

**RÉUNION D'ÉTABLISSEMENT DES STRATÉGIES
ET DES PRIORITÉS DU CONSEIL**

DATE DE LA RÉUNION : 26 octobre 2017

HEURE DE LA RÉUNION : 8 h 30

LIEU DE LA RÉUNION : Aile Ouest de la gare Union
97, Front Street West
Toronto (Ontario) M5J 1E6

Salle du Conseil Peter R. Smith, 4^e étage

PRÉSIDENT : J. Robert S. Prichard

PRÉSIDENT ET CHEF DE
LA DIRECTION : Phil Verster

SECRÉTAIRE DE LA
RÉUNION : Mary Martin, première vice-présidente, chef du contentieux
et secrétaire générale

MEMBRES PRÉSENTS : Upkar Arora
Kathy Bardswick
Rahul Bhardwaj
Bryan Davies
Bill Fisch
Anne Golden
Marianne McKenna (*jusqu'à 15 h 30*)
Rose Patten
Bonnie Patterson
Howard Shearer
Carl Zehr

EXCUSÉS : Janet Ecker

AUTRES PERSONNES
PRÉSENTES : Helen Ferreira-Walker, directrice des ressources humaines
Robert Hollis, vice-président principal, PRESTO
Greg Percy, chef de l'exploitation
Judy Pfeifer, chef des communications et des relations
publiques
Robert Siddall, directeur financier
Anita Sultmanis, directrice, Clientèle et marketing

Leslie Woo, chef de la planification
Peter Zuk, chef responsable des immobilisations
Ansar Ahmed, vice-président, Planification des projets et élaboration des programmes
Antoine Belaieff, directeur, Planification régionale
Mark Ciavarro, vice-président, Mise en œuvre du service régional express
Joshua Engel-Yan, directeur, Recherche et analyse de planification
Jennifer Gray, directrice, Planification d'affaires stratégique et gestion des risques d'entreprise
Martin Powell, directeur de projet, Recherche et analyse de planification
Lisa Thomas, vice-présidente, Gestion de programmes
Alba Taylor, conseillère juridique principale et secrétaire générale adjointe

SÉANCE À HUIS CLOS

1. Séance à huis clos du chef de la direction et du Conseil d'administration

Le Conseil se réunit en l'absence du personnel outre le président et chef de la direction.

2. Ouverture de la séance et observations du président

Le président, Robert Prichard, déclare la réunion ouverte à 9 h 30.

Le président Prichard confirme que le quorum est atteint et que l'avis de convocation de la réunion requis en vertu du règlement de la Régie a été envoyé.

Les déclarations d'intérêt suivantes ont été prononcées :

1. Howard Shearer, **[Supprimé: Protection des renseignements personnels]** et concernant les discussions relatives aux activités d'approvisionnement de l'ensemble 3 du Service régional express (SRE) (notamment l'approvisionnement avec d'autres exploitants pour le programme du SRE, l'électrification, l'approvisionnement en véhicules et les options de pile à hydrogène), il y a conflit pouvant survenir dans le contexte des points à l'ordre du jour 6.1 - Mise à jour sur l'approvisionnement avec d'autres exploitants et 6.2 - Mise à jour sur le programme d'immobilisations; et

2. Marianne McKenna, **[Supprimé: Protection des renseignements personnels]** et concernant les discussions relatives au projet de Port Credit, il y a conflit pouvant survenir dans le contexte du point à l'ordre du jour 6.2 - Mise à jour sur le programme d'immobilisations.

Le personnel confirme que les membres du Conseil susmentionnés ont reçu des documents tronqués, comme il se doit, et qu'ils seront retirés des discussions pertinentes.

3. Gestion et réalisation des bénéfices

Leslie Woo, chef de la planification, et Joshua Engel-Yan, directeur, Recherche et analyse de planification, avec Lisa Thomas, vice-présidente, Gestion de programmes, Mark Ciavarro, vice-président par intérim, Mise en œuvre du Service régional express et Jennifer Gray, directrice, Planification d'affaires stratégique et gestion des risques d'entreprise, présentent un rapport sur l'élaboration d'un processus décisionnel amélioré reposant sur des données probantes pour les projets de Metrolinx, axé sur la réalisation de bénéfices grâce aux commandites.

