

2022-2025

Plan d'activités de

Société ontarienne des
infrastructures et de
l'immobilier

Un organisme de classe
mondiale – créant un Ontario
connecté, moderne et
compétitif.

Table des matières

INTRODUCTION	2
VISION, MISSION ET VALEURS	3
RÉALISATIONS MARQUANTES DE 2020-2021	5
STRATÉGIE DE 2022 À 2025	8
‣ Objectifs	9
‣ Initiatives stratégiques organisationnelles	10
PLAN DE MISE EN ŒUVRE	13
CADRE DE GESTION DES RISQUES DE L'ORGANISATION	14
PROFIL FINANCIER DE 2022 À 2025	19
ANNEXE	20
‣ Mandat législatif	20
‣ Gouvernance organisationnelle	20
‣ Structure organisationnelle	22
‣ Bilan des opérations du secteur d'activité	23
‣ Analyse environnementale	25
‣ Ressources humaines	26
‣ Plan de communication	28

Introduction

Infrastructure Ontario (IO) est un organisme de la Couronne qui appartient au gouvernement de l'Ontario et qui collabore avec les secteurs public et privé pour créer un contexte d'infrastructure plus cohérent, moderne et concurrentiel dans la province.

IO occupe une position unique pour harmoniser les politiques publiques et les modes de réalisation et les capacités d'innovation associées au secteur privé. Grâce à des partenariats avec le secteur privé, IO vise à obtenir de meilleurs résultats pour la province, notamment des actifs de meilleure qualité, livrés plus rapidement et à moindre coût.

De même, l'organisme s'efforce de comprendre les besoins de ses clients du secteur public afin de leur offrir des solutions qui leur permettent d'obtenir les résultats souhaités de manière efficace et rentable. Sa capacité à protéger l'intérêt public, à optimiser la valeur pour les contribuables et à exécuter des modèles de prestation novateurs dépend de la solidité de ses relations avec ses partenaires et ses clients, lesquelles reposent sur la confiance et la fiabilité.

Son expérience et ses capacités dans les domaines de l'immobilier, des infrastructures, des prêts, de la mise en valeur et des projets commerciaux lui permettent d'apporter un large éventail de solutions. Lorsqu'il propose une démarche impliquant toutes ses ressources aux ministères clients, aux partenaires et au gouvernement, il peut leur donner le meilleur de lui-même pour concevoir des solutions, exécuter des transactions et gérer les actifs.

Alors que la nature du travail d'IO continue d'évoluer, nous gérons toujours un certain nombre de risques principalement liés à l'exécution d'un mandat élargi, à l'assurance que nous disposons des talents et des capacités nécessaires pour tenir nos engagements sur un marché compétitif, et à la gestion des problèmes de coûts et de rendement qui ont été causés par la pandémie de COVID-19.

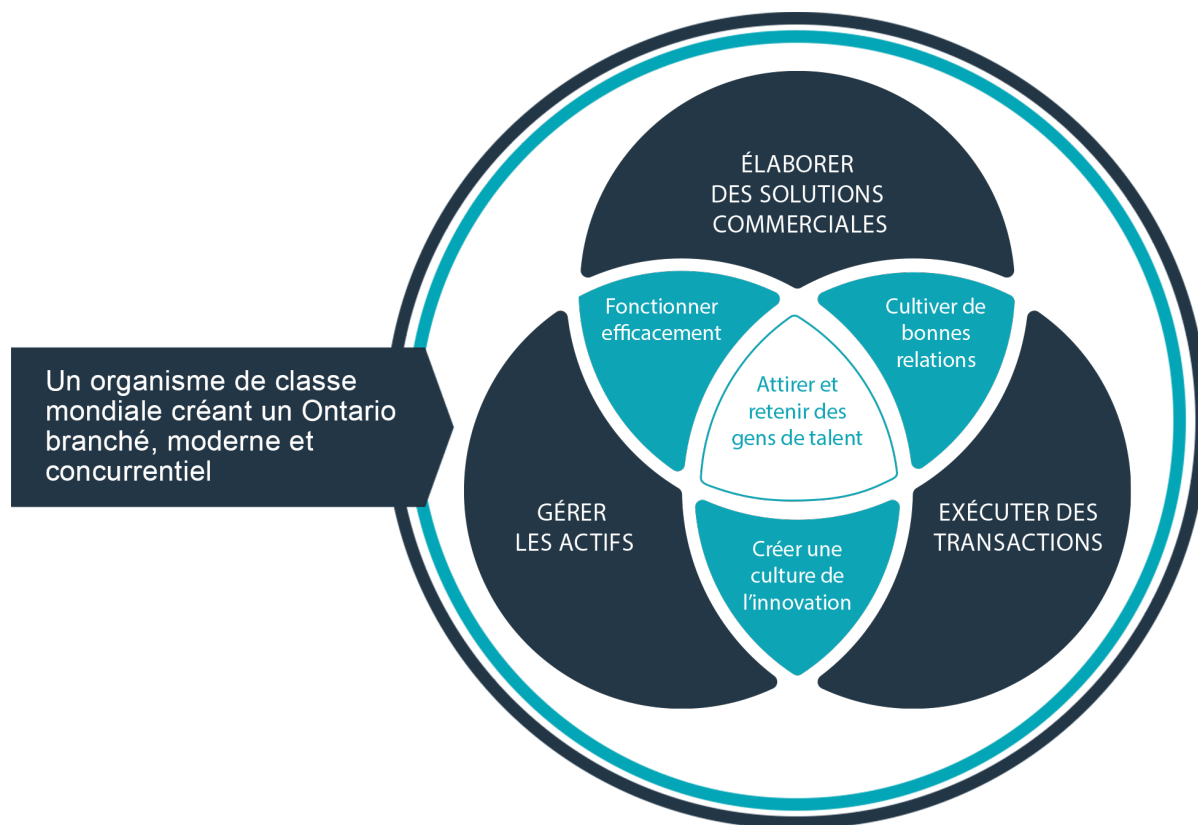
Vision, mission et valeurs

Vision

La vision d'IO explique sa raison d'être. Par l'intermédiaire du ministère de l'Infrastructure, le gouvernement a confié à IO un mandat des plus importants : assurer la conception, l'exécution et la prestation de services essentiels à l'Ontario grâce à un large éventail de solutions. La vision doit donc orienter suffisamment notre organisation pour qu'elle aspire, investisse et se développe de manière constante et prudente afin de pouvoir réaliser son mandat.

La vision d'IO consiste à être
« un organisme de classe mondiale créant un Ontario branché, moderne et compétitif ».

▼ Figure 1: Vision, mission et valeurs d'IO



Cette vision aide IO à soutenir des priorités gouvernementales comme la promotion d'un Ontario branché grâce à des réseaux à large bande et de transport en commun, la modernisation des soins de santé et des soins de longue durée pour les rendre plus résilients et la création d'un Ontario plus compétitif en optimisant le portefeuille immobilier du gouvernement et en améliorant la résilience de l'infrastructure municipale.

Mission

La mission d'IO s'appuie sur sa vision ambitieuse et définit « ce que nous faisons ». Plus précisément, notre mission décrit notre proposition de valeur, qui consiste à proposer et à mettre en œuvre des solutions à l'appui des principales priorités du gouvernement, tout en soutenant la planification et la mise au point de propriétés gouvernementales stratégiques. Notre mission comporte trois volets interdépendants :

Trouver des solutions commerciales : Collaborer avec le gouvernement pour trouver des possibilités de mettre en œuvre des approches à bon coût pour la fourniture de biens et la prestation de services publics.

Exécuter des transactions : Élaborer des formes nouvelles et inédites de partenariats public-privé dans de nouvelles catégories et de nouveaux secteurs, tout en continuant à assurer une exécution dans les délais.

Gérer les actifs : Optimiser les possibilités d'optimisation et de mise en valeur des actifs en élargissant notre rôle dans la gestion des actifs du gouvernement à tous les ministères, organismes et entités du secteur public de la province.

Valeurs

Les valeurs d'IO soutiennent la vision et la mission de manière à définir « comment faire les choses ». Ces valeurs sont ancrées dans l'ensemble de l'organisme et conformes aux normes les plus élevées dans toutes les interactions de l'organisme avec les clients et le marché. Les valeurs fondamentales suivantes orientent toutes les activités d'IO :

- Gagner sans cesse la confiance du public
- Agir avec vivacité et habileté dans l'optique de trouver des solutions
- Promouvoir l'équité, la diversité, l'inclusion et l'innovation
- Attirer et maintenir en poste des personnes de talent.

