



# 2019-2022 Plan d'activités

Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier

**Ministry of Infrastructure**

Office of the Minister

5<sup>th</sup> Floor, 777 Bay Street  
Toronto, Ontario M7A 2E1  
Telephone: 416-314-0998

**Ministère de l'Infrastructure**

Bureau du ministre

777, rue Bay, 5<sup>e</sup> étage  
Toronto (Ontario) M7A 2E1  
Téléphone: 416 314-0998



**FEB 04 2020**

(Disponible en anglais seulement)

Mr. Christopher Voutsinas  
Board Chair  
Ontario Infrastructure and Lands Corporation (Infrastructure Ontario)  
1 Dundas Street West, 20th Floor  
Toronto, Ontario  
M5G 1Z3

Dear Mr. Voutsinas:

I would like to thank you and the members of the Board for your hard work and dedication. The work that Infrastructure Ontario is doing to modernize and add value to public infrastructure projects in Ontario is greatly appreciated.

I am pleased to approve the Infrastructure Ontario three-year business plan for fiscal years 2019-22. In keeping with Management Board of Cabinet's *Agencies and Appointments Directive*, IO is expected to publicly post the 2019-22 business plan to its website within 30 calendar days of this approval.

We will continue to be committed to providing continued support to IO's ongoing efforts to generate value through Ontario's public assets.

Sincerely,

A handwritten signature in black ink that reads "Laurie Scott". The signature is written in a cursive style with a long horizontal stroke extending to the right.

Laurie Scott  
Minister of Infrastructure

Enclosure: Infrastructure Ontario 2019-22 Business Plan

- c: Ehren Cory, President and Chief Executive Officer, Infrastructure Ontario
- Chris Gianekos, Deputy Minister, Ministry of Infrastructure
- Adam Redish, Assistant Deputy Minister, Infrastructure Policy, Ministry of Infrastructure
- Wendy Ren, Director, Infrastructure Planning and Policy, Ministry of Infrastructure

# Contenu

<b>PARTIE 1: RÉSUMÉ</b>	<b>3</b>
<b>PARTIE 2: INTRODUCTION</b>	<b>9</b>
▶ 2.1 Mandat législatif	9
▶ 2.2 Gouvernance	9
<b>PARTIE 3: PROCESSUS DE PLANIFICATION DES ACTIVITÉS</b>	<b>12</b>
▶ 3.1 Vision, mission et valeurs	12
<b>PARTIE 4: APERÇU DES ENTREPRISES ET ACTIVITÉS ACTUELLES/NOUVELLES</b>	<b>14</b>
▶ 4.1 Analyse environnementale	14
▶ 4.2 Développer des solutions commerciales	15
▶ 4.3 Exécution des transactions	16
▶ 4.4 Gestion des actifs	19
<b>PARTIE 5: INITIATIVES OPÉRATIONNELLES</b>	<b>22</b>
▶ 5.1 Attirer et retenir les talents	22
▶ 5.2 Fonctionner de manière efficace	23
▶ 5.3 Construire de bonnes relations	24
▶ 5.4 Créer une culture de l'innovation	25
<b>PARTIE 6: OBJECTIFS ET INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE</b>	<b>26</b>
<b>PARTIE 7: GESTION DU RISQUE</b>	<b>28</b>
▶ 7.1 Politiques, processus et normes de gestion des risques	28
▶ 7.2 Principaux risques	29
▼ 7.2.1 Stratégiques	29
▼ 7.2.2 Réputation	30
▼ 7.2.3 Opérationnels	31
<b>PARTIE 8: PROFIL FINANCIER</b>	<b>32</b>
▶ 8.1 Approche budgétaire	32
▶ 8.2 État des opérations	32

## Partie 1 : Résumé

Infrastructure Ontario (Agence/IO) est un organisme du gouvernement de l'Ontario conçu pour soutenir la modernisation des biens publics de l'Ontario par le biais de partenariats avec les secteurs public et privé.

IO occupe une position unique au sein du gouvernement en tant qu'interface commerciale entre la politique du secteur public et la prestation et l'innovation du secteur privé. La valeur de l'Agence pour le gouvernement réside dans sa capacité à fournir une équipe interfonctionnelle pour la conception, l'exécution et la gestion de programmes, de projets et de transactions dans un large éventail de types d'actifs. IO s'est forgé une réputation en fournissant des solutions commerciales fondées sur des preuves, en appliquant les meilleures pratiques dans l'exécution des projets et des transactions et en gérant efficacement le portefeuille immobilier et le programme de prêts, tout cela dans le but de moderniser les biens publics de l'Ontario.

Figure 1 : Vision, mission et valeurs d'IO

La vision, la mission et les valeurs renouvelées de l'Agence s'appuient sur le mandat historique de l'IO tout en reconnaissant qu'il est possible d'avoir un impact plus important à l'appui des priorités du gouvernement.

Les capacités de l'Agence sont mises à profit dans l'ensemble du gouvernement pour élargir encore le rôle d'IO dans la fourniture de solutions commerciales, l'exécution des transactions et la gestion des actifs. IO a été chargée de réaliser un certain nombre d'initiatives clés pour le gouvernement. Les professionnels des affaires d'IO pour le prochain exercice financier sont le reflet de ces priorités gouvernementales et comprennent les éléments suivants.

### FAITS MARQUANTS DES ACTIVITÉS COMMERCIALES ACTUELLES

- Le programme GO Expansion de Metrolinx (anciennement Regional Express Rail) :

## Un partenariat pour moderniser les biens publics de l'Ontario



**Protéger l'intérêt public - Maximiser la valeur pour les contribuables**  
**- Principaux modèles de prestation de services innovants**

## Partie 1 : Résumé

Cinq projets dans le cadre du lot de travaux habilitants sont en construction et trois autres sont en cours de passation de marchés. Le projet GO Expansion On-Corridor (OnCorr) a obtenu la publication d'un appel d'offres au printemps 2019. Les travaux relatifs au corridor sont complexes, comprenant une nouvelle signalisation, des systèmes d'électrification et de contrôle ferroviaire, la construction de nouvelles voies et de voies élargies, l'acquisition de véhicules, l'entretien et le fonctionnement de l'ensemble de la flotte de Metrolinx. IO a beaucoup travaillé avec Metrolinx pour effectuer une analyse de la capacité du marché et des meilleures pratiques pour ce projet.

- ▶ **Transport public (SLR)** : Le projet de métro léger d'Eglinton Crosstown, dont l'achèvement est prévu pour 2021, est le fleuron d'un programme de transport en commun plus vaste entrepris en partenariat avec Metrolinx. Le corridor de Crosstown, long de 19 kilomètres, comprendra une partie souterraine de 10 kilomètres entre Keele Street et Laird Drive. Il comprendra 25 stations et arrêts reliés à 54 lignes de bus, trois stations de métro et diverses lignes de GO Transit. Il s'agit d'un projet de transport en commun de premier plan dans la région de Toronto qui, en plus d'offrir un nouveau transport en commun fiable aux résidents, intégrera les services de transport en commun, aidera à gérer la congestion, facilitera l'accès des gens à leurs emplois, stimulera l'économie et améliorera la qualité de vie des résidents.
- ▶ **Optimisation des bureaux immobiliers** : L'objectif du plan d'optimisation des bureaux est de maximiser l'utilisation des espaces de bureau appartenant au gouvernement et de minimiser les espaces loués par des tiers dans toute la province. Cette année, IO achèvera des plans d'optimisation des bureaux communautaires pour plusieurs municipalités, dont Toronto. Le calendrier s'alignera sur le projet de reconstruction de

Queen's Park. En outre, le plan d'optimisation des bureaux achevé pour London comprend des espaces de bureaux pour les agences et la fonction publique au sens large, en plus du portefeuille immobilier du gouvernement. Les plans d'optimisation des bureaux pour Oshawa, Kingston, Sudbury et North Bay progressent et devraient être achevés en septembre 2019.

- ▶ **Réaménagement de la Place de l'Ontario** : IO, au nom du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (MTCS), a lancé un processus international pour rechercher des concepts de développement audacieux qui réinventeront le site de la Place Ontario comme une destination de classe mondiale en toute saison. IO aide la province à réaliser sa vision pour la Place Ontario en concevant et en mettant en œuvre un processus d'appel d'offres pour le développement de l'ensemble du site (jusqu'à 155 acres de terre et d'eau). Cette opportunité est commercialisée au niveau international par les conseillers d'IO - KPMG et Colliers - en utilisant une stratégie promotionnelle innovante qui inclut le film, les médias sociaux, les publicités imprimées, la promotion numérique et un réseau mondial de leaders de l'industrie. Après la période de mise sur le marché, IO dirigera l'évaluation des soumissions, l'examen de diligence raisonnable et soutiendra le MTCS dans les négociations commerciales, la structuration des transactions et les activités de clôture.
- ▶ **Programme de prêts** : Le programme de prêts aide à combler le déficit de financement des infrastructures auquel sont confrontées les municipalités et les autres emprunteurs admissibles en offrant un financement à taux fixe et rentable à des conditions plus longues que celles habituellement offertes, ce qui permet d'accroître la capacité de renouvellement du capital. Cette année, IO s'attend à avancer environ 400 millions de dollars dans des secteurs cibles à faible risque, principalement aux municipalités, aux

## Partie 1 : Résumé

sociétés municipales et aux fournisseurs de logements à but non lucratif.

### POINTS FORTS DES ACTIVITÉS ÉMERGENTES ET DES OPPORTUNITÉS STRATÉGIQUES

En tant qu'Agence, IO respecte les principes de protection de l'intérêt public, de maximisation de la valeur pour les contribuables et de modèles de prestation innovants. La capacité d'IO à le faire efficacement est renforcée lorsque l'Agence est engagée dès le début pour soutenir le gouvernement dans la conception de solutions commerciales à des défis complexes. En faisant participer IO plus tôt à la conception des solutions, l'Agence peut tirer efficacement parti de son expérience dans les domaines de l'immobilier, des infrastructures, des prêts et des projets commerciaux pour apporter un large éventail de solutions. L'Agence est également bien placée pour mettre à profit ses compétences et ses capacités afin de réaliser des projets et des programmes dans un plus large éventail de modèles de prestation et de types d'actifs, ainsi que pour élargir son rôle dans la gestion des biens immobiliers de l'État. Quelques exemples de ces rôles émergents et en expansion pour soutenir la réalisation des priorités du gouvernement sont décrits ci-dessous :

- ▶ **Métros** : Au printemps 2019, la province a annoncé son intention d'étendre le transport en commun à Toronto grâce à un programme de métro, et a mis en avant les premiers projets de construction à réaliser, dont l'Ontario Line. Pour soutenir cette initiative prioritaire, IO travaille en étroite collaboration avec Metrolinx pour examiner et développer la portée du projet, le budget, la diligence raisonnable technique, les contrôles du projet et les aspects d'intégration commerciale du programme. Des recommandations sur la manière de procéder seront présentées au gouvernement à l'automne 2019.
- ▶ **Développement orienté vers le transit** : En collaboration avec Metrolinx, IO achèvera et déploiera une stratégie commerciale (en cours) pour la fourniture d'infrastructures de gare par le biais d'un développement axé

sur le transit sur les réseaux GO existants et pour les métros et les trains légers sur rail (TLR) nouvellement annoncés dans la région du Grand Toronto. L'objectif de ce programme est de tirer parti des possibilités de densification qu'offre le transport en commun pour développer des communautés (résidentielles, commerciales, de détail) dans, autour et intégrées aux stations du réseau de transport en commun. Ce type de développement pourrait présenter des avantages financiers (compensation directe d'une partie des coûts de développement de la station et des revenus permanents dans le cadre du développement), des avantages en termes de fréquentation (encouragement des communautés à vivre, à travailler et à se divertir) et des avantages économiques (déblocage d'opportunités pour le développement et la croissance adjacents).

#### ▶ **Optimisation de l'immobilier**

**gouvernemental** : La province possède un important portefeuille immobilier qui est actuellement fragmenté entre un certain nombre de propriétaires du secteur public. En tant que plus grand gestionnaire d'actifs de la province, IO est bien placé pour mettre ses compétences, son expérience, ses outils et sa technologie au service du développement et de l'exécution d'une véritable stratégie immobilière d'entreprise. Dans un premier temps, IO travaille avec le gouvernement pour obtenir une « vue » consolidée du portefeuille, y compris l'identification des avoirs et des informations de base concernant le soutien au programme, la valeur et l'état des actifs, etc. Cela permettra de procéder à un examen stratégique des biens immobiliers de la province en vue de dégager des possibilités d'optimisation.