L'approche révisée permettra :

- d'assurer la cohérence et de répartir les responsabilités menant vers l'atteinte des bénéfices prévus liés aux projets, tout au long du cycle de vie de ceux-ci;
- d'établir une structure de gouvernance claire assortie d'une prise de décisions par phases;
- d'améliorer le rôle des analyses de rentabilité intégrées dans le cycle de vie du projet.

La clé de l'approche réside dans la définition du rôle des commandites, qui est distinct de la fonction de livraison de projet, malgré une étroite collaboration entre les deux équipes. Une équipe de commandites sera instituée en tant que fonction d'entreprise au sein de la division Planification et politiques, laquelle comprend également la responsabilité et le développement des analyses de rentabilité. Un comité consultatif en investissement, composé des membres de la haute direction, sera chargé des prises de décisions relatives au projet, du suivi du rendement et de l'intégration avec d'autres processus de contrôle de la direction tels que la budgétisation.

Le personnel confirme que cette approche représente la mise en œuvre d'une meilleure pratique du territoire. Le Conseil discute de cas actuels où cette approche améliorerait la cohérence, donnerait une direction uniforme et rendrait la prise de décisions plus efficace, notamment pour la réalisation des objectifs liés à l'excellence en design et à l'expérience client.

Le comité se penche sur l'ensemble d'aptitudes et d'expertise attendu du rôle des commandites et de la manière dont le processus améliorera la prise de décisions. Le personnel confirme que cette approche ne vise pas à ralentir les processus actuels ni à les exécuter en double, mais plutôt à garantir l'intégration et la cohérence des bénéfices des projets, et ce, de la planification à la livraison.

IL EST RÉSOLU :

QUE le Conseil appuie l'initiative consistant à adopter la gestion des bénéfices et les commandites pour les projets et programmes de Metrolinx, en commençant par le Service régional express, comme décrit dans le rapport du 26 octobre 2017 du chef de la planification.

Adopté

4. Application de la gestion des bénéfices

Leslie Woo et Ansar Ahmed, vice-président, Planification des projets et élaboration des programmes, avec Nadine Navarro, directrice, Planification de projet, SRE, Lisa Thomas, Mark Ciavarro et Joshua Engel-Yan présentent une méthodologie d'analyse de rentabilité et un plan de travail pour l'évaluation des sites des gares du SRE et l'élaboration d'analyses de rentabilité relatives à la définition de projet.

Conformément à l'approche de gestion des bénéfices proposée, le personnel recommande que l'analyse de rentabilité des 17 nouvelles gares du SRE soit mise à jour. Cette analyse permettra également de satisfaire à l'engagement du Conseil ayant trait à la revue de l'analyse des gares de Kirby et de Lawrence East. Un groupe de travail composé d'employés de Planification et politiques et du Groupe des projets d'immobilisations, appuyé par des consultants externes, effectuera les analyses de rentabilité pour janvier 2018 et rendra compte de celles-ci à la réunion du Conseil de février.

La décision de prolonger l'analyse de rentabilité à toutes les gares du SRE reflète l'importance de tenir compte des répercussions sur le réseau. Le personnel confirme qu'il a reçu la rétroaction des municipalités touchées. Les analyses de rentabilité mises à jour prendront en considération les prévisions en matière d'achalandage et l'incidence des options d'intégration de tarifs sur le rendement des gares.

Le Conseil traite de la nécessité de communiquer clairement le fait que les analyses de rentabilité constituent un processus continu et itératif composé de plusieurs analyses réalisées tout au long du cycle de vie d'un projet. Par conséquent, le Conseil reconnaît que les résultats des analyses supplémentaires pourraient différer de ceux des analyses initiales. Le personnel confirme que cette approche s'harmonise avec le cadre de gestion des bénéfiques. Le personnel déterminera si les analyses antérieures, ayant servi aux recommandations des gares actuelles, étaient suffisantes et si les analyses courantes auront une incidence sur le rendement des gares auparavant exclues à la suite des résultats des analyses initiales.