En se fondant sur sa vision, sa mission et ses valeurs, IO a élaboré un plan stratégique qui fait cadrer son orientation avec sa proposition de valeur à la province, ce qui lui permet de mieux tirer parti des capacités de tous les groupes, de répondre aux besoins des clients et de faire avancer les priorités du gouvernement. L'organisme dispose ainsi d'une feuille de route sur trois ans pour investir dans son personnel, rationaliser sa façon de collaborer avec ses partenaires et, en fin de compte, accroître son influence de manière constructive et structurée.

Ce plan d'activités trace le bilan des événements majeurs survenus durant l'exercice 2021-2022 et résume le plan stratégique, en précisant ses objectifs, les mesures permettant d'en évaluer l'atteinte et les projets qui seront mis en œuvre pour les réaliser. Il présentera également les priorités, les principaux risques et le budget opérationnel pour l'exercice 2022-2023.

Réalisations marquantes de 2021-2022

Rendement opérationnel

En 2021-2022, IO a créé une valeur importante pour la province en s'acquittant de sa mission — à savoir la prestation de solutions commerciales, l'exécution de transactions et la gestion des actifs gouvernementaux, tout en gérant efficacement les répercussions de la pandémie.

Voici quelques-unes de ses grandes réalisations :



Optimiser notre rayonnement public

- Nous avons mené à bien des étapes clés pour une variété de projets clients, tout en gérant de manière anticipée les conséquences de la pandémie sur les projets actuels et futurs.
- Nous avons fait progresser notre plan d'action contre la COVID-19 où sont décrits les principaux domaines d'intervention pour aider l'Ontario à gérer la crise sanitaire, à en atténuer les répercussions économiques et sociétales, à stimuler la reprise et à renforcer notre résilience. Par exemple, nous avons coopéré avec nos partenaires gouvernementaux pour atténuer les retards et les perturbations liés à la COVID-19 en élaborant une stratégie pour traiter les réclamations juridiques; de plus, nous avons continué à construire rapidement des hôpitaux et à soutenir les soins de longue durée (SLD) dans le cadre des contrats PPP existants pour créer des capacités supplémentaires de soins urgents, et en utilisant nos terrains et nos capacités de prêt pour appuyer l'aménagement d'installations de SLD.
- Nous avons conclu un partenariat avec le ministère des Soins de longue durée pour lancer le Programme de développement des soins de longue durée de la province et un programme de garantie de prêt pour les organismes sans but lucratif afin de régler les problèmes de capacité à cet égard. Dans le cadre de ces efforts, nous avons établi une stratégie viable pour tirer parti des terrains excédentaires et mettre au point des solutions de financement afin d'assurer l'aménagement de lits de SLD.
- Nous avons financé des investissements dans les infrastructures municipales par le biais de notre programme de prêts.
- Nous avons continué à faire progresser la mise en œuvre de projets publics clés tels que la Place de l'Ontario, où nous avons impliqué des partenaires de classe mondiale sans subvention du gouvernement.
- Nous avons aussi adopté une approche réfléchie pour le développement des Communautés axées sur le transport en commun, y compris un solide programme de mobilisation communautaire pour élargir le soutien public à l'égard de ce programme.



Avoir la confiance des gouvernements et du marché

- Nous avons travaillé en étroite collaboration avec le ministère de l'Infrastructure, le ministère de l'Énergie, un échantillon représentatif de municipalités, des fournisseurs d'accès à Internet (FAI) et des sociétés de distribution locales (services publics d'électricité) afin de concevoir et mettre en œuvre le « Programme accéléré d'accès à Internet à haut débit », un projet unique en son genre visant à offrir l'accès à Internet à haut débit à toutes les régions de la province. L'engagement d'IO a couvert l'intégralité du programme — des conseils commerciaux et techniques pendant la phase initiale d'élaboration de la politique et de la stratégie commerciale, jusqu'à la conception et l'exécution d'un modèle innovant de transaction et de passation de marchés pour garantir des partenariats avec les fournisseurs d'accès à Internet afin de réaliser le programme de haut débit le plus ambitieux et le plus étendu du pays.
- La province est en train d'établir un « Centre d'excellence immobilière » (CEI), qui permettra au ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (SGSC) d'optimiser les biens immobiliers du gouvernement et de générer efficacement de la valeur pour les biens immobiliers excédentaires. Le CEI s'appuiera sur le processus de vente, les données, les analyses et le modèle d'amélioration de la valeur d'IO pour appliquer des méthodes et des outils cohérents afin de débloquer les perspectives d'avenir.
- Nous avons renforcé notre engagement auprès du gouvernement et du marché, comme en témoigne l'annonce récente de 39 projets en phase de préapprovisionnement et d'approvisionnement, ce qui représente une filière estimée à 60 milliards de dollars.
- IO est chargée de soutenir le processus de diligence raisonnable et d'approbation de la planification pluriannuelle des immobilisations et de remettre au gouvernement des rapports sur les risques liés à son plan et à son programme d'immobilisations.
- Nous avons achevé la phase d'aménagement Alliance pour le projet d'amélioration de la gare Union, marquant le premier projet Alliance à être géré conjointement par IO et Metrolinx. En plus du modèle Alliance, IO a élargi ses modèles d'exécution pour inclure l'utilisation de la gestion de la construction à risque et des modèles d'exécution progressive afin de construire et de mettre sur le marché des infrastructures essentielles dans un délai très court.



Atteindre l'excellence opérationnelle

- Nous avons respecté le budget, atteint notre objectif d'excédent et fait preuve d'efficacité et d'efficience dans nos opérations, comme le montrent les dépenses d'exploitation en pourcentage du capital géré et l'exécution.
- Nous avons renforcé nos processus de planification des activités et de gestion des risques pour améliorer la prise de décision.
- Nous avons amélioré nos capacités informatiques grâce à une stratégie bien définie et à une feuille de route provisoire, qui sont axés sur le renouvellement des systèmes clés devenus vétustes ainsi qu'à des cadres affinés de gouvernance et de hiérarchisation des projets.



Attirer et retenir les talents

- Nous avons privilégié les valeurs liées à l'équité, à la diversité et à l'inclusion (ÉDI), notamment en intégrant le responsable de l'ÉDI d'IO, ainsi que la mise au point et l'exécution de la stratégie complète d'IO en matière d'ÉDI.
- Chaque année, IO mesure l'expérience globale des employés par rapport à la proposition de valeur pour les employés (PVE). En 2021, les évaluations de 14 des 16 éléments ont montré une amélioration par rapport à l'enquête précédente. Les mesures clés de l'engagement global restent élevées et des améliorations ont été apportées dans les domaines clés liés au leadership et à l'accompagnement professionnel.
- L'organisation a procédé à des évaluations des talents afin d'assurer un perfectionnement ciblé, la gestion des connaissances et la rétention pour assurer la relève des dirigeants.