- ▶ **Stratégie de soins de longue durée** : En collaboration avec le ministère de la santé et le ministère des soins de longue durée, IO élabore une stratégie visant à accélérer la fourniture de lits de soins de longue durée dans la province. Il s'agira notamment de

## Partie 1 : Résumé

concevoir des solutions innovantes pour répondre aux préoccupations du marché tout en protégeant l'intérêt public et en allégeant les pressions importantes liées aux listes d'attente existantes.

### ► Services de conseil extra-provinciaux :

Le 29 mai, avec l'adoption du projet de loi sur le budget provincial, les modifications apportées à la loi sur la Société ontarienne des infrastructures et des terres permettent désormais à IO de fournir des services à des entités non ontariennes (« services consultatifs extra-provinciaux »). IO n'est en mesure de fournir ces services que sur instruction du ministre de l'Infrastructure et il est prévu que les progrès à court terme ne se feront que par le biais de missions en phase pilote, destinées à aider la direction à déterminer les besoins en ressources d'IO, le modèle financier et la structure de facturation, le pipeline pour la durabilité et l'affinement de la proposition de valeur des services consultatifs d'IO.

### PRIORITÉS OPÉRATIONNELLES POUR L'ANNÉE À VENIR

Attirer et retenir les talents est une priorité essentielle pour la direction, car l'Agence s'efforce de s'assurer qu'elle dispose des ressources et des compétences nécessaires pour remplir son mandat aujourd'hui et à l'avenir. La capacité d'IO à fonctionner efficacement exige qu'elle se concentre sur la réduction de la « paperasserie » là où elle existe et qu'elle mette en place la gouvernance interne, les processus commerciaux, les outils et la technologie nécessaires pour soutenir ses besoins commerciaux. L'établissement de bonnes relations signifie que l'Agence s'attache à éliminer les « cloisonnements » au sein de l'organisation et s'efforce de comprendre les besoins de ses principales parties prenantes et d'apporter une approche « globale d'IO » aux solutions. En tant qu'organisation qui a dirigé la mise en place de modèles de partenariat innovants, IO a la responsabilité de s'assurer qu'elle continue à encourager une culture de l'innovation au sein de

l'organisation et d'éviter toute complaisance dans son approche.

Les priorités opérationnelles de l'IO pour cet exercice financier seront axées sur :

- Identifier, recruter et développer les talents pour combler les lacunes actuelles et prévues,
- Renouveler l'orientation du leadership autour du développement, du coaching et du mentorat afin d'accroître l'engagement des employés et de retenir les talents clés,
- Aligner l'organisation pour qu'elle reflète la nature et le volume du travail à venir,
- S'engager de manière proactive avec les parties prenantes d'IO pour renforcer les relations, construire la proposition de valeur des IO et gérer les risques,
- Rationaliser les cadres de gouvernance et de recouvrement des coûts afin de refléter la manière dont l'Agence doit travailler,
- Développer l'expertise et la capacité organisationnelle pour concevoir les processus et la technologie d'IO afin de réaliser des gains d'efficacité,
- Intégrer les pratiques de gestion des risques d'entreprise dans le processus annuel de planification des activités d'IO,
- l'alignement des capacités internes d'analyse des données pour répondre à des problèmes commerciaux spécifiques,
- Créer un environnement qui récompense l'expérimentation et l'innovation.

Les objectifs généraux 2019/2020 définissent des buts spécifiques à l'appui de la mission et des valeurs d'IO qui, en travaillant ensemble, permettront à l'Agence de réaliser sa vision de « partenariat pour moderniser les biens publics de l'Ontario ». Le succès de l'IO sera mesuré par des mesures tangibles (indicateurs clés de performance) axées sur des résultats définis.



## Partie 1 : Résumé

VALEUR	OBJECTIF DE L'ENTREPRISE POUR 2019/2020	CONSIDÉRATIONS SUR LA DÉFINITION DES IRP ET LA MESURE DES PERFORMANCES
<b>TROUVER DES SOLUTIONS COMMERCIALES</b>	<p>Identifier et développer des solutions commerciales qui, en partenariat avec le secteur privé, optimisent la valeur des biens, projets et programmes publics.</p> <p>Tirer parti de l'expertise interne pour mettre en œuvre des solutions acceptées par le marché à l'appui des priorités gouvernementales.</p>	<p>IO veut s'assurer que ses conseils se transforment en solutions significatives et commercialisables pour le gouvernement. Ainsi, la mesure du succès de l'IO se fera par rapport à la capacité de l'Agence à faire remonter les conseils « en amont » dans la phase de conception de la solution et à la mesure dans laquelle ces solutions se transforment en transactions négociables qui répondent aux objectifs du gouvernement. Les solutions doivent également être conçues pour soutenir la participation au marché et apporter une valeur ajoutée aux contribuables.</p>
<b>EXÉCUTER LES TRANSACTIONS</b>	<p>Atteindre ou dépasser les meilleures pratiques et performances de l'industrie dans la réalisation des priorités, des projets et des transactions du gouvernement à travers un éventail de modèles de prestation.</p>	<p>La performance de l'IO sera mesurée par la capacité de l'Agence à exécuter des transactions qui permettent d'obtenir la meilleure valeur pour les biens du gouvernement, en tenant compte avant tout de la sécurité, de l'efficacité et de l'efficacité.</p>
<b>GÉRER LES BIENS</b>	<p>Optimiser la valeur du portefeuille par des investissements stratégiques, des désinvestissements, des développements et des partenariats.</p> <p>Gérer et atténuer efficacement les risques liés aux actifs et aux programmes.</p>	<p>Les mesures refléteront la performance d'IO en tant que gestionnaires pour diriger les investissements stratégiques, gérer les risques dans le portefeuille et développer des stratégies d'atténuation lorsque les ressources affectées ne sont pas suffisantes pour obtenir des résultats.</p>
<b>ATTIRER ET RETENIR LE TALENT</b>	<p>Utiliser les piliers de la proposition de valeur des employés d'IO (Real Impact, Empowered to Succeed, One Team, Grow Our People) pour positionner les talents afin qu'ils soient prêts à remplir les mandats actuels et émergents.</p>	<p>IO reconnaît qu'il est essentiel pour son succès d'avoir les bonnes personnes dans les bons rôles. Ces mesures garantiront qu'IO respecte les engagements de l'Agence en matière de formation de son personnel, de participation significative de celui-ci et de maintien d'un environnement sûr.</p>



## Partie 1 : Résumé

VALEUR	OBJECTIF DE L'ENTREPRISE POUR 2019/2020	CONSIDÉRATIONS SUR LA DÉFINITION DES IRP ET LA MESURE DES PERFORMANCES
<b>FONCTIONNER EFFICACEMENT</b>	Entreprendre des initiatives internes pour s'assurer que le modèle de gouvernance, les processus opérationnels, la technologie et les ressources d'IO sont alignés et positionnés pour soutenir les mandats actuels et émergents.	La mesure de la performance opérationnelle se concentrera sur les paramètres qui évaluent la diligence d'IO dans les pratiques budgétaires, la prévision des ressources et la gouvernance afin de s'assurer que l'Agence évolue et améliore la façon dont les affaires sont menées.
<b>BÂTIR DE GRANDES RELATIONS</b>	Adopter une approche « globale d'IO » pour établir des partenariats solides avec le gouvernement, l'industrie et d'autres acteurs clés autour d'objectifs communs.	Des mesures et des initiatives ont été conçues pour que les principaux partenaires et parties prenantes d'IO considèrent l'Agence comme proactive et apportant une valeur ajoutée aux services fournis. IO cherche à être reconnu comme un leader d'opinion et des innovateurs, lorsqu'il est confronté à un problème ou à un défi.
<b>CRÉER UNE CULTURE D'INNOVATION</b>	Construire une culture qui donne aux gens les moyens de développer des idées qui permettent à IO de se positionner en tant que leader dans un environnement en mutation.	La mesure du succès d'IO dans la création d'une culture sera le reflet de l'expérience de l'employé (par exemple, se sent-il capable d'apporter de nouvelles idées, de prendre des risques appropriés et d'apprendre à travers les échecs).

## Partie 2 : Introduction

Les objectifs et les indicateurs clés de performance de l'entreprise serviront de cadre de responsabilité avec le conseil d'administration. Les résultats seront communiqués sur une base trimestrielle.

Ce plan d'activités sert à fournir un résumé des professionnels de l'Agence pour l'exercice financier à venir et des domaines opérationnels prioritaires pour continuer à stimuler la performance et la professionnalisation d'IO en tant qu'organisation.

### ▣ 2.1 MANDAT LÉGISLATIF

Infrastructure Ontario est un organisme de la Couronne de la province de l'Ontario, et est classé comme un organisme régi par un conseil d'administration. Son pouvoir est prévu par la Loi sur la Société ontarienne d'aménagement foncier et d'infrastructure 2011 (Loi LSOAFI). Aux termes de cette loi, IO a la mission et les pouvoirs législatifs suivants :

- fournir des conseils et des services au sujet des questions de nature financière, stratégique ou autre qui touchent le gouvernement,
- mettre en œuvre ou aider à la mise en œuvre de transactions impliquant le gouvernement,
- fournir des conseils et des services, notamment en matière de gestion de projets et de contrats, liés à des projets d'infrastructure en Ontario qui ne sont pas des biens du gouvernement,
- donner des conseils et des services associés aux biens du gouvernement, notamment en matière de gestion de projets et de contrats et d'aménagement;
- assurer la gestion financière des biens du gouvernement détenus par le ministère des Services gouvernementaux et des Consommateurs (MGCS) ou par un organisme d'État dont le ministre des Services gouvernementaux et des Consommateurs est responsable,

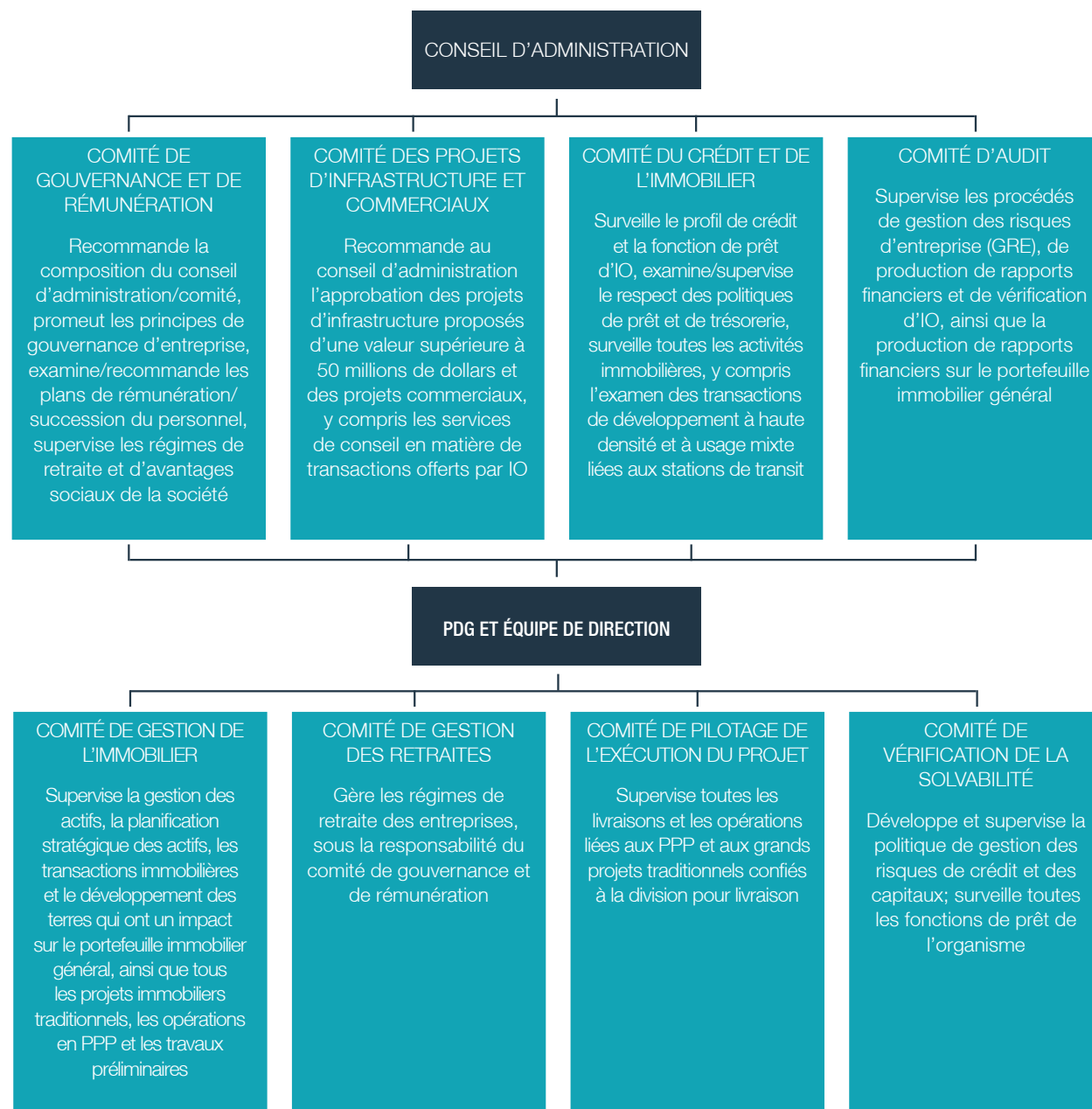
- fournir des conseils et des services liés aux biens immobiliers aux organismes du secteur public prescrits,
- fournir des conseils et des services aux entités non ontariennes en ce qui concerne l'élaboration de programmes de prêts pour les infrastructures publiques, les biens immobiliers, les questions financières stratégiques ou autres et la mise en œuvre de transactions, fournir un financement pour des projets d'infrastructure aux municipalités et à d'autres organismes publics admissibles,