Le Conseil aborde la question de l'influence du financement sur les résultats des analyses de rentabilité et d'autres mesures importantes de nature qualitative, comme les répercussions sociales et environnementales. Le Conseil souligne que, même si les analyses de rentabilité représentent un outil précis d'évaluation des mesures quantitatives, il est important de permettre l'exercice du jugement.

Le Conseil recommande au personnel de fournir une méthodologie révisée des analyses de rentabilité à la réunion du Conseil de décembre. La version révisée devrait comprendre le rôle important du jugement dans l'évaluation des analyses de rentabilité, la nécessité de réaliser plusieurs analyses tout au long du cycle de vie du projet, le lien avec la gestion des bénéfiques et la relation avec la prise de décision stratégique, y compris les décisions municipales sur l'intégration du service et la planification de l'utilisation du territoire. Le Conseil insiste sur l'étroite collaboration requise avec les partenaires municipaux de Metrolinx.

IL EST RÉSOLU :

QUE le Conseil d'administration de Metrolinx approuve le plan de travail pour l'élaboration des analyses de rentabilité relatives à la définition du projet de gares du SRE, comme décrit dans le rapport du 26 octobre 2017 du vice-président, Planification des projets et élaboration des programmes.

Adopté

5. Gouvernance du Conseil d'administration

Rahul Bhardwaj, président du comité de gouvernance, décrit les recommandations du comité de gouvernance sur les mesures à prendre afin d'améliorer la transparence dans la prise de décisions et la gouvernance du comité.

Le comité discute de l'engagement de Metrolinx en matière de transparence, ce qui englobe les pratiques d'autres organismes de niveaux provincial et fédéral, et de la façon dont les pratiques actuelles de Metrolinx surpassent les exigences légales en matière de réunions publiques.

La publication des analyses de rentabilité avant la prise d'une décision favorisera la transparence en permettant au public d'avoir un aperçu du processus décisionnel de Metrolinx.

Le Conseil soulève la nécessité de mener des conversations publiques et privées. Cependant, les séances publiques devraient être structurées afin de répondre aux types de questions posées par le public.

Le Conseil demande au personnel d'évaluer davantage les considérations et d'en faire état à la réunion de décembre.

6. Service régional express

6.1 Mise à jour sur l'approvisionnement avec d'autres exploitants

En raison du conflit d'intérêts qu'il a préalablement déclaré, M. Shearer quitte la salle de réunion.

Peter Zuk, chef responsable des immobilisations, et Mark Ciavarro, avec Lisa Thomas et Michael Wolczyk, vice-président, Infrastructure du corridor, présentent une demande d'approbation visant la restructuration des approvisionnements des autres exploitants pour le projet 3 du RER **[Supprimé: Conseil au gouvernement, Intérêts économique et autres, Dossiers du cabinet]**

[Supprimé: Conseil au gouvernement, Intérêts économique et autres, Dossiers du cabinet]

IL EST RÉSOLU :

[Supprimé: Conseil au gouvernement, Intérêts économique et autres, Dossiers du cabinet]

QUE Metrolinx est autorisée à restructurer l'approvisionnement des exploitants.

Adopté

6.2 Mise à jour sur le programme d'immobilisations

M. Shearer revient dans la salle de réunion du Conseil.

Le président Prichard rappelle au Conseil les conflits d'intérêts préalablement déclarés par M. Shearer et Mme McKenna. Sur les conseils du Comité de gouvernance, ces membres sont autorisés à rester pour la discussion du Conseil, dans la mesure où les questions se rapportant à leurs conflits ne sont pas précisément soulevées.

Peter Zuk et Lisa Thomas, vice-présidente, Gestion de programme, présentent le rapport sommaire sur les programmes d'immobilisations, faisant état des progrès réalisés quant au développement et à la livraison du programme d'immobilisations de Metrolinx.

Le personnel décrit les efforts en cours pour améliorer la consignation des données des projets d'immobilisations, dont l'automatisation des données, l'élaboration d'indicateurs de rendement clés (IRC) et la création de fiches de pointage. Une fois mis en place, ces paramètres remplaceront le rapport sommaire des programmes d'immobilisations adressé au comité.