Stratégie de 2022 à 2025

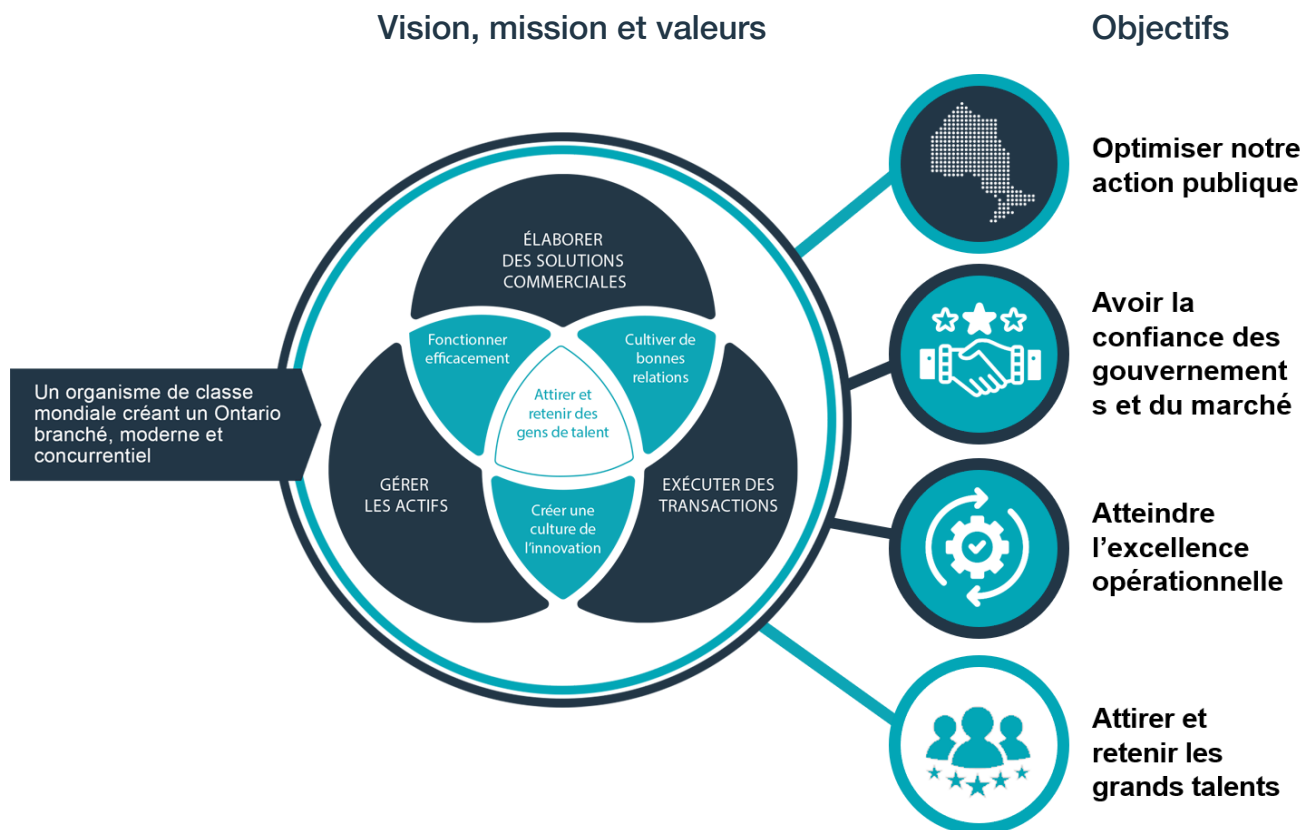
L'évolution stratégique d'IO s'appuie sur le cadre de planification stratégique actualisé approuvé par le conseil d'administration. La vision, la mission et les valeurs de l'organisation, sur lesquelles reposent les fondements de la stratégie, sont au cœur de ce cadre.

Un élément clé de l'évolution stratégique est une vision transformée qui reflète l'ambition de faire d'IO : « un organisme de classe mondiale créant un Ontario branché, moderne et compétitif ».

Les objectifs sont fondés sur la vision, la mission et les valeurs renouvelées de l'organisation; ils expriment notre ambition et guident nos priorités et nos actions. Ils permettront d'harmoniser les processus décisionnels, les investissements et les ressources de l'ensemble de l'organisation avec les priorités stratégiques dans le but ultime d'accroître les retombées des solutions d'IO pour l'Ontario.

Les progrès réalisés par rapport à ces objectifs sont mesurés à l'aide d'un tableau de bord prospectif qui garantit que l'orientation de l'organisme est conforme à sa vision, sa mission et ses valeurs.

▼ Figure 2 : Cadre de planification stratégique d'IO



Pour atteindre ces objectifs, l'organisme a également mis en place un ensemble de projets stratégiques qui guident ses choix, ses investissements et ses actions. Collectivement, l'exécution réussie de ces projets fait de nous un organisme de classe mondiale, véritablement capable de créer un Ontario branché, moderne et compétitif.

Objectifs

Les quatre objectifs énoncés ci-dessous se veulent suffisamment larges pour englober l'étendue des solutions offertes, mais assez circonscrits pour être réalisables.



- 1. Optimiser notre rayonnement** en assurant la réalisation de nouveaux actifs et la gestion proactive des actifs existants, et en cherchant des possibilités d'optimiser les services et les actifs commerciaux.

Cet objectif encourage IO à évaluer continuellement ses méthodes et solutions de passation de marchés pour innover. Notre organisme apporte une perspective de « guichet unique » pour concrétiser les décisions du gouvernement en ayant recours à toute une panoplie de modèles contractuels et commerciaux. Il est reconnu dans le monde entier pour la qualité de l'exécution de ses projets, en plus de son rôle de gestionnaire des immeubles loués ou possédés par la province. Il est bien placé pour réaliser des projets et des programmes dans un plus grand éventail de modèles de prestation et de types d'actifs, ainsi que pour élargir son rôle dans la gestion des biens immobiliers du gouvernement.



- 2. Avoir la confiance des gouvernements et du marché** pour assurer la prestation d'un large éventail de travaux impliquant un ensemble défini de classes d'actifs et de propriétaires du secteur public.

Cet objectif incite IO à privilégier les projets les plus en phase avec les priorités du gouvernement et à utiliser son expertise pour exécuter les décisions du gouvernement en matière d'infrastructure. En outre, il nous encourage à collaborer de manière proactive avec les ministères afin de guider l'usage des fonds, d'éclairer les projets en aval, de renforcer les relations à long terme avec ses clients, et de favoriser les appels d'offres concurrentiels et multipartites ainsi que les modes de partenariat innovants. Plus IO s'engage tôt dans le processus, mieux il peut protéger l'intérêt public, optimiser la valeur pour les contribuables et exécuter des modèles de prestation novateurs.



- 3. Atteindre l'excellence opérationnelle** en veillant à ce que nos processus soient durables, transparents, améliorés en permanence et conformes aux normes les plus élevées de professionnalisme.

IO sait qu'il est essentiel d'investir dans ses outils et capacités internes pour travailler plus efficacement, plus agilement et en partenariat, spécialement dans le contexte actuel de télétravail. IO doit aussi gérer judicieusement ses ressources financières et ses risques pour garantir sa solidité financière tout en renforçant ses capacités organisationnelles, afin d'encourager la collaboration et la discipline dans le cadre des projets déployés à l'échelle de l'organisation.



4. Attirer et retenir les grands talents en offrant aux employés une proposition de valeur fondée sur l'autonomisation, le perfectionnement, le travail d'équipe, la diversité, l'inclusion et l'influence.

Cet objectif motive IO à perfectionner et retenir les talents ayant les compétences et les capacités requises pour remplir son mandat élargi. En outre, l'organisation s'efforce non seulement d'attirer et de retenir des talents qui reflètent la diversité de l'Ontario, mais aussi d'établir une attente selon laquelle tous les employés doivent promouvoir la diversité, l'inclusion et l'équité. Elle s'emploie aussi à offrir un milieu de travail ouvert et innovant, dans lequel tous les employés proposent des idées novatrices pour améliorer les résultats de la province.


Initiatives stratégiques organisationnelles

Pour atteindre ses objectifs, IO a établi dix initiatives stratégiques qui lui permettront de concrétiser sa vision de contribuer à un Ontario branché, moderne et compétitif. Ces dix grandes initiatives guident les choix, les investissements et les actions de l'organisme pour qu'il atteigne ses objectifs.

La mise en œuvre de ces dix initiatives de transformation se fera en tenant compte des relations entre elles et de leurs effets sur les personnes, les processus et la technologie. L'avancement de la mise en œuvre fera l'objet d'un suivi minutieux.

Chacune des dix initiatives comporte des résultats clairement définis sur une période de trois à cinq ans.

Figure 3 : Initiatives stratégiques

Objectif organisationnel	Initiative stratégique	Résultats sur 3 à 5 ans
Optimiser notre rayonnement public 	<ol style="list-style-type: none"> Déployer un ensemble élargi de modes de passation de marchés Développer la pratique de la modernisation de la prestation de services d'IO pour profiter des possibilités existantes et élargies à l'échelle interministérielle. Mettre en valeur les propriétés foncières provinciales à l'aide de nouveaux modèles et au-delà du portefeuille immobilier général (PIG). 	<ul style="list-style-type: none"> IO demeure à l'avant-garde de l'évolution des modèles d'approvisionnement et de passation de marchés au Canada; elle est capable d'assurer une prestation efficace par le biais d'un large éventail de formes de contrats. Prendre une part active à la détermination des possibilités de modernisation des services les plus critiques à l'échelle interministérielle. Collaborer avec le gouvernement pour trouver des possibilités de mettre en œuvre des approches à bon coût pour la fourniture de biens et la prestation de services publics.