### ▣ 2.2 GOUVERNANCE

IO applique une norme élevée de gouvernance d'entreprise pour garantir la responsabilité et l'efficacité opérationnelle. IO est dirigée par un Conseil d'administration et un président-directeur général, tous nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil. L'Agence est responsable devant l'Assemblée législative de l'Ontario par l'intermédiaire du ministre de l'Infrastructure et rend compte au ministre par l'intermédiaire du président du conseil d'administration. Un protocole d'accord (PA) du ministre clarifie et délimite les rôles et responsabilités d'IO, ainsi que le cadre de responsabilité entre le ministère et l'Agence. Le plan d'affaires et le rapport annuels soumis au ministère sont préparés conformément aux lois applicables et à la directive concernant les organismes et les nominations du gouvernement. Les seuils décisionnels des comités de direction et des membres du personnel d'IO sont régis par une délégation de pouvoir approuvée par le conseil d'administration de l'organisme.

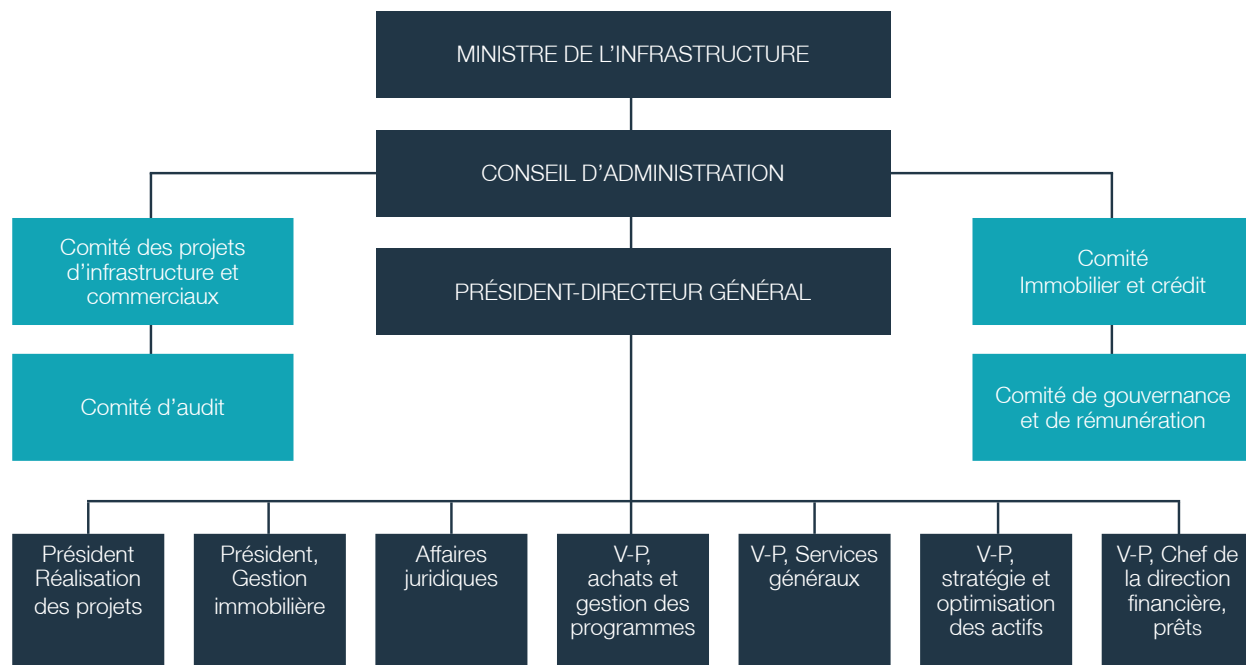
## Partie 2 : Introduction

Figure 2 : Structure du conseil d'administration et du comité de gestion d'IO



## Partie 2 : Introduction

Figure 3 : Structure organisationnelle d'IO



## Partie 3 : Processus de planification des activités

Le processus de planification des activités d'IO est fondé sur la vision, la mission et les valeurs de l'Agence. Chaque année, l'Agence entreprend un processus visant :

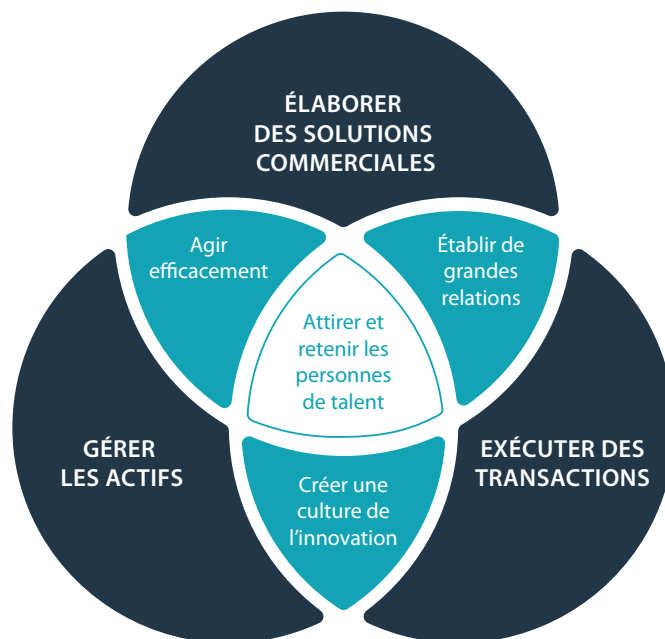
- ▶ l'examen de l'environnement externe et interne d'IO et le contexte commercial,
- ▶ l'étude des possibilités de tirer parti des compétences et des atouts fondamentaux d'IO pour aider le gouvernement à réaliser ses priorités,
- ▶ l'identification des domaines permettant d'améliorer les activités d'IO par rapport aux valeurs fondamentales de l'Agence.

Ce processus fournit le cadre pour l'établissement des objectifs d'entreprise annuels et des indicateurs clés de performance d'IO, qui constituent le cadre de responsabilité de son conseil d'administration. Il soutient également la hiérarchisation des activités et des initiatives de gestion d'IO.

### ▣ 3.1 VISION, MISSION ET VALEURS

Figure 4 : Vision, mission et valeurs d'IO

#### Un partenariat pour moderniser les biens publics de l'Ontario



**Protéger l'intérêt public - Maximiser la valeur pour les contribuables**  
- Principaux modèles de prestation de services innovants

## Partie 3 : Processus de planification des activités

La déclaration de vision d'IO explique sa raison d'être. Travaillant en **partenariat avec** les secteurs public et privé, IO sert à **moderniser tous les biens publics de la province** - infrastructures, immobiliers et services/entreprises publics. Cette vision est sous-tendue par des principes fondamentaux inhérents à la philosophie d'entreprise d'IO :

- ▶ **La protection de l'intérêt du public :**
- ▶ « **Maximiser la valeur** » pour le contribuable ; et
- ▶ Demeurer un centre d'excellence en matière de « **prestations novatrices** ».

La mission d'IO parle de ce qu'ils font et des résultats qu'ils sont chargés d'atteindre au nom de la province :

- ▶ **Développer des solutions** commerciales qui optimisent la valeur des actifs du secteur public par des solutions innovantes et des projets de transformation,
- ▶ **Exécuter des transactions** en utilisant les solides antécédents d'IO en matière de fourniture d'infrastructures et de biens immobiliers pour donner suite au mandat du gouvernement,
- ▶ **Gérer les actifs** en fournissant une vue d'ensemble de toute l'entreprise pour maintenir efficacement les infrastructures et les biens immobiliers publics tout au long de leur cycle de vie en partenariat avec le secteur privé.

Les quatre « piliers de succès » d'IO qui incarnent nos valeurs font partie intégrante de la façon dont nous mettons en pratique nos trois secteurs d'expertise et de la manière dont nous accomplissons notre travail.

- ▶ **Attirer et retenir des personnes talentueuses.** Les gens sont au centre des valeurs d'IO. Il est fondamental pour IO d'attirer et de retenir des personnes talentueuses possédant les compétences adéquates afin de remplir efficacement son mandat. IO doit continuellement fournir une organisation moderne, inclusive et sûre pour ses employés.
- ▶ **Construire de grandes relations.** Le succès d'IO repose grandement sur le renforcement de ses relations avec les secteurs public et privé. IO demeure en mesure de trouver des solutions innovantes et de réaliser ses projets en optimisant ses relations dans l'ensemble de l'industrie et au sein du secteur public.
- ▶ **Créer une culture d'innovation.** IO s'engage à s'améliorer en permanence et à être à la pointe dans la conception de solutions commerciales, l'exécution de transactions et la gestion des actifs. Pour cela, l'Agence doit favoriser un environnement dans lequel les employés sont encouragés à générer et à tester de nouvelles idées et approches.
- ▶ **Fonctionner efficacement.** IO s'emploie à offrir une valeur aux contribuables en réalisant des projets avec les secteurs public et privé de façon efficace et efficiente. Pour que cette valeur se concrétise, l'Agence doit s'assurer que la gouvernance, les processus opérationnels, la technologie et les outils appropriés sont en place pour soutenir le succès d'IO.

## Partie 4 : Aperçu des entreprises et activités actuelles/nouvelles

### ▣ 4.1 ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

Dans le cadre du processus annuel de planification des activités d'IO, l'Agence procède à une analyse externe des facteurs environnementaux qui peuvent influencer les activités d'IO (par exemple, les priorités du gouvernement et le paysage industriel). La solide réputation d'IO en tant qu'agence d'exécution efficace, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement, fournit une plate-forme sur laquelle l'Agence peut accroître son impact auprès du gouvernement. La capacité d'IO à établir les bons partenariats au sein du gouvernement et du secteur privé garantit que l'Agence est en mesure de maximiser les résultats et les objectifs politiques pour le gouvernement.

#### PRIORITÉS GOUVERNEMENTALES

Un certain nombre d'initiatives prioritaires offrent à IO la possibilité de tirer parti de ses compétences et de ses atouts fondamentaux pour soutenir les objectifs du gouvernement. En particulier, l'Agence est fortement axée sur trois thèmes clés :

- ▶ **Les niveaux d'endettement élevés et la volonté d'équilibrer les comptes** nécessitent (a) de trouver de nouveaux moyens de payer les infrastructures et/ou de réduire le coût de leur fourniture, et (b) de poursuivre les partenariats avec le secteur privé pour fournir des services plus efficacement et/ou générer des revenus.
- ▶ **Les engagements autour de l'approvisionnement en lits de soins de longue durée** et les innovations générales pour mettre fin à la médecine de couloir nécessitent de trouver de nouvelles façons d'utiliser les actifs existants et de s'associer au secteur privé pour atteindre les objectifs.
- ▶ **Les investissements dans le transport en commun et le métro** sont des initiatives de premier plan - couplées à d'autres priorités, la prestation doit être structurée de manière à maximiser l'innovation et les capacités du secteur privé. Les possibilités d'élargir le développement dans et autour des stations créeront de nouvelles sources de revenus

pour le gouvernement et favoriseront le développement de la communauté.

