participation de ces deux services, quoiqu'incertaine, était connue dès le début. Cette participation étant maintenant devenue réalité, les dimensions du projet ont nettement pris de l'ampleur. Il importe toutefois de répéter que cette expansion avait été envisagée dans la DP et l'accord avec Accenture. L'élargissement du contrat avec Accenture ne peut donc pas être contesté pour le simple motif d'équité.

Je devrais ajouter qu'outre l'élargissement de l'accord avec Accenture, les parties à cet accord<sup>1</sup> ont discuté des modifications à la configuration contractuelle. Aux termes du contrat original, Accenture assumait le rôle d'intégrateur de système pour le système PRESTO. À ce titre, Accenture exerçait en quelque sorte le rôle de fournisseur principal, comptable à Metrolinx d'un énoncé défini des travaux.

Vu l'évolution du projet, Metrolinx a étudié un autre mode d'exécution de projet, jugé capable de régler les insuffisances de la structure contractuelle originale et d'assurer une plate-forme d'exploitation plus durable à l'avenir. Le modèle original liait, par exemple, Metrolinx à un seul fournisseur – Accenture – au chapitre d'évaluation des risques, plutôt que de répartir les risques parmi plusieurs fournisseurs. Il limitait aussi la flexibilité budgétaire de Metrolinx et ses possibilités de gestion des coûts.

PRESTO a donc conclu que l'adoption d'un modèle fondé sur le recours à un fournisseur « intégrateur mince » et axé sur une architecture ouverte était indiquée. En vertu de ce modèle d'intégrateur mince, le rôle d'Accenture changera, bien que l'entreprise demeure responsable de l'intégration continue du service et de sa prestation de services directs. PRESTO assumera une responsabilité contractuelle directe de trois éléments de plus large portée, à savoir une fonction de soutien administratif financier, une gestion technique et la prestation de services par les fournisseurs et se dotera d'une capacité améliorée de gestion contractuelle et des relations avec les fournisseurs. Ce contrôle plus direct des relations avec les fournisseurs devrait permettre à

<sup>1</sup> Metrolinx représente Sa Majesté du chef de la province de l'Ontario.

PRESTO de tirer parti des bénéfices d'une concurrence accrue entre fournisseurs, des coûts réduits des fournisseurs et d'une propriété plus directe des biens, sans porter atteinte au rôle d'intégrateur/gestionnaire de service global du projet exercé par Accenture.

J'ai appris dans le cadre de mes réunions avec les personnes rompues au modèle d'intégrateur mince, qu'Accenture et les sous-traitants actuels d'Accenture acceptent l'adoption de ce modèle. De nouveaux sous-traitants peuvent également être intégrés au modèle d'intégrateur mince sans difficultés ou sans incidence sur le programme existant.

Sans revendiquer la moindre expertise technique, l'adoption du modèle d'intégrateur mince me semble logique, tout comme le concept de carte PRESTO. On m'a indiqué que Metrolinx a élaboré un plan de transition, doté d'échéanciers, en prévision de cette transition vers le modèle d'intégrateur mince qui est censée commencer le 1<sup>er</sup> avril 2012.

En conclusion, il n'y a pas de doute que la portée élargie du projet PRESTO est importante, de même que l'ampleur des ordres de modification qui l'accompagnent. Si ces modifications n'avaient pas été envisagées dans la DP et dans le contrat conclu avec Accenture, le processus d'approvisionnement se caractériserait par un nombre considérable de problèmes d'équité. Or, comme je l'ai indiqué, la DP et le contrat conclu avec Accenture envisagent tous les deux l'expansion du projet PRESTO, notamment : l'ajout d'autres services de transport en commun et la mise en œuvre de nouveaux modes de paiement tels que des paiements ouverts (par carte de crédit/débit) et par appareil mobile, qui offrent aux usagers du transport en commun davantage de choix. Par souci de commodité, je joins à la présente l'annexe A, laquelle expose certains extraits des documents sources de spécification et du contrat exécutoire qui confirment clairement l'attente contractuelle que le projet PRESTO serait élargi pendant la durée du contrat.

Bien que cela ne soit pas déterminant, présenter au marché une partie ou la totalité des ordres de modification causerait manifestement un retard important et accroîtrait les coûts du projet. Je ne détecte aucun enjeu en matière d'équité soulevé par l'obligation de composer avec les avenants au contrat motivés par les ordres de modification, sans préjudice d'une réserve, à savoir la question d'optimisation des ressources. Cette préoccupation me ramène à l'examen concomitant d'optimisation des ressources qui, je comprends, vient d'être effectué. De mon avis, si l'examen indépendant d'optimisation des ressources est positif dans le sens qu'il conclut que les ressources ont été optimisées dans toutes les circonstances actuelles, je ne vois aucune raison impérieuse de reprendre le processus d'approvisionnement, probablement avec une autre DDQ, suivie d'une autre DP et ensuite d'un accord avec le promoteur retenu.

Je vous saurais gré de m'indiquer si d'autres services ou renseignements sont nécessaires.

Veillez agréer mes salutations distinguées.

[Signature]

Coulter A. Osborn