Objectif organisationnel	Initiative stratégique	Résultats sur 3 à 5 ans
<p>Avoir la confiance des gouvernements et du marché</p> 	<p>4. Consolider et faire mûrir notre modèle de partenariat</p> <p>5. Consolider l'approche d'IO et centraliser son rôle dans la planification des immobilisations et la gestion des actifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacité à comprendre en profondeur les besoins des clients et à assurer la prestation de services entièrement intégrés en tirant parti de l'étendue des capacités, des ressources et des connaissances d'IO. ▶ Participation formelle d'IO à l'examen des plans d'investissement, à la mise en place de méthodes standard en matière de budgétisation et d'évaluation des risques, et à la gestion des actifs non liés au PIG pendant la phase de maintenance et d'exploitation.
<p>Atteindre l'excellence opérationnelle</p> 	<p>6. Institutionnaliser la gestion du savoir</p> <p>7. Faire évoluer le cadre de gestion des risques de l'organisation</p> <p>8. Exécuter la feuille de route technologique (y compris la stratégie en matière de données).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'IO saisit régulièrement, consolide et conserve les connaissances et les contenus (distincts des données) créés par ses opérations afin d'améliorer l'efficacité du personnel d'IO, l'efficacité et l'uniformité, ainsi que le processus décisionnel du gouvernement. ▶ Avoir une perspective intégrée des activités de gestion des risques des secteurs d'activité et de toute l'organisation, étayée par des méthodes cohérentes de gestion des risques. ▶ Se doter d'une infrastructure de systèmes et de données stable et intégrée qui permet à IO de répondre aux besoins des clients et des entreprises de manière efficace et efficiente et explorer les possibilités de générer une valeur ajoutée à partir de nos données.
<p>Attirer et retenir les grands talents</p> 	<p>9. Assurer le perfectionnement et l'évolution de notre personnel.</p> <p>10. Donner la priorité à l'équité d'accès, d'expérience et de résultats pour tout le personnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ IO reste un employeur de choix, attirant et conservant les employés grâce à une culture axée sur la performance et le rayonnement, tout en offrant un véritable perfectionnement professionnel grâce à l'accompagnement et au mentorat de dirigeants talentueux. ▶ IO dispose d'un personnel et d'une équipe de direction qui reflètent la diversité de la province, d'une forte culture d'inclusion et d'un milieu de travail de plus en plus exempt de préjugés.

Tableau de bord prospectif

Afin de mesurer l'atteinte de chaque objectif, IO utilise un tableau de bord prospectif qui évalue chaque objectif par rapport à un ensemble de mesures composites afin de disposer des informations pertinentes pour prendre des décisions qui renforcent ses objectifs et sa stratégie. Ces mesures visent à encourager un ensemble de comportements souhaités qui devraient contribuer à la réalisation des objectifs.

▼ Figure 4 : Tableau de bord prospectif

Objectif	Comment mesurer le rendement par rapport à l'objectif
 Optimiser notre action publique	1 La réalisation des projets dans le respect des délais et des budgets prévus
	2 La valeur que nous trouvons et que nous générons pour nos clients
 Avoir la confiance des gouvernements et du marché	3 Appui aux priorités gouvernementales :
	4 La satisfaction de nos clients
	5 La confiance du marché
 Atteindre l'excellence opérationnelle	6 Rendement financier et résilience
	7 Progrès par rapport aux initiatives organisationnelles
 Attirer et retenir les grands talents	8 L'efficacité de nos programmes d'accompagnement et de perfectionnement
	9 Les niveaux de diversité, d'intégration et de sûreté de notre environnement de travail
	10 La mesure dans laquelle nous encourageons et récompensons l'innovation

Les progrès réalisés par rapport aux objectifs seront suivis de près par l'équipe de direction et transmis au conseil d'administration tous les trimestres, ainsi qu'au ministère de l'Infrastructure à des fins de contrôle.

Plan de mise en œuvre

La stratégie d'IO sera mise en œuvre sous la forme d'un programme de projets interdépendants. Chaque initiative stratégique sera accompagnée d'un plan détaillé afin qu'elle bénéficie du budget et des ressources appropriés et que tous les risques soient pris en compte. Les initiatives seront gérées au moyen d'un modèle de gouvernance rigoureux. Comme indiqué ci-dessus, IO élaborera des plans détaillés et des objectifs connexes qui seront présentés trimestriellement au conseil d'administration et suivis régulièrement par la direction.

Des équipes interfonctionnelles seront formées au besoin et seront appelées à collaborer régulièrement avec les parties prenantes appropriées pour aller de l'avant. Tout travail qui ne s'inscrit pas dans le cadre des « activités de routine » sera concilié avec une priorité ou une initiative stratégique. Les initiatives stratégiques seront échelonnées en fonction des capacités et des interdépendances.

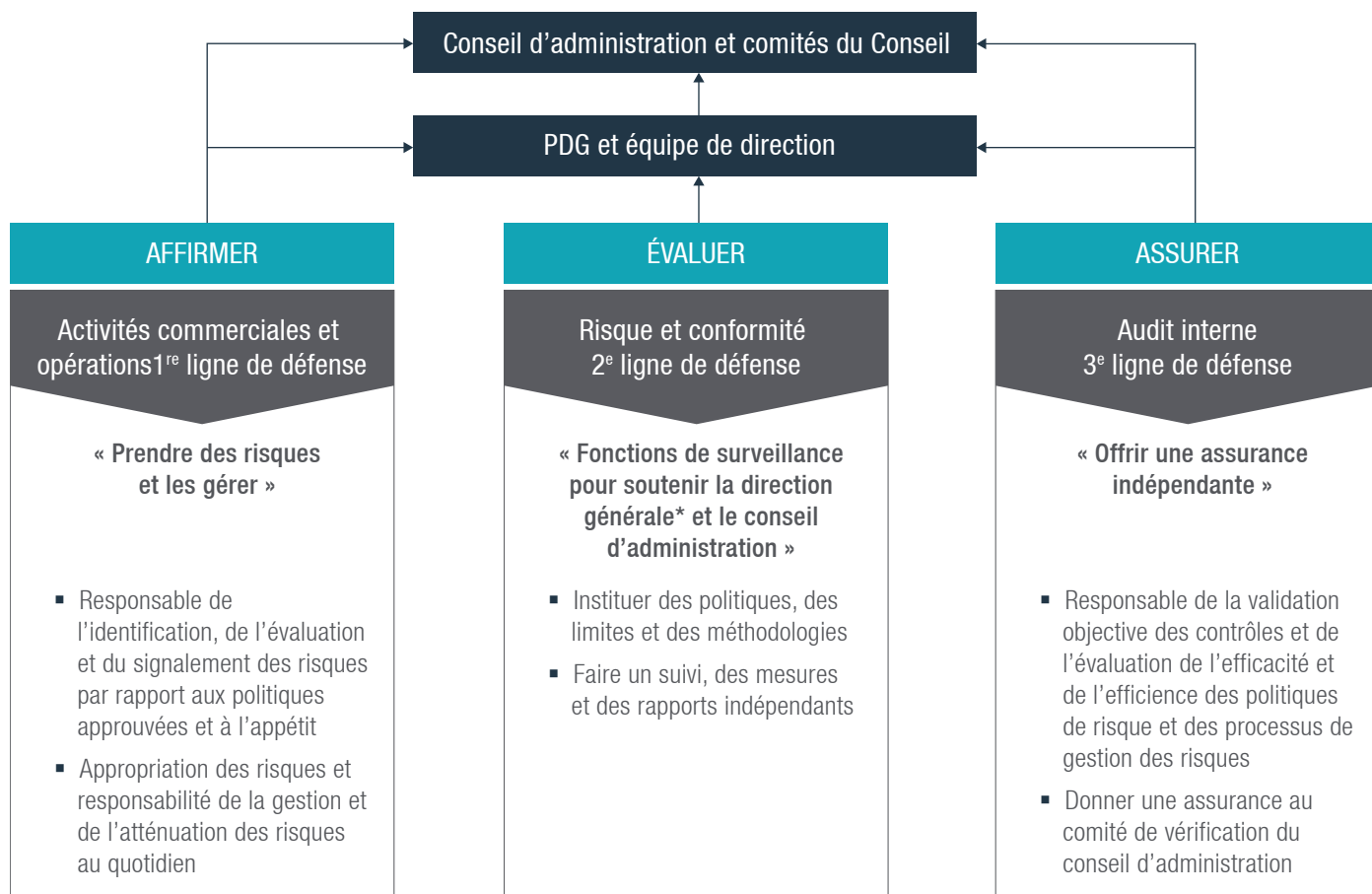
Cadre de gestion du risque d'entreprise

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 qui favorise la sensibilisation aux risques et l'intégration de la gestion des risques dans les processus décisionnels stratégiques et opérationnels d'IO. Il permet de cerner les risques et les possibilités, et facilite la compréhension, l'analyse, l'évaluation et la gestion des risques à tous les niveaux de l'organisme.