#### PAYSAGE INDUSTRIEL ET CONDITIONS DU MARCHÉ :

Bien qu'IO est en mesure de soutenir ces priorités gouvernementales, l'Agence doit également s'assurer qu'elle répond à l'évolution du paysage industriel et des conditions du marché qui peuvent avoir un impact sur ses activités.

- ▶ **Baisse potentielle de la participation au marché** : Le marché PPP est dominé par quelques gros joueurs. La capacité de l'Agence à générer un environnement d'appel d'offres concurrentiel pour les projets est essentielle pour maximiser la valeur pour le contribuable.
- ▶ **Capacité du marché** : Avec une réserve importante de projets à l'horizon, l'Agence doit surveiller la capacité du marché à soumissionner sur ces projets - à la fois en termes de capacité à répondre réellement aux exigences du processus (lorsqu'il y a un potentiel de projets concurrents sur le marché) ainsi que la capacité à livrer (par exemple, un financement disponible suffisant, des ressources en main-d'œuvre suffisantes pour livrer, etc.)
- ▶ **Complexité croissante des projets** : Les projets d'infrastructure deviennent de plus en plus complexes, la technologie jouant un rôle plus dominant dans la réalisation des projets traditionnels en briques et en mortier. Les nouvelles catégories d'actifs présentent de nouvelles formes de risques difficiles à identifier, à évaluer et à transférer.
- ▶ **La Banque canadienne d'infrastructure (BCI)** offre la possibilité de tirer parti de l'assiette fiscale fédérale pour réduire les coûts d'exécution et débloquer des projets qui, autrement, n'auraient pas vu le jour (par exemple, le haut débit du dernier kilomètre, les SLD urbains, etc.)



## Partie 4 : Aperçu des entreprises et activités actuelles/nouvelles

L'analyse environnementale est à la base de notre planification annuelle des activités, car elle oriente l'Agence vers les activités nécessaires à la réalisation de sa mission et de ses valeurs.

### ▣ 4.2 DÉVELOPPER DES SOLUTIONS COMMERCIALES

En tant qu'Agence, IO respecte les principes de protection de l'intérêt public, de maximisation de la valeur pour les contribuables et de modèles de prestation innovants. La capacité d'IO à le faire efficacement est renforcée lorsque l'Agence est engagée dès le début pour soutenir le gouvernement dans la conception de solutions commerciales à des défis complexes. L'expérience d'IO dans les domaines de l'immobilier, des infrastructures, des prêts et des projets commerciaux permet à l'Agence d'apporter un large éventail de solutions.

Au début de la conception d'une solution de projet ou de programme, les services d'IO comprennent :

- ▶ Élaboration d'une analyse de rentabilisation pour appuyer les décisions stratégiques – établir des analyses de rentabilisation claires, fondées sur des données probantes et judicieuses sur le plan commercial qui inspirent les décideurs dans la formulation de leurs conseils stratégiques,
- ▶ Analyses juridictionnelles et études de marché - identification des comparateurs pertinents du secteur public et des tendances du marché,
- ▶ Évaluation des options de modèles de prestation - optimiser et structurer des modèles modernes de prestation de projets pour soutenir les objectifs politiques du gouvernement,
- ▶ Conseil stratégique - pour soutenir les priorités du gouvernement et évaluer les possibilités d'investissement, de développement, de partenariat ou les opportunités économiques,

- ▶ Soutien du programme - options d'évaluation pour soutenir la réalisation des objectifs du programme / faire correspondre la demande du programme à l'offre,
- ▶ Conception des processus - Adapter les processus de transaction pour atteindre les objectifs du gouvernement (par exemple, achats, désinvestissements, concessions de services, externalisation des processus d'entreprise, ventes aux enchères de licences, concours de conception, cession de biens immobiliers par des courtiers avec ou sans obligations post-clôture, appels de propositions, etc.)

Les activités des projets et programmes actuels et émergents dans la phase de conception de la solution comprennent, sans s'y limiter, les éléments suivants

- ▶ Réaménagement de la Place de l'Ontario : IO, au nom du ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport (MTCS), a lancé un processus international pour rechercher des concepts de développement audacieux qui réinventeront le site de la Place Ontario comme une destination de classe mondiale en toute saison. IO aide la province à réaliser sa vision pour la Place Ontario en concevant et en mettant en œuvre un processus d'appel d'offres pour le développement de l'ensemble du site (jusqu'à 155 acres de terre et d'eau). Cette opportunité est commercialisée au niveau international par les conseillers d'IO - KPMG et Colliers - en utilisant une stratégie promotionnelle innovante qui inclut le film, les médias sociaux, les publicités imprimées, la promotion numérique et un réseau mondial de leaders de l'industrie. Après la période de mise sur le marché, IO dirigera l'évaluation des soumissions, l'examen de diligence raisonnable et soutiendra le MTCS dans les négociations commerciales, la structuration des transactions et les activités de clôture.
- ▶ Développement orienté vers le transport : En collaboration avec Metrolinx, IO achèvera et déploiera une stratégie commerciale (en

## Partie 4 : Aperçu des entreprises et activités actuelles/nouvelles

cours) pour la fourniture d'infrastructures de gare par le biais d'un développement axé sur le transit sur les réseaux GO existants et pour les métros et les trains légers sur rail (TLR) nouvellement annoncés dans la région du Grand Toronto. L'objectif de ce programme est de tirer parti des possibilités de densification qu'offre le transport en commun pour développer des communautés (résidentielles, commerciales, de détail) dans, autour et intégrées aux stations du réseau de transport en commun. Ce type de développement pourrait présenter des avantages financiers (compensation directe d'une partie des coûts de développement de la station), des avantages en termes de fréquentation (encourager les communautés à vivre, à travailler et à se divertir) et des avantages économiques (débloquer des opportunités pour le développement adjacent).

- ▶ Stratégie de soins de longue durée : En collaboration avec le ministère de la santé et le ministère des soins de longue durée, IO élabore une stratégie visant à accélérer la fourniture de lits de soins de longue durée dans la province. Il s'agira notamment de concevoir des solutions innovantes pour répondre aux préoccupations du marché tout en protégeant l'intérêt public et en allégeant les pressions importantes liées aux listes d'attente existantes.
- ▶ Services de conseil extra-provinciaux : Le 29 mai, avec l'adoption du projet de loi sur le budget provincial, les modifications apportées à la loi sur la Société ontarienne des infrastructures et des terres permettent désormais à IO de fournir des services à des entités non ontariennes ("services consultatifs extra-provinciaux"). IO n'est en mesure de fournir ces services que sur instruction du ministre de l'Infrastructure et il est prévu que les progrès à court terme se fassent par le biais de missions en phase pilote, destinées à aider la direction à déterminer les besoins en ressources d'IO, le modèle financier et la

structure de facturation, le pipeline pour la durabilité et l'affinement de la proposition de valeur des services consultatifs d'IO.

### ■ 4.3 EXÉCUTION DES TRANSACTIONS

IO est un leader et un centre d'excellence au sein du gouvernement pour l'exécution de transactions dans le cadre de projets immobiliers et d'infrastructures. L'Agence utilise une variété d'approches pour la réalisation de projets d'infrastructure de toutes tailles et de toutes complexités, y compris les partenariats public-privé (PPP) et la réalisation traditionnelle de projets (par exemple, gestion de la construction, conception-construction). IO est en mesure d'adapter le rôle et les modèles de projets de l'Agence pour répondre aux besoins des projets et des clients. Chaque mode de prestation offre des avantages différents au gouvernement et, en utilisant des modèles différents, IO est en mesure d'être flexible lorsqu'il travaille avec les promoteurs de projets pour trouver la meilleure solution à leurs besoins.

IO a actuellement 13 projets PPP en phase de pré-transaction (par exemple, Ontario Line et Niagara Health System), 14 en transactions (par exemple, le complexe correctionnel de Thunder Bay et le pont QEW de Credit River), et 26 en construction (par exemple, l'élargissement de l'autoroute 427 et la modernisation de l'OPP). Ces projets couvrent toute une série de secteurs, notamment les soins de santé, la justice, les transports et les transports en commun. Parmi les faits saillants figurent :

- ▶ Le travail sur le programme d'expansion GO de Metrolinx (anciennement Regional Express Rail) est en bonne voie. Cinq projets dans le cadre du lot de travaux habilitants sont en construction et trois autres sont en cours de passation de marchés. Le projet GO Expansion On-Corridor (OnCorr) a obtenu la publication d'un appel d'offres au printemps 2019. Les travaux relatifs au corridor sont complexes, comprenant une nouvelle signalisation, des systèmes d'électrification et de contrôle ferroviaire, la construction de nouvelles voies et de voies

## Partie 4 : Aperçu des entreprises et activités actuelles/nouvelles

élargies, l'acquisition de véhicules, l'entretien et le fonctionnement de l'ensemble de la flotte de Metrolinx. IO a beaucoup travaillé avec Metrolinx pour effectuer une analyse de la capacité du marché et des meilleures pratiques pour ce projet.

- ▶ La reconstruction du complexe de l'édifice Macdonald devrait commencer en 2019 et sera réalisée conformément au modèle de conception-construction-financement-entretien (CCFE). Le projet est important étant donné qu'il s'agit du premier modèle CCFE d'envergure pour un établissement d'hébergement du gouvernement et qu'il réduira le coût des activités du gouvernement, offrant un lieu de travail moderne, efficace et respectueux de l'environnement. Ce projet devrait aboutir à une clôture financière d'ici l'été 2019.
- ▶ Le projet de métro léger d'Eglinton Crosstown, dont l'achèvement est prévu pour 2021, est le fleuron d'un programme de transport en commun plus vaste entrepris en partenariat avec Metrolinx. Le corridor de Crosstown, long de 19 kilomètres, comprendra une partie souterraine de 10 kilomètres entre Keele Street et Laird Drive. Il comprendra 25 stations et arrêts reliés à 54 lignes de bus, trois stations de métro et diverses lignes de GO Transit. Il s'agit d'un projet de transport en commun de premier plan dans la région de Toronto qui, en plus d'offrir un nouveau transport en commun fiable aux résidents, intégrera les services de transport en commun, aidera à gérer la congestion, facilitera l'accès des gens à leurs emplois, stimulera l'économie et améliorera la qualité de vie des résidents.
- ▶ Au printemps 2019, la province a annoncé son intention d'étendre le transport en commun à Toronto grâce à un programme de métro. Pour soutenir cette initiative prioritaire, IO travaille en étroite collaboration avec Metrolinx pour examiner et développer la portée du projet, le budget, la diligence raisonnable technique, les contrôles du projet

et les aspects d'intégration commerciale du programme. Des recommandations sur la manière de procéder seront présentées au gouvernement à l'automne 2019.

L'équipe de livraison directe d'IO a six projets de conception et de construction (DBB) actuellement en construction. Les projets d'une valeur en capital inférieure à 10 millions de dollars sont généralement réalisés en partenariat avec les prestataires de services d'IO. Les projets plus importants ou plus complexes sont gérés directement par IO et en voici quelques exemples :

- ▶ La construction du projet de Centre d'excellence en infrastructure de transport (CEIT) pour le ministère des Transports va bon train. Ce projet est réalisé selon le modèle de prestation traditionnelle dans le cadre du programme d'exécution directe.
- ▶ La construction de nouvelles installations de laboratoire visera le remplacement des installations désuètes du ministère des Transports dans le quartier Downsview. Les nouvelles installations permettront à la recherche, aux épreuves de laboratoire, aux évaluations techniques et à l'approbation des documents d'être utilisées dans la conception, la construction, l'entretien et le fonctionnement du système de transport.
- ▶ Le projet de décantation primaire de Queen's Park s'est achevé en grande partie le 31 mars, ce qui a permis à l'équipe de projet du bloc Macdonald de commencer avec succès les travaux de reconstruction du bloc MacDonald. Quatre autres projets traditionnels sont en construction (le centre de gestion des incendies du MRNF de Dryden, l'annexe du palais de justice de Brampton, le centre de laboratoires de London et le centre de communication provincial de la PPO de London).