Le Conseil discute du calendrier du projet et de l'importance d'avoir un calendrier du projet intégré. Les échéanciers initiaux ont été établis il y a plus de deux ans et pourraient ne pas concorder avec les projets et priorités actuels. Le Conseil demande au personnel d'examiner à quel moment les échéanciers pourraient être revus afin qu'ils tiennent compte des circonstances actuelles.

Le Conseil parle de l'utilité du rapport et de la façon dont il pourrait alimenter des activités de vérification futures. Le Conseil invite le personnel à développer et à mettre en œuvre des mesures visant à répondre à toute préoccupation soulevée.

Le personnel doit étudier ces questions de même que le travail en cours sur les IRC et les fiches de pointage, puis exposer les changements qu'il fera pour assurer le respect de l'échéancier, de la portée et du budget des projets.

SÉANCE PUBLIQUE

7. Ouverture et mot de bienvenue du président

Le président Robert Prichard déclare la réunion ouverte à 13 h 25.

Le président Prichard confirme que le quorum est atteint et que l'avis de convocation de la réunion requis en vertu du règlement de la Régie a été envoyé.

8. Rapport du chef de la direction

Phil Verster, président et chef de la direction, résume les dernières réalisations de Metrolinx, notamment l'achèvement de l'évaluation environnementale relative à l'électrification du SRE, la collaboration avec la Ville de Toronto concernant l'examen de la conception du croisement de Davenport, la progression des approvisionnements pour la gare GO de Rutherford, le tunnel de l'autoroute 401 et le réaménagement des centres de mobilité de Kipling, et l'entente conclue entre Metrolinx et la TTC sur l'instauration d'un rabais sur les tarifs doubles.

Metrolinx a obtenu le prix Adwheel de l'American Public Transit Association pour la campagne sur la courtoisie des clients de GO Transit. Chris Jukutas, coordonnateur, Infrastructure de communications, a reçu un certificat de reconnaissance pour sa participation au programme informatique pour la jeunesse autochtone de Native Youth, et Joshua Engel-Yan a été reconnu comme une « étoile montante » par le magazine Progressive Railroading.

M. Verster a pris des notes sur les récents trajets du réseau de Metrolinx et il a hâte d'en faire part aux prochaines réunions avec les intervenants et les municipalités à l'échelle de la RGTH.

9. Mise à jour sur le plan de transport régional

Leslie Woo, Antoine Belaieff, directeur, Planification régionale, et Rajesh Khetarpal, directeur, Relations avec les intervenants, font le point sur les consultations municipales et publiques et sur les commentaires recueillis au sujet du Plan de transport régional préliminaire pour 2041.

Ce dernier a été bien accueilli et les commentaires portent généralement sur :

- l'impatience de voir des améliorations;
- des demandes de renseignements sur les phases et l'exécution du plan;
- l'intérêt envers les initiatives visant à favoriser l'intégration et l'harmonisation;
- les différentes opinions sur le stationnement et l'accès aux gares.

Aucune omission n'a été établie à ce jour.

Les consultations ont été effectuées auprès des municipalités, de divers ministères du gouvernement et des médecins hygiénistes locaux. Les séances publiques ont réuni de nombreux participants, et une variété de représentants communautaires y ont assisté. Les autres moyens d'obtenir des opinions diverses comprenaient la participation en ligne, le groupe de consultation des résidents et les ateliers. Le personnel expose également le plan aux communautés d'experts par l'entremise de six allocutions.

Les résultats du processus de participation seront publiés.

Le chef de la direction Verster souligne l'importance des processus de consultations et la nécessité de revoir constamment le plan, même après la conclusion de ces processus.

En décembre, le personnel fera un rapport des résultats des consultations et de leur influence sur le plan préliminaire. Il présentera également des options pour faire évoluer le plan.

10. Étude d'une technologie de piles à hydrogène

Le président Prichard rappelle au Conseil les conflits d'intérêts préalablement déclarés par M. Shearer. M. Shearer est autorisé à rester pour la discussion, mais il n'y participe pas.