IO continue de perfectionner son cadre de GRE en fonction des principales pratiques et en conformité avec la nouvelle directive gouvernementale en la matière. Le registre des risques est mis à jour chaque année, l'accent étant mis sur les risques émergents et l'amélioration des rapports sur la gestion des risques. Dans le cadre du plan de maturité de la GRE, IO prépare des énoncés officiels concernant l'appétit pour le risque et les niveaux de tolérance au risque, afin d'éclairer les processus de prise de décision et de planification stratégiques, en plus de renforcer la sensibilisation au risque dans toute l'organisation.

IO utilise un modèle fondé sur « trois lignes de défense » pour clarifier et délimiter les rôles et les responsabilités dans les activités de gestion des risques, comme indiqué ci-dessous :

Figure 5 : Modèle des trois lignes de défense



Politique de GRE

La politique de GRE définit un cadre de gestion des risques qui comprend une approche globale pour cerner, évaluer et gérer les risques organisationnels. 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, que voici :

- Les **risques stratégiques** se rapportent généralement au mandat d'IO et au contexte commercial.
- Les **risques d'atteinte à la réputation** sont des risques pouvant influencer sur la marque, l'image ou la réputation d'IO à la suite des agissements de celle-ci. Il peut s'agir de risques indirects associés au comportement d'un ou de plusieurs employés, ou de risques tangentiels provenant d'autres parties, par exemple des partenaires ou des fournisseurs.
- Les **risques opérationnels** sont liés aux personnes, aux procédés, à la technologie, à la sécurité, à la conformité et à l'exécution du mandat. Ils peuvent avoir un impact sur la capacité d'IO à atteindre ses objectifs généraux.
- Les **risques financiers** comprennent les risques qui peuvent peser sur la situation de trésorerie d'IO, ainsi que sur les résultats et les rapports financiers.

IO applique un cadre de contrôle interne solide et intégré et un ensemble de politiques afin d'atténuer les risques. Les contrôles sont assurés par une équipe de gestion active qui veille à ce que les procédés soient efficaces et efficaces. Les mesures d'atténuation sont évaluées dans le cadre d'un processus cyclique afin de déterminer 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 font régulièrement l'objet d'examen indépendants menés par les équipes de Gestion des risques et d'audit interne d'IO et par d'autres parties, comme la Division de la vérification interne de l'Ontario et le Bureau du vérificateur général de l'Ontario.

Risques principaux

Selon le cadre de gestion des risques d'IO, les principaux risques d'entreprise font l'objet d'un suivi permanent et de rapports communiqués tous les trimestres au conseil d'administration et au ministère de l'Infrastructure.

▼ Figure 6 : Risques principaux

Risque	Mesures D'atténuation
Risques Stratégiques	
Diminution de la participation du marché La participation du marché a été touchée par la concentration de l'industrie de la construction, la complexité croissante des projets et l'évolution de la tolérance au transfert de risque; il existe un risque d'augmentation des montants des devis, d'augmentation des coûts des services, d'annulations de projets et de retards.	<ul style="list-style-type: none">▸ Communication régulière d'information concernant la liste de projets et réalisation d'études de marché avec les fournisseurs et les associations relativement à des projets à venir.▸ Exécuter des examens continus du transfert des risques dans les contrats d'IO pour optimiser la répartition efficace des risques.▸ Continuer d'évaluer les méthodes d'approvisionnement et de passation de marchés afin d'optimiser la compétitivité.

Risques Stratégiques

Diminution de la capacité du marché

Diminution de la capacité du marché à effectuer des travaux, ce qui entraîne une incapacité à exécuter des projets et des services en raison de l'augmentation du coût du service, ainsi que des projets annulés ou retardés.

- ▶ IO collabore avec les ministères clients pour faire en sorte qu'il existe un échelonnement réalisable des achats et des transactions, lorsque cela est possible, pour réduire les cas de planification mal coordonnée causant des pressions dans l'approvisionnement de consultants limités ou de spécialités clés.

Harmonisation des objectifs, des rôles et des responsabilités

Le manque d'harmonisation des objectifs, des rôles et des responsabilités liés à la gouvernance et à la gestion des projets entre IO et ses principaux partenaires peut mettre en péril le rendement des projets.

- ▶ IO dispose de documents et de procédés de gouvernance rigoureux pour assurer la clarté des mandats avec ses partenaires.
- ▶ Continuer d'améliorer la prise de décisions relative au modèle de réalisation par l'intermédiaire d'un processus itératif d'interaction avec les décideurs gouvernementaux, et obtenir des clarifications lorsque les objectifs potentiels semblent incompatibles.

Changements liés à la transformation des activités commerciales

S'ils sont trop nombreux, les changements transformationnels simultanés peuvent nuire aux résultats, à la culture et au personnel d'IO.

- ▶ IO planifie minutieusement la mise en œuvre de tous ses projets et mise sur une vue intégrée de toutes les initiatives pour surveiller en permanence les progrès et les risques.

Risques D'atteinte à la Réputation

Réclamations et litiges

Toute augmentation de la fréquence et de l'ampleur des demandes d'indemnisation à l'endroit d'IO et de ses projets peut accroître la pression sur les ressources d'IO et du gouvernement, en plus de nuire à la réputation de l'organisme.

- ▶ L'équipe juridique d'IO a intégré un service spécialisé dans les demandes d'indemnisation pour gérer celles-ci de manière centralisée, former le personnel sur les processus de gestion de ces demandes et normaliser les processus.

Risque

Mesures D'atténuation

Rendement

Les attentes du gouvernement ne sont pas satisfaites en raison d'une incapacité à gérer correctement les rendements en raison de retards, de dépassements de coûts, de défaillances dans la prestation de services ou de problèmes liés aux prêts.

- ▶ IO surveille les étapes clés des transactions en communiquant avec ses partenaires gouvernementaux par le biais de réunions régulières des comités de la haute direction qui sont chargés de superviser les transactions, du stade de l'approvisionnement à celui de la mise en œuvre.
- ▶ Suivi continu des tendances d'indexation des coûts sur le marché et intervention précoce dans la planification budgétaire pour tenir compte des tendances dans les budgets relatifs aux projets.
- ▶ Continuer d'améliorer les méthodes de sélection du modèle de réalisation et le processus d'approbation des projets pour exiger :
 - ▼ le respect de certaines normes de qualité concernant la vérification préalable de l'estimation des coûts de tiers pour la partie centrale de chaque projet;
 - ▼ l'élaboration d'un budget proportionnel au risque réel retenu, sur la base d'une analyse quantitative rigoureuse du risque.

Risques Opérationnels

Attirer et retenir les talents

IO peut éprouver des difficultés à attirer et retenir du personnel hautement performant/expérimenté en raison de restrictions budgétaires durables et de concurrence sur le marché.

- ▶ IO a créé la proposition de valeur pour les employés afin de préciser ce qui amène et retient les personnes chez IO. Les éléments clés comprennent un travail qui a un rayonnement réel, des possibilités de croissance et de développement, le travail en équipe et la flexibilité dans la manière de réaliser notre travail. IO compte également garantir une rémunération concurrentielle.
- ▶ IO a élaboré des plans de relève pour tous les postes critiques. Ces plans sont destinés à assurer la continuité des opérations.

Cybersécurité et vie privée

L'augmentation de la fréquence et la nature évolutive des cyberattaques peuvent entraîner un accès inapproprié à des informations confidentielles et commercialement sensibles.

- ▶ IO s'emploie sans cesse à renforcer et faire évoluer son cadre de cybersécurité ainsi qu'à faire de la formation et de la sensibilisation sur les cyberattaques.
- ▶ En outre, l'organisation a mis en place des outils pour surveiller la cyberactivité par le biais du filtrage de la sécurité des courriels, ainsi que de la détermination et de la suppression des menaces connues et ciblées.

Risque

Mesures D'atténuation

Gestion de la perturbation des activités

L'ampleur des changements survenant dans l'environnement extérieur ou la dépendance à l'égard de certains partenaires (p. ex., crises de santé publique) peuvent influencer sur les activités d'IO et compromettre sa capacité à exécuter ses projets et à fournir ses services aux clients en raison d'une préparation inefficace.

- ▶ L'organisme a donc mis en place un plan de continuité des activités (PCA) et des protocoles d'intervention d'urgence qu'il révisé ou actualise périodiquement pour qu'ils soient adaptés à tout événement éventuel.
- ▶ Il veille aussi à ce que ses prestataires de services disposent également d'un PCA pour assurer la gestion des biens publics.