L'expertise d'IO en matière d'immobilier permet une approche disciplinée et une rigueur dans l'exécution et la gestion des opérations de location, d'acquisition et de désinvestissement pour répondre aux besoins du programme.

## Partie 4 : Aperçu des entreprises et activités actuelles/nouvelles

- ▶ IO loue environ 10 millions de pieds carrés louables au secteur privé pour le compte du gouvernement. IO s'est engagé à gérer ces propriétés pour répondre aux besoins du gouvernement tout en minimisant les coûts de location du portefeuille. Les plans de location complets d'IO répondent aux besoins des ministères en matière de logement, en s'appuyant sur : la connaissance du marché pour maximiser la location dans des conditions de marché avantageuses ; un pouvoir d'achat important, des relations solides avec les propriétaires, et des modèles de bail standardisés. En 2018-2019, IO a réalisé des transactions de location d'une valeur de 267 millions de dollars et a négocié plus de 9 millions de dollars d'économies.
- ▶ En réponse aux priorités du gouvernement et aux recommandations du vérificateur général, IO a entrepris un examen de son plan de désinvestissement sur dix ans afin d'identifier les possibilités d'optimiser le processus pour s'assurer que les biens excédentaires sont libérés de manière efficace et efficiente. Par la suite, IO a élaboré un plan de cession accélérée des actifs du portefeuille immobilier général (GREP) contrôlé par le MGCS, d'une durée de quatre ans. Une première vague de désinvestissements a été examinée et approuvée par le Conseil du Trésor/Conseil de gestion et est en cours avec pour objectif de se défaire de 243 propriétés d'ici 2022, générant entre 105 et 135 millions de dollars de revenus, ce qui se traduira par une réduction annuelle des coûts de ~10 millions de dollars et le retour à une utilisation productive d'environ 14 600 acres. Depuis l'élaboration du plan de désinvestissement accéléré, IO a cédé 30 propriétés, représentant environ 429 acres et 800 000 pieds carrés, générant 70,64 millions de dollars de recettes et 2,09 millions de dollars de réduction des coûts annuels. Des travaux sont en cours pour identifier les propriétés d'un paquet de la deuxième vague.

Le programme de prêts d'IO est un catalyseur pour l'investissement dans le secteur. IO fournit un financement à long terme pour des projets d'infrastructure publique, notamment aux municipalités et à d'autres organismes du secteur public, conformément à ses politiques et lignes directrices en matière de crédit. Le programme de prêt aide à combler un déficit de financement des infrastructures auquel les municipalités et les autres emprunteurs admissibles sont confrontés et fournit un financement à taux fixe rentable à des conditions plus longues que celles généralement disponibles sur le marché, ce qui augmente la capacité de renouvellement du capital. Cette année, IO prévoit d'avancer environ 400 millions de dollars dans les secteurs cibles à faible risque, principalement aux municipalités, aux sociétés municipales et aux fournisseurs de logements à but non lucratif.

## Partie 4 : Aperçu des entreprises et activités actuelles/nouvelles

Figure 5 - Impacts du programme (au 31 mars 2019)

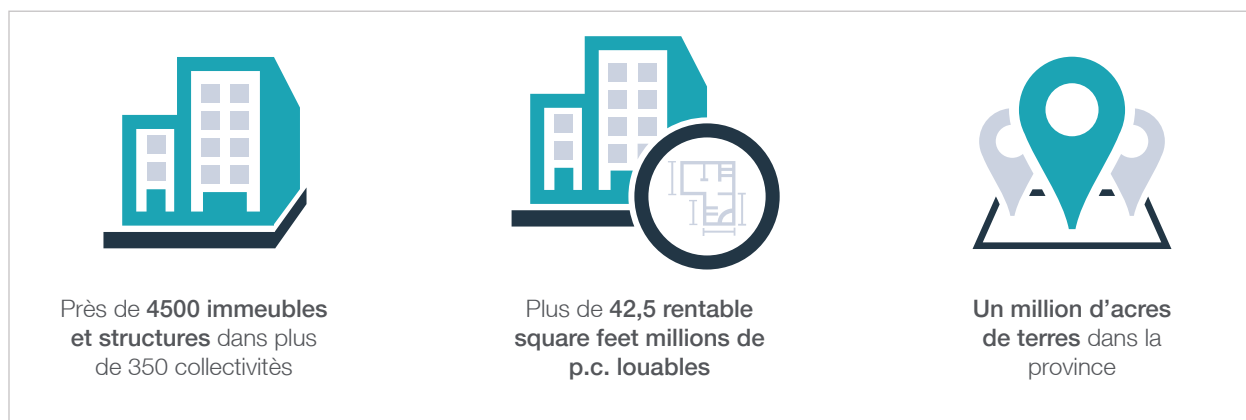


Pour s'assurer qu'IO conserve une réputation de premier ordre, l'Agence se tient responsable de l'amélioration continue du programme d'IO. Au fur et à mesure que les programmes d'IO ont mûri, l'incorporation des enseignements tirés a été intégrée dans la structure fondamentale de l'organisation, du niveau de l'entreprise à celui du projet.

### ▣ 4.4 GESTION DES ACTIFS

IO est le gestionnaire des biens immobiliers de la province qui sont actuellement détenus par le ministère des Services gouvernementaux et des Consommateurs (MGCS). Le portefeuille immobilier général (GREP) représente environ 40 % du total des avoirs que le gouvernement finance<sup>1</sup>. Le portefeuille immobilier de la province est l'un des plus importants et des plus diversifiés du Canada.

Figure 6 - Portefeuille immobilier général (GREP) (au 31 mars 2019)



<sup>1</sup> La propriété et l'autorité immobilière des 60 % restants sont fragmentées entre plus de 340 agences gouvernementales, ministères et entités du secteur public au sens large.

## Partie 4 : Aperçu des entreprises et activités actuelles/nouvelles

En tant qu'intendants du GREP, IO vise à :

- ▶ Répondre aux besoins des programmes gouvernementaux avec **le moins de biens immobiliers** nécessaires, **au coût le plus bas** et dans un **état approprié et sûr**,
- ▶ **Maximiser la valeur** des avoirs excédentaires - tant en termes de produits/réduction de la responsabilité que d'autres objectifs (par exemple, soins de longue durée, logement abordable, développement économique),
- ▶ Créer **de nouvelles opportunités de désinvestissement et de développement** en remettant en question les modèles de livraison en amont et en consolidant des portefeuilles entiers.

Afin de soutenir les objectifs ci-dessus, l'équipe immobilière d'IO se concentre sur les activités clés suivantes :

- ▶ **Optimisation des biens immobiliers** : L'objectif du plan d'optimisation des bureaux est de maximiser l'utilisation des espaces de bureau appartenant au gouvernement et de minimiser les espaces loués par des tiers dans toute la province. Cette année, IO achèvera des plans d'optimisation des bureaux communautaires pour plusieurs municipalités, dont Toronto. Le calendrier s'alignera sur le projet de reconstruction de Queen's Park. En outre, le plan d'optimisation des bureaux achevé pour London comprend des espaces de bureaux pour les agences et la fonction publique au sens large, en plus du portefeuille immobilier du gouvernement. Les plans d'optimisation des bureaux pour Oshawa, Kingston, Sudbury et North Bay progressent et devraient être achevés en septembre 2019.
- ▶ **Consolidation des laboratoires** : Les objectifs de l'étude d'optimisation du secteur des services de laboratoire sont les suivants : améliorer et moderniser les conditions des installations de laboratoire, améliorer l'efficacité de l'empreinte et des opérations du portefeuille de laboratoires, et générer des synergies et des opportunités

de consolidation entre les ministères et les agences qui utilisent les actifs des laboratoires. Pour soutenir ce travail, IO réalisera une analyse de rentabilité complète destinée à identifier les possibilités d'optimisation de ces actifs.

- ▶ **L'externalisation de la prochaine génération** : La prochaine passation de marché prévue pour les services de gestion de projets et les services de gestion des biens et des terres aura lieu en 2022. IO procédera à une analyse avant la prochaine passation de marché de services et élaborera une analyse de rentabilité qui tiendra compte du cadre de gestion des performances, des critères d'évaluation des attributions et des options de passation de marché. Cela permettra à l'Agence de continuer à respecter son engagement de mettre en place des procédures de passation de marchés ouvertes, équitables et transparentes tout en maintenant la concurrence.
- ▶ **Investissements prioritaires** : Le groupe immobilier d'IO effectuera les réinvestissements proactifs dans le portefeuille immobilier général nécessaires à la poursuite des besoins des programmes du ministère, tout en désinvestissant et en démolissant les actifs sous-utilisés et vacants/excédentaires.
- ▶ **Gestion de la sécurité** : En collaboration avec ses partenaires industriels, IO développera davantage le suivi et la mesure des pratiques de sécurité afin de permettre une amélioration continue des méthodes de maintenance et de construction ayant un impact sur toutes les parties prenantes du portefeuille immobilier.

IO fournit également des services immobiliers à d'autres propriétaires de biens provinciaux dans le cadre de divers accords de partenariat. Cela a élargi la « vision » de l'Agence sur les avoirs de la province et permet à IO d'identifier des opportunités d'entreprise plus larges pour l'optimisation de la valeur. En voici quelques exemples :



## Partie 4 : Aperçu des entreprises et activités actuelles/nouvelles

► **Optimisation des biens immobiliers** : IO est bien placé pour aider tous les niveaux de gouvernement à créer des solutions innovantes qui optimisent le déploiement des biens publics tout en servant l'intérêt général. L'Agence propose à ses clients des stratégies personnalisées pour maximiser la valeur des biens immobiliers appartenant au secteur public. Sur la base d'une analyse solide, IO prépare des analyses de rentabilisation spécifiques à chaque site qui cherchent à maximiser la valeur foncière réalisable et à exploiter cette valeur pour soutenir les objectifs du gouvernement, tels que la fourniture de logements abordables ou de soins de longue durée. De la planification, de la diligence raisonnable et de l'élaboration de stratégies à la conception, à la gestion et aux négociations des transactions, IO est capable de concevoir des stratégies créatives et viables sur le marché qui optimisent l'utilisation, maximisent la valeur et améliorent les services aux Ontariens.

► **Geoportail** : Le système GéoPortail d'IO est une source unique d'informations facilement consultables sur les biens du GREP. Le GéoPortail est utilisé pour visualiser en toute sécurité des documents et des informations cartographiques, ainsi que pour récupérer les données de la SÉFM et de Teranet. Son interface cartographique offre un moyen simple de visualiser et d'analyser les données géospatiales. Le portail est une solution primée, hautement sécurisée, qui s'est déjà révélée évolutive pour répondre aux besoins du secteur public au sens large. Cet atout est exploité pour devenir le « guichet unique » des initiatives du gouvernement en matière d'inventaire des biens immobiliers, permettant aux commissions scolaires et autres entités de coordonner, de gérer et d'accéder aux données relatives à la circulation des biens immobiliers et aux infrastructures avec transparence et cohérence. On compte environ 2051 utilisateurs du Géoportail dans divers ministères, agences et entités du secteur public au sens large. IO a travaillé à

l'élaboration d'une vue d'ensemble de tous les biens du gouvernement (pas seulement pour la circulation des surplus), ce qui pourrait favoriser les possibilités de consolidation, de cohérence des programmes et d'utilisation supplémentaires.

La province possède un important portefeuille immobilier qui est actuellement fragmenté entre un certain nombre de propriétaires du secteur public. En tant que plus grand gestionnaire d'actifs de la province, IO est bien placé pour mettre ses compétences, son expérience, ses outils et sa technologie au service du développement et de la mise en œuvre d'une véritable stratégie immobilière d'entreprise. Dans un premier temps, IO travaille avec le gouvernement pour obtenir une « vue » consolidée du portefeuille, y compris l'identification des avoirs et des informations de base concernant le soutien au programme, la valeur et l'état des actifs, etc. Cela permettra de procéder à un examen stratégique des biens immobiliers de la province en vue de dégager des possibilités d'optimisation.