Peter Zuk et Mark Ciavarro font le point sur l'étude de faisabilité de Metrolinx relative à la mise en place de la technologie de piles à hydrogène comme solution de rechange à l'électrification traditionnelle sur les corridors ferroviaires de Metrolinx. L'étude tient compte de la technologie de piles à hydrogènes comparativement au diesel et à l'électrification traditionnelle au moyen de caténaires.

Le personnel décrit l'expérience de l'Allemagne avec la mise en œuvre de la technologie de piles à hydrogène au sein du réseau ferroviaire et les différences entre le contexte de l'Allemagne et celui de Metrolinx. Plus précisément, Métrolinx procédera à l'électrification le long des corridors urbanisés, tandis que l'Allemagne cible les lignes rurales. Les trains de Metrolinx sont beaucoup plus gros (voitures à étage) et longs. L'Allemagne a déjà implanté la technologie d'électrification traditionnelle dans ses corridors urbains. En Ontario, la disponibilité du surplus d'électricité en soirée peut avoir une incidence sur les analyses de faisabilité en facilitant la capacité de production d'hydrogène comme combustible.

Les autres applications existantes de la technologie de piles à hydrogène comprennent les véhicules légers sur rail et les autobus. Le personnel confirme qu'il s'agit d'une technologie sécuritaire. Toutefois, son application aux véhicules ferroviaires est nouvelle et il n'existe actuellement aucun cadre réglementaire qui en régit l'utilisation.

Une partie de l'étude de Metrolinx inclut la collaboration avec un fournisseur de véhicules dans le but de concevoir le mode d'intégration possible de la technologie dans les véhicules ferroviaires de Metrolinx. Metrolinx a émis un appel d'offres pour l'approvisionnement et trois fournisseurs majeurs ont manifesté leur intérêt dans le projet.

Le personnel a également planifié un symposium d'experts internationaux qui débattront de l'application d'hydrail. Le symposium sera ouvert pour permettre la tenue de discussions et de débats. Les résultats du symposium seront inclus dans l'étude de Metrolinx.

L'achèvement de l'étude de Metrolinx est prévu pour le début de 2018. Celle-ci précisera si la technologie devrait être envisagée maintenant ou dans l'avenir pour différentes parties du réseau.

11. Entente de rabais pour les trajets à double tarif GO/TTC

Le Conseil de Metrolinx accueille Arthur Borkwood, chef du développement de la clientèle, Stratégie et expérience client, à la TTC.

Leslie Woo et Martin Powell, directeur de projet, Recherche et analyse de planification font le point sur l'entente entre la TTC et la Ville de Toronto relative à la création d'un rabais sur les tarifs doubles entre GO/UP et la TTC. L'entente sera présentée au Conseil municipal de Toronto pour approbation le 7 novembre. L'établissement du rabais est prévu pour le début de janvier 2018.

Le Conseil se penche sur le financement relatif à l'entente, qui est limité à trois ans. Durant ce temps, le personnel espère qu'il y aura d'autres occasions d'évaluer le mode de gestion des coûts et l'incidence de cette mesure sur les revenus et l'achalandage.

Le Conseil félicite le personnel, la TTC et le ministère pour cette réalisation, qui représente une étape importante vers l'intégration des tarifs dans la région.

Le personnel présentera en décembre un rapport sur les autres possibilités de faire progresser la stratégie d'intégration des tarifs de Metrolinx.

IL EST RÉSOLU :

QUE les modalités de l'entente doivent être exécutées par Metrolinx et la TTC et/ou la Ville de Toronto pour fournir un rabais sur les tarifs doubles entre GO/UP et la TTC, comme décrit dans le Rapport du chef de la planification du 26 octobre 2017 devant être approuvé par le Conseil.

Adopté

SÉANCE À HUIS CLOS

12. Discussion préliminaire sur les risques

Kathy Bardswick, vice-présidente du comité de la vérification, des finances et de la gestion des risques, donne un aperçu des rôles et responsabilités inhérents à la supervision de la gestion des risques, et le rôle du cadre de gestion des risques d'entreprise dans l'appui aux décisions stratégiques du Conseil.