Risques Financiers

Suivi des taux d'intérêt et gestion du portefeuille de prêts

La baisse des taux d'intérêt peut annuler les avantages des contrats d'échange de taux d'intérêt associés aux prêts non couverts et aux titres de créance émis antérieurement, lesquels visent à réduire l'exposition aux fluctuations des taux d'intérêt et à la volatilité du marché.

La diminution des revenus des clients emprunteurs en raison de la pandémie peut nuire au rendement du portefeuille de prêts d'IO.

- ▶ IO évalue régulièrement le risque lié au taux d'intérêt et surveille de près les résultats liés aux changements de taux d'intérêt par rapport aux limites prescrites.
- ▶ Une surveillance continue, l'examen régulier des prêts individuels et des communications fréquentes avec les emprunteurs permettent de faire en sorte que le programme de prêts d'IO soutienne la croissance des infrastructures dans toute la province.

Profil financier de 2022 à 2025

IO est déterminé à atteindre l'excellence opérationnelle. Pour ce faire, il gère prudemment son budget, son personnel et ses risques financiers afin de respecter les priorités gouvernementales et d'accroître son rayonnement tout en assurant sa solidité financière.

IO est un organisme indépendant et autofinancé. **Son budget reflète les projets qui lui sont confiés par le ministre de l'Infrastructure et le ministre des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs** par l'entremise de lettres d'instructions.

Il assure la prestation de ses services **sur la base du recouvrement des coûts**. Les frais sont convenus au début d'un projet et sont facturés au client au fur et à mesure de l'avancement des travaux et de l'engagement des dépenses, et ce sans marge prévue, ce qui garantit une utilisation judicieuse des fonds publics.

Pour faciliter l'exécution efficace des projets et responsabiliser les divers intervenants, **IO mise sur un processus trimestriel de prévision et de planification des ressources** pour gérer ses opérations et s'assurer que les futurs projets et travaux sont bien planifiés et dotés en ressources. Cette démarche lui permet de répartir efficacement ses ressources et de s'adapter à l'évolution des demandes des clients.

Il prépare un budget pour l'exercice 2022-2023, et présente des estimations préliminaires pour les exercices 2023-2024 et 2024-2025 comme point de référence pour la planification à moyen terme.

Bilan des opérations

▼ Figure 7 : Bilan des opérations

(\$Millions)	Budget 2022-2023	Estimation 2023-2024	Estimation 2024-2025
Recettes			
Produit d'intérêts	223	221	220
Frais d'exécution des projets	99	105	109
Frais de gestion	64	66	69
Coûts des transactions et coûts recouvrables	101	100	100
	487	492	498
Dépenses			
Salaires et avantages sociaux	120	126	131
Frais généraux et administration	41	43	45
Charge d'intérêts	198	196	195
Coûts des transactions et coûts recouvrables	101	100	100
Frais de sous-traitance	10	10	10
	470	475	481
Excédent/(Déficit)	17	17	17

Annexe

Mandat législatif

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

- offrir des conseils et des services au sujet des questions de nature financière, stratégique ou autre qui touchent le gouvernement;
- effectuer des opérations qui touchent le gouvernement ou apporter son aide à cet égard;
- fournir des conseils et des services relativement aux travaux d'infrastructure en Ontario qui ne sont pas des biens du gouvernement, notamment en matière de gestion de projets et de gestion de contrats;
- fournir des conseils et des services relativement aux biens du gouvernement, notamment en matière de gestion de projets, de gestion de contrats et d'aménagement;
- effectuer la gestion financière des biens du gouvernement gérés par le ministère ou par un organisme de la Couronne dont le ministre est responsable;
- fournir des conseils et des services relatifs aux biens immobiliers aux organisations du secteur public prescrites;
- assurer la prestation de conseils et de 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;
- accorder un financement pour des projets d'infrastructure aux municipalités et à d'autres organismes publics admissibles.

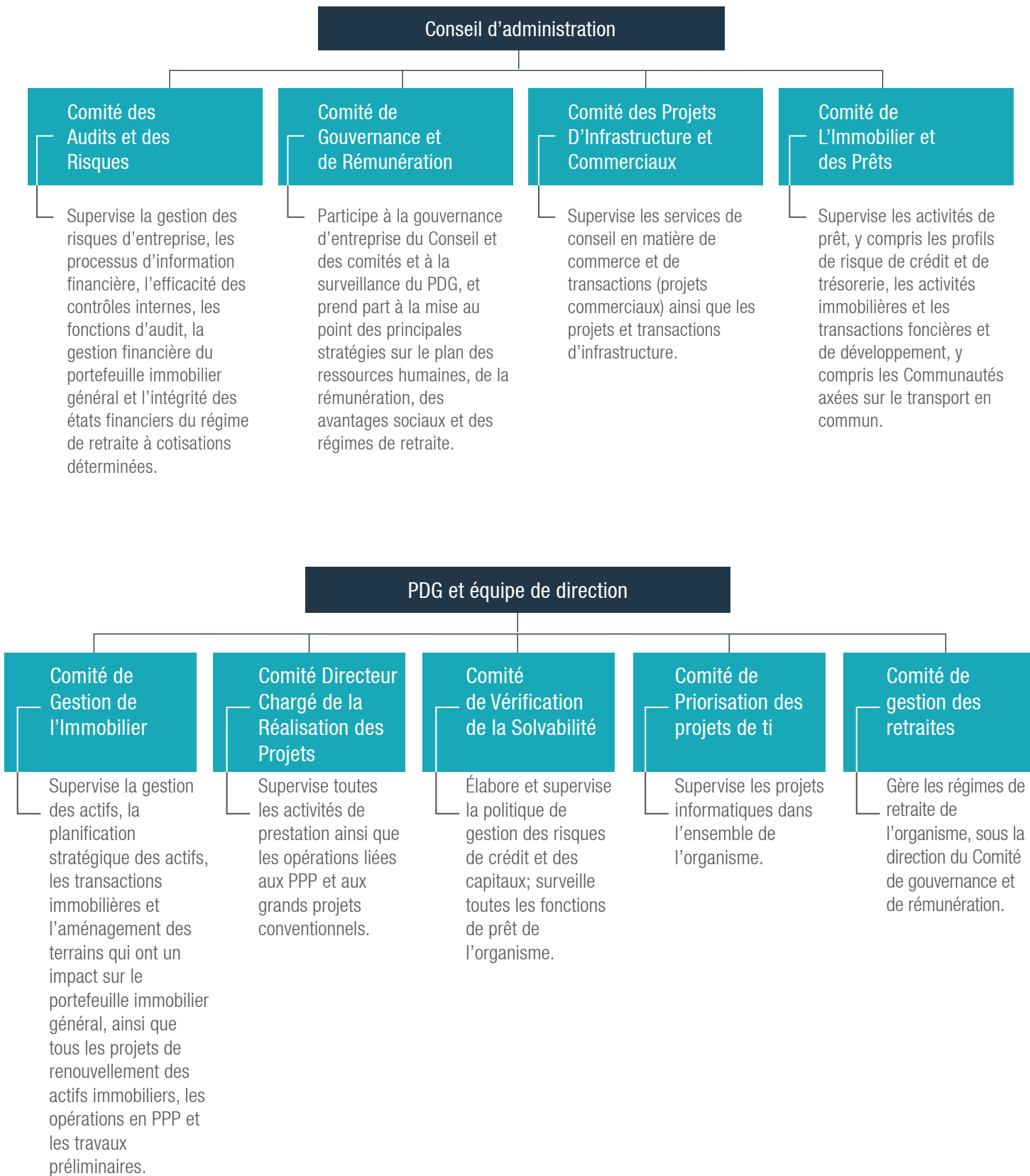
Gouvernance organisationnelle

IO applique des normes de gouvernance générale très strictes pour assurer son efficacité fonctionnelle et sa responsabilisation. Il est dirigé par un conseil d'administration et un président-directeur général, tous nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil.

L'organisme est responsable devant l'Assemblée législative de l'Ontario par l'intermédiaire du ministre de l'Infrastructure (le ministre) et rend compte au ministre par l'entremise du président du Conseil d'administration. Un protocole d'entente (PE) intervenu entre le ministre et le président clarifie et délimite les rôles et responsabilités d'IO, ainsi que le cadre de responsabilité entre le ministère et l'organisme.