---

**Depuis la création du programme de prêts, IO a approuvé plus de 10 milliards de dollars de financement à long terme abordable pour 425 clients du secteur public dans tout l'Ontario, soutenant plus de 2 800 projets de renouvellement des infrastructures (au 31 mars 2019).**

---

Les municipalités et les fournisseurs de logements constituent l'essentiel des clients du Programme de prêts. IO s'applique actuellement à augmenter les prêts à faible risque octroyés à ces secteurs. Le portefeuille de prêts d'IO a une valeur actuelle de six milliards de dollars. Pour soutenir la diligence raisonnable du programme de prêt, l'équipe chargée du risque de crédit examine les demandes de crédit et les informations à l'appui et surveille la gestion des activités de prêt de l'organisation, notamment : les normes de prêt et de souscription, la qualité des actifs, le montant, la nature, les caractéristiques, les concentrations et la qualité du portefeuille de prêts de l'organisation, et les conditions qui peuvent avoir une incidence importante sur le programme de prêt.



## Partie 5 : Initiatives opérationnelles

La solide réputation d'IO en tant qu'agence d'exécution efficace, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement, fournit une plateforme sur laquelle l'Agence peut accroître son impact. IO a une marque reconnue et continue de démontrer l'étendue des compétences et des capacités internes qui peuvent être mises à profit pour soutenir un ensemble élargi de solutions et de modèles commerciaux qui répondent aux besoins des programmes et des services du gouvernement.

Dans le même temps, IO reconnaît qu'il existe un certain nombre de domaines qui nécessitent une attention particulière. Les thèmes qui sont ressortis des discussions avec les dirigeants et de l'évaluation des points faibles de l'Agence sont notamment les suivants :

- ▶ **Développer son personnel et améliorer l'expérience des employés** - le travail entrepris par IO pour développer une proposition de valeur pour les employés est la base sur laquelle l'Agence va attirer et retenir les talents dans cette organisation. Dans un environnement où la concurrence du marché pour les talents est forte, IO doit continuer à se concentrer sur les piliers de cette proposition de valeur pour s'assurer qu'elle trouve un écho auprès du personnel à tous les niveaux.
- ▶ **Développer une approche à l'échelle de l'entreprise pour la planification des ressources, la technologie et la conception des processus commerciaux** - l'organisation existe aujourd'hui comme un amalgame de différentes fonctions au sein du gouvernement (par exemple, la Société immobilière de l'Ontario). Il en résulte une fragmentation des approches, des technologies et des outils de soutien à l'entreprise. La nécessité de créer une approche cohérente pour identifier et combler les lacunes en matière de ressources dans l'ensemble de l'organisation est d'une importance immédiate. À court terme, IO doit également concentrer ses efforts sur le développement d'une solution d'entreprise aux besoins technologiques et d'une stratégie

de données associée afin que les systèmes soient modernes, puissent se parler et ne perpétuent pas les silos dans l'organisation.

- ▶ **Continuer à mettre en œuvre la stratégie d'engagement des parties prenantes** - L'année dernière, IO a mis en œuvre une nouvelle stratégie pour engager ses principales parties prenantes. Au cœur de cette stratégie se trouve la reconnaissance du fait que lorsque l'Agence peut apporter l'« ensemble d'IO » aux ministères clients, aux partenaires et au gouvernement, l'IO peut fournir ses meilleurs conseils pour soutenir la conception de solutions, l'exécution de transactions et la gestion des actifs.
- ▶ **Favoriser une culture de l'innovation et de la collaboration** - prendre des mesures concrètes pour créer un environnement qui encourage les employés à proposer des idées et des approches nouvelles et innovantes afin de garantir que les IO continuent d'être un centre d'excellence dans la fourniture et la gestion des biens publics. En tant qu'organisation, IO doit comprendre et définir sa tolérance au risque afin de permettre l'innovation.

En cette période de croissance, il est primordial de se concentrer sur les résultats d'IO. Le plan d'activités de l'Agence accorde une grande attention à la cartographie des activités de gestion qui se concentrent sur l'atténuation des risques opérationnels et le positionnement des IO pour réussir à réaliser les opportunités stratégiques. Ces activités sont des priorités qui sont ancrées dans les valeurs fondamentales de l'OI, les quatre piliers de la manière dont l'Agence s'efforce de fournir le travail.

### ▣ 5.1 ATTIRER ET RETENIR LES TALENTS

Attirer et retenir les talents est primordial pour remplir le mandat actuel et croissant d'IO. La proposition de valeur pour les employés de l'Agence, qui repose sur les concepts d'avoir un impact réel, de se sentir habilité à réussir, d'être une équipe et de développer son personnel,

## Partie 5 : Initiatives opérationnelles

sera un fondement essentiel de la manière dont l'organisation attirera et conservera les talents.

IO s'efforce également de maintenir une approche responsable et équilibrée de la rémunération, en reconnaissant l'environnement contraint dans lequel l'Agence opère et le marché du travail compétitif dans lequel IO existe. IO participe à des enquêtes annuelles avec le Conference Board du Canada et RealPac, et a travaillé avec Mercer Canada, un leader mondial du conseil en talents, pour établir des échelles de rémunération qui combinent des comparateurs des secteurs privé et public afin d'attirer les meilleurs talents.

---

**Pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 2019, l'effectif moyen d'IO était de 526 personnes.**

**L'âge moyen des employés est de 41 ans, avec environ cinq ans de service.**

---

Les priorités opérationnelles de l'IO relatives à la force de talents de l'Agence seront axées sur

- A. L'identification, le recrutement et le développement des talents pour combler les lacunes actuelles et prévues,
- B. Le renouvellement de l'orientation du leadership autour du développement, du coaching et du mentorat afin d'accroître l'engagement des employés et de retenir les talents clés,

### ▣ 5.2 FONCTIONNER DE MANIÈRE EFFICACE

L'objectif d'IO est d'apporter de la valeur aux contribuables en effectuant des transactions et en gérant des actifs en partenariat avec les secteurs public et privé. Pour que cette valeur soit réalisée, IO doit s'assurer que sa gouvernance, ses processus d'affaires, sa technologie et ses outils sont efficaces et performants.

#### GOUVERNANCE

IO applique des normes de gouvernance générale très strictes pour assurer son efficacité fonctionnelle et sa responsabilisation. En plus de la responsabilité d'IO devant son conseil d'administration, les programmes internes sont

régis par quatre comités de gestion :

- ▶ Comité de gestion des biens immobiliers : Supervise la gestion des actifs, la planification stratégique des actifs, les transactions immobilières et le développement des terres qui ont un impact sur le portefeuille immobilier général, ainsi que tous les projets immobiliers traditionnels, les opérations en PPP et les travaux préliminaires.
- ▶ Comité de gestion des retraites : Gère les régimes de retraite des entreprises, sous la responsabilité du comité de gouvernance et de rémunération.
- ▶ Comité directeur pour l'exécution des projets : Supervise toutes les livraisons et les opérations liées aux PPP et aux grands projets traditionnels.
- ▶ Comité de vérification de la solvabilité : Développe et supervise la politique de gestion des risques de crédit et des capitaux; surveille toutes les fonctions de prêt.

La gouvernance au niveau des programmes et des projets doit être structurée de manière à favoriser l'obtention des résultats escomptés. IO entreprend un processus de mise à jour des protocoles d'accord (MOU) avec les principaux partenaires gouvernementaux afin de refléter la nature du travail, de définir les rôles et les responsabilités et de faciliter la prise de décision afin d'obtenir les résultats souhaités.

#### PROCESSUS D'ENTREPRISE, TECHNOLOGIE ET OUTILS

La planification des ressources et la cartographie des processus opérationnels ont traditionnellement été décentralisées au sein d'IO, ce qui risque de créer des lacunes et/ou des redondances dans les programmes, les systèmes et les outils. L'utilisation d'outils uniformes dans l'ensemble de l'organisation pour la collaboration, le flux de travail et la création de processus permettra de réaliser de précieux gains d'efficacité pour tous les départements d'IO. Pour soutenir l'architecture informatique d'entreprise de l'Agence, l'équipe des technologies de l'information a élaboré une stratégie quadriennale axée sur plusieurs domaines

## Partie 5 : Initiatives opérationnelles

destinés à soutenir les fonctions de base de l'entreprise. Parmi les initiatives de cette année, on peut citer :

- ▶ Améliorer la collaboration à l'aide d'un système de messagerie uniformisé (Skype pour les entreprises) pour les conférences par téléphone, vidéo et en ligne;
- ▶ Lancement d'une stratégie de transformation numérique conçue pour libérer la valeur des données d'IO et exploiter les analyses pour alimenter son modèle commercial. Les initiatives comprennent la modernisation de la collaboration numérique, la mise en place d'analyses exploitables utilisant les données existantes des programmes, et le développement d'une approche d'entreprise pour la gouvernance des données afin de garantir la cohérence et la facilité d'accès.

Afin de s'appuyer sur sa culture d'amélioration continue, IO reconnaît que l'efficacité de ses processus est essentielle à une exécution efficace. Les grandes organisations acquièrent des avantages concurrentiels en tirant parti de l'intelligence artificielle et d'autres technologies pour améliorer leurs opérations commerciales et réaliser des gains d'efficacité. Dans un environnement où le mandat d'IO continue de s'étendre, l'Agence doit chercher à identifier les possibilités de tirer parti des technologies et des capacités de l'IA.

Les priorités opérationnelles de l'IO relatives à la force de talents de l'Agence seront axées sur :

- A. Rationaliser la structure organisationnelle pour refléter la nature et le volume de travail à venir, mettre davantage l'accent sur le rôle de l'Agence dans le développement immobilier et positionner IO comme une société d'infrastructure et immobilière intégrée et offrant un service complet.
- B. Rationaliser les cadres de gouvernance et de recouvrement des coûts afin de refléter la manière dont l'Agence doit travailler, Veiller à ce que les sources de financement reflètent la nature du travail effectué par l'IO

- C. Développer l'expertise et la capacité organisationnelle pour concevoir les processus et la technologie d'IO afin de réaliser des gains d'efficacité.
- D. Intégrer les pratiques de gestion des risques d'entreprise dans le processus annuel de planification des activités d'IO.

### ▣ 5.3 CONSTRUIRE DE BONNES RELATIONS

L'une des clés du succès de l'IO réside dans les relations profondes que l'Agence entretient avec les secteurs public et privé. IO continue d'être en mesure d'élaborer des solutions innovantes et de mener à bien ses projets en tirant parti de ses relations avec l'industrie et le secteur public.

En tant qu'agence de confiance de la province, une communication transparente avec tous les partenaires d'IO est essentielle. À mesure que les personnes et les organisations diversifient leurs méthodes de collecte d'informations, IO oriente constamment ses communications vers les lieux où les gens recherchent leurs informations. Les communications démontrent en permanence la valeur de tous les travaux de l'IO en utilisant diverses approches, notamment le site web de l'Agence et les profils de projets, les mises à jour des médias sociaux (twitter et LinkedIn), les vidéos, les photos et d'autres outils numériques.

#### PARTENAIRES GOUVERNEMENTAUX ET MINISTÉRIELS

Grâce aux relations étroites que l'Agence entretient avec l'ensemble du gouvernement, IO est en mesure de travailler en collaboration avec les ministères partenaires pour élaborer des solutions et optimiser la valeur grâce à des opportunités qui, autrement, pourraient ne pas être identifiées.

IO travaille activement avec ses principaux ministères partenaires afin d'aligner les compétences de l'Agence sur leurs principales priorités et de s'assurer que IO apporte une contribution précoce et des solutions « globales ».

En tant qu'agence gouvernementale, IO collabore avec le ministère de l'Infrastructure et d'autres partenaires pour s'assurer que le gouvernement

## Partie 5 : Initiatives opérationnelles

dispose également des informations dont il a besoin pour communiquer le travail d'IO dans le cadre du programme plus large du gouvernement en matière d'infrastructure.