Robert Siddall, directeur financier, et Jennifer Gray, directrice, Planification et développement d'affaires stratégique passent en revue le degré de maturité de la gestion des risques d'entreprise, fondé sur un bilan de santé, et résumant le processus servant à déterminer les principaux risques à Metrolinx.

Le chef de la direction Verster se reporte au travail en cours pour faire de la gestion des risques une composante culturelle et efficace du contexte d'affaires et de prise de décisions de Metrolinx. Le personnel estime que le bon fonctionnement du processus de gestion des risques réside dans le repérage et la gestion précoces des risques.

Le Conseil considère la difficulté de distinguer les risques stratégiques des autres risques auxquels l'organisation fait face et à bâtir des plans d'atténuation pour certains de ces risques.

Le Conseil demande également au personnel de songer à un univers de risques élargi et aux outils pouvant être utilisés pour aider Metrolinx à les évaluer au fur et à mesure.

Le Conseil traite de la nécessité de faire le tri entre les nombreux risques auxquels Metrolinx est exposée et ceux qui ont un effet sur la stratégie et la direction. Le Conseil doit connaître ces risques pour prendre des décisions éclairées et remplir ses obligations. Cette sensibilisation facilitera également le rôle de surveillance du Conseil en lui permettant de s'assurer qu'il pose les bonnes questions et qu'il mène les discussions de direction appropriées.

Le Conseil affirme l'importance de rendre concret le cadre de gestion des risques.

Le personnel collaborera avec la vice-présidente du comité de la vérification, des finances et de la gestion des risques, pour soulever cette question à une prochaine réunion du Conseil. Le Conseil demande que le rapport se concentre sur ce qu'il faut faire différemment.

13. Présentation du budget 2018-2019

Jennifer Gray présente un aperçu des soumissions relatives au budget d'exploitation et d'immobilisations, dont la stratégie fiscale de Metrolinx, la subvention d'exploitation supplémentaire et les demandes de financement d'immobilisations.

Le Conseil aborde les domaines qui restent à améliorer, dont une analyse plus poussée des dépenses en immobilisations selon la situation actuelle et les prévisions améliorées, et la garantie que la subvention cadre avec l'achalandage anticipé et les programmes de marketing.

Le Conseil demande au personnel de réexaminer la façon dont les activités ferroviaires sont consignées. Le personnel observe qu'il serait possible de consigner plus de détails afin de mesurer l'incidence sur les programmes de marketing. Cela peut comprendre, par exemple, l'achalandage sur chaque corridor.

Le Conseil aborde les divers éléments du budget, dont le financement du maintien en bon état, les sources de revenus non liées aux tarifs et d'autres avantages anticipés du programme de partenariat stratégique.

IL EST RÉSOLU :

QUE le Conseil autorise la direction à soumettre une proposition cohérente avec l'information contenue dans la Mise à jour portant sur le budget 2018-2019 de Metrolinx en date du 26 octobre 2017;

QUE le Conseil autorise la direction à discuter avec le ministère des Transports des éléments contenus dans la soumission de Metrolinx;

QUE le Conseil enjoint la direction de faire un rapport des résultats des subventions d'exploitation approuvées à l'échelle provinciale et du plan d'immobilisations au fil du processus;

QUE le Conseil enjoint la direction d'élaborer des plans détaillés à réaliser concernant les économies ciblées à mettre en œuvre avant le début de l'exercice afin d'obtenir un plan équilibré.

Adopté

14. Propositions pour l'ordre du jour de la prochaine réunion

Il n'y a pas de proposition pour l'ordre du jour de la prochaine réunion.

15. Questions diverses

Aucun autre point à traiter.

SÉANCES À HUIS CLOS

16. Séance à huis clos

Le Conseil d'administration tient une séance à huis clos en l'absence du personnel outre le président et chef de la direction.

17. Séance à huis clos

Le Conseil d'administration a tenu une séance à huis clos en l'absence du personnel.

18. Levée de la séance

Comme il n'y avait pas d'autre question pour le Conseil, la réunion a été levée à 16 h.

Adopté

J. Robert S. Prichard, président

Mary Martin, secrétaire p/s