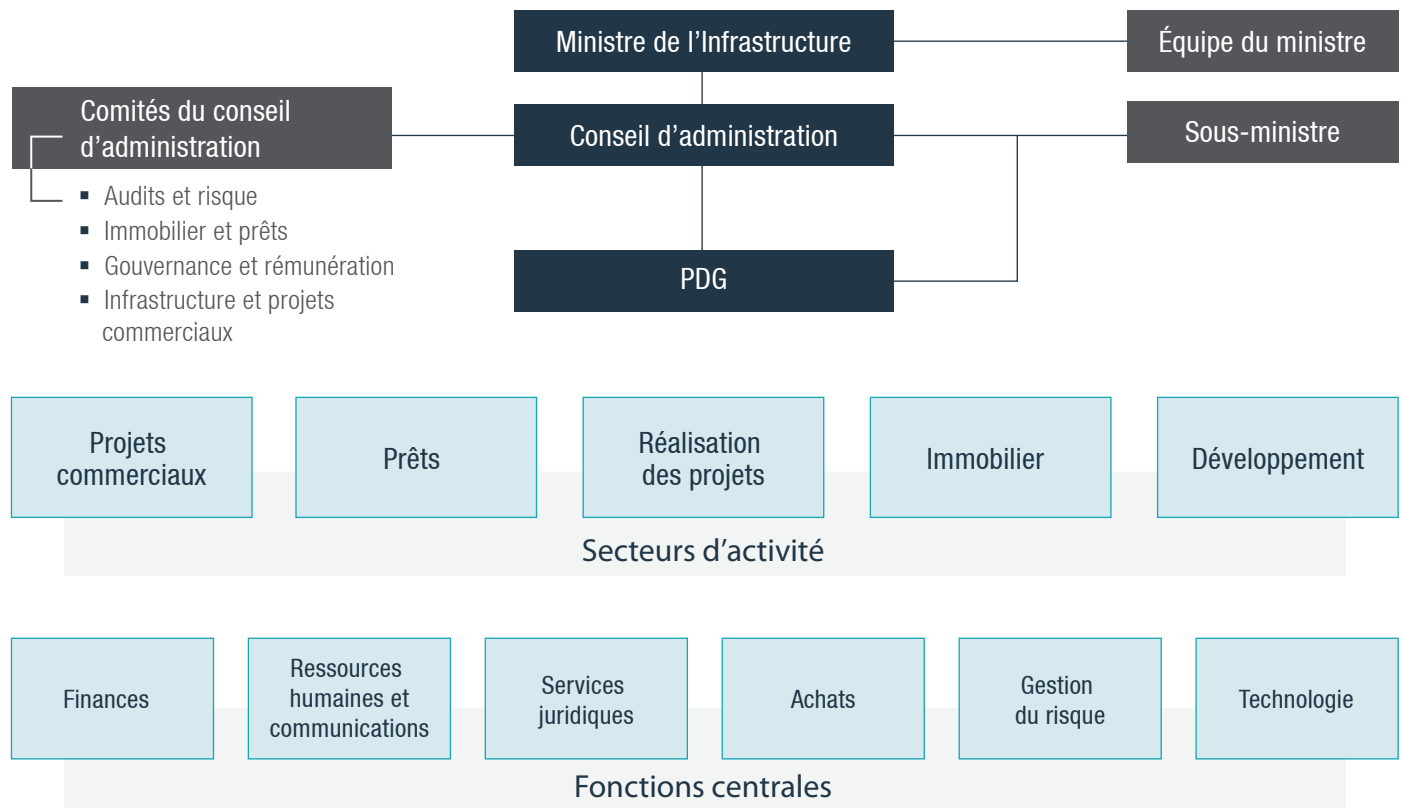
Le plan d'activités et le rapport annuel soumis au ministre sont préparés conformément aux lois applicables et à la Directive concernant les organismes et les nominations du gouvernement. Les seuils décisionnels des comités de direction et des membres du personnel d'IO sont régis par une délégation de pouvoir approuvée par le conseil d'administration.

▼ Figure 8 : Structure du conseil d'administration et du comité de direction d'IO



Structure organisationnelle

▼ Figure 9 : Structure organisationnelle d'IO



IO gère cinq secteurs d'activité à l'intention de clients du secteur public.

La **Division des projets commerciaux** met à profit les partenariats et les investissements liés au secteur privé pour générer des produits, réduire les charges et le passif, et accroître l'efficacité des services et des investissements gouvernementaux. Elle fournit des conseils et de l'aide à la négociation pour leurs transactions commerciales.

La **Division des prêts** administre le programme de prêts, dont l'encours actuel s'élève à six milliards de dollars. Ce programme permet aux municipalités de l'Ontario ainsi qu'aux organismes du secteur public et aux organismes sans but lucratif admissibles d'avoir accès à des prêts abordables pour construire et renouveler l'infrastructure publique.

La **Division de l'exécution des projets** gère des projets d'infrastructure publique complexes et de grande envergure à l'aide de divers modèles contractuels, notamment les partenariats public-privé aux fins de l'approvisionnement et de la réalisation, qui tirent parti du financement et de l'expertise du secteur privé pour améliorer la qualité de la construction des infrastructures publiques dans le but de respecter le calendrier et le budget. La filière actuelle des projets PPP est évaluée à plus de 60 milliards de dollars.

La **Division de l'immobilier** assure la prestation de services de gestion des biens immobiliers détenus et loués

par le gouvernement, notamment des services immobiliers de bout en bout destinés aux ministères clients afin de garantir des opérations sûres et sécurisées grâce à des solutions de gestion des actifs, de planification des immobilisations et de gestion de projet. Cette division fournit également des services de planification stratégique des actifs MSGSC afin de maximiser la valeur des actifs gouvernementaux par la planification et la rationalisation du portefeuille. Elle gère actuellement plus de 3,9 millions de mètres carrés pour le compte de la province.

La **Division de l'aménagement** est responsable des Collectivités axées sur les transports en commun (CATC), qui vise à offrir des aménagements à densité plus élevée, à usage mixte et reliés aux gares de transport en commun ou à proximité de celles-ci, et servira de catalyseur pour créer de nouvelles Collectivités axées sur le transport en commun. Le Programme CATC permet de réaménager des terrains sur lesquels se trouvent des gares de transport en commun et des sites de construction dans le cadre des quatre projets de métro prioritaires, afin d'obtenir des recettes que la province pourra utiliser pour couvrir les coûts d'infrastructure des transports en commun ou financer d'autres priorités gouvernementales. Cette division donne des conseils aux partenaires issus du gouvernement et du secteur public et leur fournit une aide à la négociation de dossiers importants d'aménagement.

Les secteurs d'activité d'IO sont appuyés par le personnel professionnel de diverses spécialités (finances, comptabilité, ressources humaines, communications, services juridiques, approvisionnement, financement des transactions, gestion des risques et technologies de l'information).

Bilan des opérations des divers secteurs d'activité

▼ Figure 10 : Bilan des opérations du secteur d'activité

(en millions de \$)	Budget 2022-2023					Total
	Exécution des projets	Immobilier	Prêts	Développement	Projets commerciaux	
Recettes						
Produit d'intérêts	-	-	223	-	-	223
Frais d'exécution des projets	75	-	-	12	12	99
Frais de gestion	-	63	1	-	-	64
Coûts des transactions et coûts recouvrables	79	6	-	9	7	101
	154	69	224	21	19	487
Dépenses						
Salaires et avantages sociaux	54	40	6	10	10	120
Frais généraux et administration	21	13	3	2	2	41
Charge d'intérêts	-	-	198	-	-	198
Coûts des transactions et coûts recouvrables	79	6	-	9	7	101
Frais de sous-traitance	-	10	-	-	-	10
	154	69	207	21	19	470
Excédent/(Déficit)	-	-	17	-	-	17

(en millions de \$)	Estimation 2023-2024					Total
	Exécution des projets	Immobilier	Prêts	Développement	Projets commerciaux	
Recettes						
Produit d'intérêts	-	-	221	-	-	221
Frais d'exécution des projets	79	-	-	13	13	105
Frais de gestion	-	65	1	-	-	66
Coûts des transactions et coûts recouvrables	78	6	-	9	7	100
	157	71	222	22	20	492
Dépenses						
Salaires et avantages sociaux	57	42	6	11	10	126
Frais généraux et administration	22	13	3	2	3	43
Charge d'intérêts	-	-	196	-	-	196
Coûts des transactions et coûts recouvrables	78	6	-	9	7	100
Frais de sous-traitance	-	10	-	-	-	10
	157	71	205	22	20	475
Excédent/(Déficit)	-	-	17	-	-	17

(en millions de \$)	Estimation 2024-2025					Total
	Exécution des projets	Immobilier	Prêts	Développement	Projets commerciaux	
Recettes						
Produit d'intérêts	-	-	220	-	-	220
Frais d'exécution des projets	82	-	-	14	13	109
Frais de gestion	-	68	1	-	-	69
Coûts des transactions et coûts recouvrables	78	6	-	9	7	100
	160	74	221	23	20	498
Dépenses						
Salaires et avantages sociaux	60	44	6	11	10	131
Frais généraux et administration	22	14	3	3	3	45
Charge d'intérêts	-	-	195	-	-	195
Coûts des transactions et coûts recouvrables	78	6	-	9	7	100
Frais de sous-traitance	-	10	-	-	-	10
	160	74	204	23	20	481
Excédent/(Déficit)	-	-	17	-	-	17

Analyse environnementale

IO procède à une analyse externe des facteurs environnementaux qui peuvent influencer sur ses plans stratégiques et commerciaux. Voici un résumé de l'évaluation.