### L'INDUSTRIE ET LE PUBLIC

IO collabore étroitement avec ses partenaires du secteur privé pour mener à bien ses projets et ses transactions. Établir des relations avec l'industrie, démontrer l'engagement de l'IO envers la transparence et maintenir l'intérêt du public qui est essentiel au succès d'IO. IO s'engage auprès du marché de plusieurs manières : dialogues réguliers avec les leaders de l'industrie, recherche de réactions de l'industrie dans un effort d'amélioration continue, prise de parole lors d'événements de l'industrie et collaboration avec des partenaires sur des opportunités de communication partagées. IO gère un processus de passation de marché solide, ouvert, équitable et transparent afin de garantir une utilisation prudente des fonds publics.

IO a mis en place des politiques, processus et contrôles d'audit afin de se protéger contre toute pratique contraire à l'éthique. Des pratiques commerciales éthiques et transparentes sont essentielles à la bonne réputation d'IO auprès du grand public et sur le marché.

En outre, IO comprend que pour continuer d'être à la pointe, elle doit s'adapter à l'évolution des conditions et des perspectives du marché. La stratégie des parties prenantes d'IO reflète cet engagement et le renforcement de ses relations avec ses partenaires industriels sera l'un des principaux axes de ce plan.

Les priorités opérationnelles d'IO relatives au renforcement des relations de l'Agence seront axées sur

- A. Continuer à décomposer les silos à l'intérieur,
- B. S'engager de manière proactive avec les principales parties prenantes d'IO pour renforcer les relations, construire la proposition de valeur d'IO, fournir des solutions en amont et gérer les risques.

### 5.4 CRÉER UNE CULTURE DE L'INNOVATION

IO s'engage à s'améliorer en permanence et à être à la pointe dans la conception de solutions commerciales, l'exécution de transactions et la gestion des actifs. L'innovation ne se limite pas à la génération de nouvelles idées, elle exige que l'Agence favorise un environnement dans lequel les employés sont habilités et encouragés à générer et à tester de nouvelles idées, approches et outils qui sont en accord avec les valeurs et les objectifs d'IO.

Les priorités opérationnelles d'IO relatives à la culture de l'innovation de l'Agence seront axées sur

- A. Alignement des capacités internes d'analyse des données pour répondre à des problèmes commerciaux spécifiques (par exemple, analyse prédictive pour réduire les créances PPP, identification/évaluation du risque de crédit) :
- B. Créer un environnement qui récompense l'expérimentation et l'innovation. Veiller à ce que les compétences soient incluses dans les critères d'évaluation du leadership et soient prises en compte dans le cadre des discussions annuelles sur l'examen des talents.

## Partie 6 : Objectifs et Indicateurs clés de performance

Les objectifs généraux 2019/2020 définissent des buts particuliers à l'appui de la mission et des valeurs d'IO qui, en travaillant ensemble, permettront à l'Agence de réaliser sa vision de partenariat pour moderniser les biens publics de l'Ontario. Le succès de l'IO sera mesuré par des mesures tangibles (indicateurs clés de performance) axées sur des résultats définis.

Tableau 1 - Objectifs de l'entreprise

VALEUR	OBJECTIF DE L'ENTREPRISE POUR 2019/2020	CONSIDÉRATIONS SUR LA DÉFINITION DES IRP ET LA MESURE DES PERFORMANCES
<b>TROUVER DES SOLUTIONS COMMERCIALES</b>	<p>Identifier et développer des solutions commerciales qui, en partenariat avec le secteur privé, optimisent la valeur des biens, projets et programmes publics.</p> <p>Tirer parti de l'expertise interne pour mettre en œuvre des solutions acceptées par le marché à l'appui des priorités gouvernementales.</p>	<p>IO veut s'assurer que ses conseils se transforment en solutions significatives et commercialisables pour le gouvernement. Ainsi, la mesure du succès de l'IO se fera par rapport à la capacité de l'Agence à faire remonter les conseils « en amont » dans la phase de conception de la solution et à la mesure dans laquelle ces solutions se transforment en transactions négociables qui répondent aux objectifs du gouvernement. Les solutions doivent également être conçues pour soutenir la participation au marché et apporter une valeur ajoutée aux contribuables.</p>
<b>EXÉCUTER LES TRANSACTIONS</b>	<p>Atteindre ou dépasser les meilleures pratiques et performances de l'industrie dans la réalisation des priorités, des projets et des transactions du gouvernement à travers un éventail de modèles de prestation.</p>	<p>La performance de l'IO sera mesurée par la capacité de l'Agence à exécuter des transactions qui permettent d'obtenir la meilleure valeur pour les biens du gouvernement, en tenant compte avant tout de la sécurité, de l'efficacité et de l'efficacité.</p>
<b>GÉRER LES BIENS</b>	<p>Optimiser la valeur du portefeuille par des investissements stratégiques, des désinvestissements, des développements et des partenariats.</p> <p>Gérer et atténuer efficacement les risques liés aux actifs et aux programmes.</p>	<p>Les mesures refléteront la performance d'IO en tant que gestionnaires pour diriger les investissements stratégiques, gérer les risques dans le portefeuille et développer des stratégies d'atténuation lorsque les ressources affectées ne sont pas suffisantes pour obtenir des résultats.</p>
<b>ATTIRER ET RETENIR LE TALENT</b>	<p>Utiliser les piliers de la proposition de valeur des employés d'IO (Real Impact, Empowered to Succeed, One Team, Grow Our People) pour positionner les talents afin qu'ils soient prêts à remplir les mandats actuels et émergents.</p>	<p>IO reconnaît qu'il est essentiel pour son succès d'avoir les bonnes personnes dans les bons rôles. Ces mesures garantiront que l'IO respecte les engagements de l'Agence en matière de formation de son personnel, de participation significative de celui-ci et de maintien d'un environnement sûr.</p>

## Partie 6 : Objectifs et Indicateurs clés de performance

VALEUR	OBJECTIF DE L'ENTREPRISE POUR 2019/2020	CONSIDÉRATIONS SUR LA DÉFINITION DES IRP ET LA MESURE DES PERFORMANCES
<b>FONCTIONNER DE MANIÈRE EFFICACE</b>	Entreprendre des initiatives internes pour s'assurer que le modèle de gouvernance, les processus opérationnels, la technologie et les ressources d'IO sont alignés et positionnés pour soutenir les mandats actuels et émergents.	La mesure de la performance opérationnelle se concentrera sur les paramètres qui évaluent la diligence d'IO dans les pratiques budgétaires, la prévision des ressources et la gouvernance afin de s'assurer que l'Agence évolue et améliore la façon dont les affaires sont menées.
<b>BÂTIR DE GRANDES RELATIONS</b>	Adopter une approche « globale d'OI » pour établir des partenariats solides avec le gouvernement, l'industrie et d'autres acteurs clés autour d'objectifs communs.	Des mesures et des initiatives ont été conçues pour que les principaux partenaires et parties prenantes d'IO considèrent l'Agence comme proactive et apportant une valeur ajoutée aux services fournis. IO cherche à être reconnu comme un leader d'opinion et des innovateurs, lorsqu'il est confronté à un problème ou à un défi.
<b>CRÉER UNE CULTURE D'INNOVATION</b>	Construire une culture qui donne aux gens les moyens de développer des idées qui permettent à IO de se positionner en tant que leader dans un environnement en mutation.	La mesure du succès d'IO dans la création d'une culture sera le reflet de l'expérience de l'employé (par exemple, se sent-il capable d'apporter de nouvelles idées, de prendre des risques appropriés et d'apprendre à travers les échecs).

Les objectifs et les indicateurs clés de performance de l'entreprise serviront de cadre de responsabilité avec le conseil d'administration. Les progrès seront examinés trimestriellement par l'équipe de direction et le conseil d'administration afin de maintenir la responsabilité et de gérer les performances. Une évaluation annuelle de l'environnement interne et externe sera effectuée pour corriger le cap si nécessaire et fournir des mises à jour annuelles du plan d'entreprise dans le cadre des rapports de fin d'année au conseil d'administration et aux actionnaires.



## Partie 7 : Gestion du risque

### CADRE DE GESTION DES RISQUES

IO a établi un cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE) pour assurer une saine gestion des risques. Ce cadre établit une structure de gouvernance, et décrit la façon dont les risques sont gérés et définis, en plus d'évaluer et de catégoriser les risques auxquels l'organisme est exposé. Le cadre de GRE et la structure de gouvernance encouragent une culture de sensibilisation aux risques en vertu de laquelle la gestion des risques fait partie intégrante de la prise de décisions stratégiques et opérationnelles d'IO. Ce cadre permet de détecter les risques et les possibilités auxquels l'organisme fait face et facilite la compréhension, la discussion, l'évaluation et la gestion des risques à tous les niveaux de l'organisme. IO a perfectionné son cadre de GRE, a fait en sorte qu'il soit conforme aux pratiques exemplaires et a mis à jour son registre des risques en 2019, mettant davantage l'accent sur les risques émergents et améliorant constamment les rapports sur la gestion des risques. Voir l'annexe 1 pour un résumé complet du registre des risques d'IO.

### ▣ 7.1 POLITIQUES, PROCESSUS ET NORMES DE GESTION DES RISQUES

La politique de GRE décrit un cadre de gestion des risques, dont une approche générale pour déterminer, évaluer et gérer le risque organisationnel. Elle décrit les principaux éléments du cadre de GRE, y compris la structure de gouvernance, les exigences relatives à la production de rapports et de surveillance et les fonctions et responsabilités des principales parties prenantes.

Les risques sont classés en catégories :

- ▶ Les risques stratégiques se rapportent généralement aux risques associés au mandat d'IO et au contexte commercial. Ils sont gérés dans le cadre du processus de gouvernance et de gestion des risques auquel participent le conseil d'administration, ses comités appropriés et les comités de gestion.
- ▶ Les risques à la réputation peuvent influencer

sur la marque, l'image ou la réputation d'IO en raison des actions de l'organisme; ils sont indirectement causés par des actions d'un ou de plusieurs employés, ou tangentiellement par l'entremise des actions d'autres parties en périphérie, comme des partenaires ou des fournisseurs. Ces risques sont gérés dans le cadre du processus de gouvernance et de gestion des risques auquel participent le conseil d'administration, ses comités appropriés et les comités de gestion.

- ▶ Les risques opérationnels comprennent les risques liés aux personnes, aux processus, à la technologie, à la sécurité, à la réglementation et à l'exécution du mandat. Ils peuvent avoir un impact sur la capacité d'IO à atteindre ses objectifs généraux. Les risques opérationnels sont gérés par les unités opérationnelles, les comités de gestion interne et les comités appropriés du conseil d'administration
- ▶ Les risques financiers comprennent les risques qui peuvent peser sur la situation de trésorerie d'IO, ainsi que sur ses résultats et rapports financiers. Ils sont gérés au moyen de divers rapports, politiques et procédures en matière de prêt et d'investissement et surveillés en permanence par le conseil d'administration, ses comités appropriés et les comités de gestion.

IO s'est doté d'un processus structuré pour informer le conseil d'administration de la qualité et de l'uniformité des activités de gestion des risques.

- ▶ Le comité de vérification et le conseil d'administration examinent la politique de GRE en fonction des besoins (généralement tous les deux ans) pour s'assurer qu'elle reste pertinente et conforme aux pratiques exemplaires.
- ▶ Le conseil d'administration examine et approuve tous les projets PPP aux dates charnières.
- ▶ Le registre des risques est mis à jour en fonction des besoins par le service de la gestion des risques et de la vérification



## Partie 7 : Gestion du risque

interne avec la participation active des hauts dirigeants de l'organisme. Le service de la gestion des risques et de la vérification interne facilite la reconnaissance et la surveillance constante des risques. Il est en outre chargé de la surveillance et de la communication à la haute direction, au comité de vérification et au conseil d'administration.

- ▶ Un tableau de bord de l'état d'avancement du GRE et de l'audit interne est fourni chaque trimestre à la direction et au comité d'audit
- ▶ Le service de vérification interne utilise le registre des risques afin de mettre à jour le plan triennal de vérification interne renouvelable. Le plan de vérification interne comprend des examens trimestriels des contrôles opérationnels afin de vérifier la conformité aux politiques et procédures établies. Il intègre également une démarche stratégique fondée sur les risques à l'égard de la fonction de vérification interne.

IO applique un cadre de contrôle interne solide et intégré et une série de politiques afin de mitiger les risques. Les contrôles sont assurés par une équipe de gestion active qui s'assure que les processus d'IO sont efficaces et efficaces. Les mesures d'atténuation sont évaluées dans le cadre d'un processus cyclique afin de décider si les niveaux de risque résiduel sont tolérables, si de nouveaux plans d'atténuation ou de traitement sont requis et si les plans actuels sont efficaces. Les plans d'atténuation d'IO sont sujets à des vérifications et examens indépendants et réguliers de la part de son service de gestion des risques et de la vérification interne et d'autres vérificateurs, tels que la Division de la vérification interne de l'Ontario et le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario. Cependant, IO reconnaît qu'il est possible de mieux intégrer ses pratiques de gestion des risques dans le processus de planification des activités, et une priorité pour le prochain exercice sera de s'assurer que les principaux risques pour l'organisation font partie de la discussion sur la planification des activités et orientent la priorisation des initiatives opérationnelles (par exemple, pour le présent exercice, la nécessité d'une étude de la capacité du marché est motivée par l'opinion

d'IO sur le risque potentiel du marché de livrer le pipeline).

### 7.2 PRINCIPAUX RISQUES

#### 7.2.1 Stratégiques

##### ÉLARGISSEMENT RAPIDE DU MANDAT

Le gouvernement de l'Ontario peut accroître le mandat et la portée des opérations d'IO, ce qui entraînera une expansion rapide du portefeuille, de la base de ressources et des opérations. En plus d'un cadre rigoureux pour l'embauche de personnel et de ressources supplémentaires développées pour s'adapter à tout changement de mandat ou de champ d'activité, l'orientation stratégique d'IO est régie et soutenue par des lettres d'orientation annuelles du ministère de l'Infrastructure et du ministère des Services gouvernementaux et des Consommateurs, des protocoles d'accord entre les différents ministères que dessert IO, et des réunions d'information ministérielles régulières qui contribuent à améliorer les relations avec les décideurs gouvernementaux actuels afin qu'IO soit au courant de tout changement envisagé pour son mandat et son champ d'activité.

##### DIMINUTION DE LA PARTICIPATION AU MARCHÉ

La participation au marché a été affectée par la consolidation du secteur de la construction et la complexité croissante des projets d'IO. Une diminution de la participation aux programmes, à la gestion des installations et aux projets peut entraîner des retards de calendrier en raison d'une pénurie de main-d'œuvre et d'une augmentation des prix des offres et/ou d'une collusion dans un contexte de réduction du nombre de soumissionnaires. Par le biais d'études de marché, IO et ses prestataires de services interagissent avec des entreprises et des associations industrielles susceptibles de participer à des projets, afin d'alerter le marché sur les projets à venir et de recevoir des informations sur l'état du marché. IO a également mis en place des initiatives de rationalisation pour améliorer la navigation dans

## Partie 7 : Gestion du risque

le processus de passation des marchés.

### ALIGNEMENT DES OBJECTIFS, DES RÔLES ET DES RESPONSABILITÉS AVEC LES PARTENAIRES

Si IO n'exerçait pas un contrôle total sur la gestion et la gouvernance des projets en raison des décisions de ses partenaires, il pourrait y avoir un décalage entre ses objectifs, rôles et responsabilités et ceux de ces partenaires. Si les projets ne sont pas réalisés comme convenu, IO pourrait subir des conséquences négatives ou voir sa réputation entachée. Afin d'éviter toute incertitude entre les partenaires, IO établit de solides documents et processus de gouvernance afin d'assurer la transparence des projets réalisés en partenariat.

### FINANCEMENT LIMITÉ DU PORTEFEUILLE DE BIENS VIEILLISSANTS PAR LE GOUVERNEMENT

Le financement que le gouvernement de l'Ontario consacre à la gestion de biens immobiliers ne couvre pas la totalité des coûts d'entretien et de réfection des actifs en portefeuille. Cette insuffisance de fonds peut se traduire par une dégradation des actifs, une baisse de valeur et des problèmes de santé et de sécurité et la non-réalisation des objectifs prescrits (gaz à effet de serre et accessibilité). IO a établi un plan dont le but est d'ajuster le portefeuille, d'assurer sa sécurité et sa viabilité et son application efficace par IO. Bien qu'IO utilise au mieux les fonds existants et s'applique à limiter les déficits potentiels, l'insuffisance de fonds demeure problématique.

### DÉSALIGNEMENT TECHNOLOGIQUE DES ENTREPRISES

L'alignement entre une stratégie technologique globale de l'entreprise et les processus opérationnels qui la soutiennent peut améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation. Ainsi, les ressources et les systèmes informatiques pourraient ne pas être alignés sur les objectifs commerciaux et les exigences en matière de gestion des projets et de prestations de services d'IO. En conséquence, IO a mis en place une solide structure de gouvernance, d'approbation et de budgétisation au niveau de la direction, qui

se concentre sur les technologies de l'information dans l'ensemble de l'organisation et sur la mise en œuvre des projets prioritaires.

### EFFICACITÉ DE L'INFORMATION ET GESTION DES DONNÉES

La décentralisation des unités opérationnelles et des services de soutien qui sont responsables des tâches essentielles de gestion de l'information peut entraîner une incohérence des pratiques, une réduction de la rigueur analytique et une application incohérente/incomplète de l'information pour la prise de décision commerciale. IO a créé un comité de gestion des données et des TI et divers groupes de travail pour s'assurer que les besoins et les préoccupations en matière de gestion de l'information sont identifiés et compris. Une initiative clé comprend la mise en œuvre d'une stratégie de gouvernance des données qui établira les rôles et les responsabilités à l'échelle de l'entreprise en matière de propriété et d'enregistrement des informations.

### PLANIFICATION EFFICACE DES RESSOURCES

IO peut avoir des difficultés à planifier et à exécuter un mandat élargi, sans une approche globale et intégrée pour évaluer les besoins en ressources. IO s'efforce de définir les besoins actuels et futurs de l'organisation en matière de ressources, notamment en examinant et en classant les besoins par ordre de priorité par rapport aux postes vacants existants afin de déterminer les priorités pour les besoins opérationnels d'IO.

#### ■ 7.2.2 Réputation

### RÉCLAMATIONS ET LITIGES

Une augmentation de la fréquence et de l'ampleur des réclamations contre IO et ses projets peut entraîner une pression sur les finances et les ressources d'IO et du gouvernement, et peut nuire à la réputation d'IO pour les projets futurs. Par exemple, les projets civils travaillant dans le domaine du transport urbain présentent un profil de risque plus élevé et une dépendance accrue vis-à-vis de tiers, ce qui affecte le budget et le calendrier du projet. Un département spécialisé dans les réclamations au sein de l'équipe juridique

## Partie 7 : Gestion du risque

d'IO a été créé pour gérer les réclamations de manière centralisée, et les processus de gestion des réclamations devraient être normalisés pour les futures réclamations. Des efforts sont faits pour former le personnel du projet aux processus de gestion des demandes de remboursement afin de conserver les informations pour étayer les demandes futures. La direction réaffirme en permanence les principes fondamentaux d'IO en matière de préparation et de gestion des projets afin de réduire le risque de dérapage du calendrier/ budget pour éviter que des réclamations ne soient déposées.

### ESCALADE DES COÛTS

La combinaison de stratégies agressives de transfert des risques, la diminution du nombre d'acteurs du marché, la réduction des ressources en main-d'œuvre de la construction et l'augmentation du coût des matériaux sont autant de facteurs qui contribuent à l'escalade des coûts du marché. L'impact qui en résulte peut conduire à des budgets initiaux/approuvés de projets inexacts, à des retards ou des annulations de projets pendant que des fonds supplémentaires du Conseil du Trésor sont recherchés, ce qui peut en fin de compte avoir pour conséquence que les attentes des agences centrales et des clients ne soient pas satisfaites. IO a mis en place des principes de base concernant la préparation et la gestion des projets, et la gestion réussie de l'échelonnement des projets met particulièrement l'accent sur le type d'actif, le profil du projet, la capacité du marché et les ressources nécessaires pour exécuter plusieurs achats en séquence ou simultanément. IO travaille activement avec les clients et les promoteurs de projets pour les informer sur les conséquences qu'ont la mise en place de projets sur les coûts et le calendrier. La budgétisation de projets correspondant à son profil de risque est un aspect essentiel de la planification pour aider à gérer la volatilité, en plus d'une meilleure analyse pour suivre les estimations de coûts et gérer les prestataires de services.

### ■ 7.2.3 Opérationnels

#### FIDÉLISATION DU PERSONNEL

IO a été confronté à un problème de roulement du personnel et s'attend à continuer à relever des défis pour retenir des éléments performants et compétents en raison des restrictions financières et des gels de salaires en cours, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur la prestation des services. IO a établi plusieurs programmes de ressources humaines conçus pour améliorer les expériences de ses employés et les mesures prises pour les retenir (p. ex. pour IO, il est important que les programmes de perfectionnement professionnel fassent partie des avantages sociaux offerts aux employés). IO a également mis en œuvre diverses stratégies de rétention telles que l'examen comparatif des rémunérations et des avantages, une meilleure articulation de la proposition de valeur d'IO, de meilleures procédures d'intégration et des descriptions de poste plus claires.

#### SANTÉ ET SÉCURITÉ

IO se fait un point d'honneur de veiller sur la santé et la sécurité de ses employés et partenaires, des participants de l'industrie et du grand public sur ses chantiers et dans ses bureaux partout dans la province. IO a mis en place des mesures de santé et de sécurité afin d'assurer la sécurité de ses employés sur les chantiers de construction. Cela comprend les exigences relatives à l'accès aux chantiers, le matériel de protection et la formation et la sensibilisation aux questions de santé et sécurité. IO a établi une campagne de sensibilisation, d'éducation et de prévention des risques pour la santé et la sécurité dans les bureaux. Ces initiatives comprennent des séances obligatoires de sensibilisation à la violence et au harcèlement au travail.

## Partie 8 : Profil financier

### 8.1 APPROCHE BUDGÉTAIRE

IO est autonome et son budget intègre les projets que lui confient les ministres de l'Infrastructure et des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs dans ses lettres de mandat et les projets prévus. Le plan d'activités d'IO présente le budget du prochain exercice financier ainsi que des estimations préliminaires qui serviront de point de référence pour la planification budgétaire à moyen terme.

Pour fournir ses services, IO tient compte du principe de la récupération des coûts. Dans le cadre du modèle de récupération des coûts d'IO, des barèmes de taux normalisés ont été établis pour le personnel affecté directement aux projets. Les barèmes des taux comprennent le recours à

des méthodes d'affectation des coûts normalisées et tiennent compte des coûts établis dans les budgets pour les activités. Les frais sont établis au début d'un projet et facturés au client au fur et à mesure que les travaux progressent et que les dépenses sont engagées.

IO gère ses activités afin de permettre la réalisation et la responsabilisation à l'égard de priorités, notamment celles établies par le ministre, et les objectifs généraux déterminés par son conseil d'administration. En outre, il évalue et prévoit les futures missions et s'applique à aligner ses ressources en conséquence. Ainsi, l'organisme est en mesure de répartir ses ressources et ses responsabilités de façon à assurer l'efficacité et la viabilité de ses activités sur la durée du plan d'activités.

### 8.2 ÉTAT DES OPÉRATIONS

(en milliers de dollars)	2019-20 Budget	2020-21 Estimation	2021-22 Estimation
<b>Revenues</b>			
Produit d'intérêts	242 377 \$	240 514 \$	241 322 \$
Frais d'exécution des projets	50 826	50 521	51 527
Frais de gestion	57 582	58 645	59 803
Coûts des opérations liées aux projets	21 025	21 446	21 874
	<b>371 810</b>	<b>371 126</b>	<b>374 526</b>
<b>Charges</b>			
Salaires et avantages sociaux	78 382	79 950	81 549
Frais généraux et d'administration	25 129	25 632	26 145
Charge d'intérêts	217 163	212 820	212 667
Frais de sous-traitance	10 263	10 380	10 573
Transaction du projet et coûts récupérables	21 025	21 446	21 874
	<b>351 962</b>	<b>350 228</b>	<b>352 808</b>
<b>Excédent</b>	<b>19 848 \$</b>	<b>20 898 \$</b>	<b>21 718 \$</b>

**Infrastructure Ontario**

1, rue Dundas Ouest, Bureau 2000  
Toronto Ontario M5G 1Z3  
[www.infrastructureontario.ca](http://www.infrastructureontario.ca)