Priorités Gouvernementales :

- Exécuter des transactions qui permettent d'obtenir la meilleure valeur possible pour les actifs du gouvernement et de réaliser efficacement les grands projets d'immobilisations, et continuer à réaliser les projets d'infrastructure prioritaires — transport en commun, autoroutes et soins de santé — dans la filière des PPP de la province.
- Continuer à mettre au point des solutions commerciales innovantes pour les priorités du gouvernement. Continuer à fournir des conseils et des services commerciaux aux ministères, aux organismes et aux entités du secteur public en général sur des questions financières, stratégiques ou autres, y compris l'élaboration, l'évaluation, la structuration et la négociation de transactions commerciales.
- Trouver des possibilités de génération de revenus et des pratiques novatrices à l'appui du plan visant à mettre en place un nouveau réseau de transport durable en exécutant le programme des CATC, et mettre en valeur des biens fonciers commerciaux (c'est-à-dire mettre à profit les terrains excédentaires pour les priorités du gouvernement, comme les soins de longue durée, et le réaménagement de la Place de l'Ontario).
- Aider le gouvernement à gérer la pandémie, notamment en collaborant avec le ministère de l'Intérieur, SGSC, le ministère des Transports, Metrolinx et d'autres ministères d'importance pour évaluer et gérer les risques financiers et les risques liés au calendrier des grands projets en cours.
- Continuer à mettre en œuvre le programme de prêts conformément aux objectifs stratégiques de la province. Soutenir le programme de garantie de prêt pour les SLD récemment approuvé. IO et le ministère des Soins de longue durée évaluent ensemble les possibilités d'accorder des prêts aux exploitants d'établissements de SLD à but non lucratif aux fins de l'aménagement de nouveaux lits de SLD.
- Fournir des services administratifs pour d'autres programmes, selon les directives du ministre de l'Infrastructure. Soutenir le ministère de l'Infrastructure dans les domaines suivants : l'exécution du programme gouvernemental de propositions non sollicitées; l'expansion de l'infrastructure à large bande afin d'améliorer la connectivité partout dans la province; l'administration du Fonds pour l'assainissement de l'eau et le traitement des eaux usées et du Programme de subventions pour l'accès au gaz naturel jusqu'à l'achèvement de ces programmes; la prestation de conseils et de services liés aux projets immobiliers au secteur public élargi; l'amélioration de l'infrastructure du secteur public, des résultats de la sous-traitance dans le cadre des projets, et l'amélioration continue des actifs liés à l'infrastructure gouvernementale.
- Assurer l'amélioration continue de la prestation des services de la manière la plus efficace et efficiente possible. Coopérer avec le ministère de l'Infrastructure pour mettre en œuvre les recommandations issues de l'examen ministériel d'IO afin de garantir la prestation efficace des services qui correspondent aux objectifs du gouvernement et d'améliorer la responsabilité et la transparence des activités; coopérer avec les partenaires gouvernementaux pour obtenir le recouvrement intégral des coûts des initiatives, programmes et projets à venir, alors que l'organisation abandonne graduellement les engagements à coûts fixes.

Paysage industriel et conditions du marché :

La pandémie donne lieu à un paysage fiscal et sociétal très incertain. IO étudie et met en œuvre des approches novatrices pour assurer l'utilisation sûre et continue des biens du gouvernement. Les partenaires gouvernementaux devront trouver des moyens judicieux d'investir dans les actifs actuels tout en construisant pour l'avenir. Les partenaires industriels sont confrontés à de nouvelles formes de contraintes, et les chaînes d'approvisionnement locales seront plus importantes que jamais. L'expertise d'IO et sa connaissance de l'industrie restent des atouts

précieux pour le gouvernement alors qu'il envisage l'adoption de stratégies à court et à long terme en réponse à la pandémie.

- Capacité du marché et participation : Il est essentiel que l'organisme ait la capacité de générer un environnement d'appel d'offres concurrentiel pour les projets, notamment afin d'optimiser la valeur pour le contribuable. IO doit en tout temps assurer une participation rigoureuse du marché dans l'ensemble de son portefeuille de projets, qui évolue et s'élargit en permanence. Étant donné le grand nombre de projets qui se profilent à l'horizon, IO doit s'assurer que le marché ait la capacité de répondre aux appels d'offres de ces projets — tant pour répondre réellement aux exigences du processus (lorsqu'il y a des projets concurrents sur le marché) que pour exécuter des projets en fonction de la disponibilité du financement et de la main-d'œuvre. Par exemple, les niveaux historiques d'investissement gouvernemental dans des projets d'infrastructure tels que la ligne Ontario Line donnent lieu à des achats et des projets plus importants et plus complexes.
- Complexité croissante des projets : Les projets d'infrastructure deviennent de plus en plus complexes, la technologie jouant un rôle de plus en plus dominant dans la réalisation des projets à très faible risque. Les nouvelles catégories d'actifs et les projets ayant lieu dans des secteurs éloignés de la province présentent de nouvelles formes de risques difficiles à cerner, à évaluer et à transférer. Parallèlement, le secteur de la construction est devenu plus prudent quant à ses propres seuils de tolérance au risque. IO doit s'assurer de ne pas employer une approche « générique » ne correspondant qu'à un seul profil de projet.

Points divers :

- L'envergure et la complexité croissantes des projets d'infrastructure, en particulier dans les zones urbaines, s'accompagnent d'une augmentation correspondante de la sensibilisation et de la vigilance du public concernant les coûts des projets et leurs effets sociétaux et environnementaux.
- La durabilité des actifs construits, leur résilience au changement climatique et la manière dont ils utilisent l'énergie sont des impératifs fondamentaux à considérer dans le budget des projets.
- Les grandes organisations acquièrent des avantages concurrentiels en tirant parti de l'intelligence artificielle (IA) et d'autres technologies pour réaliser des gains d'efficacité et améliorer leurs opérations commerciales de façon à s'adapter aux comportements changeants des clients et optimiser les opérations. IO, dont le portefeuille ne cesse de croître, doit trouver des moyens de tirer parti des technologies et des capacités de l'IA.

Ressources humaines

Attirer et retenir de grands talents est l'un de nos quatre objectifs. Nous nous attachons à créer un lieu de travail qui encourage l'accompagnement, le mentorat et le perfectionnement, qui célèbre la diversité et l'inclusion, et qui encourage les employés à innover. IO a la chance de pouvoir attirer des personnes qui ont la passion de servir leurs concitoyens et qui sont motivées par le fait de contribuer directement au bien-être économique et social des Ontariens.

Sa proposition de valeur pour les employés se compose de quatre éléments clés :

- Un travail qui a des répercussions concrètes
- De la souplesse dans l'organisation du travail
- Travailler ensemble
- Faire évoluer notre personnel.

Les employés ont cerné ces éléments comme figurant parmi les raisons d'entrer à IO et d'y rester. IO revoit régulièrement sa proposition de valeur pour les employés (PVE) afin de s'assurer qu'elle trouve un écho auprès des employés. Au cours de l'année à venir, IO prévoit d'examiner, de rafraîchir et d'actualiser sa PVE.

Ses travaux sont d'une grande complexité. Ils nécessitent des compétences spécialisées dans un large éventail de domaines tels que le droit, la comptabilité, l'architecture, l'ingénierie, la construction, la finance, la gestion des installations, la gestion des actifs et les technologies de l'information. Plus de 80 % de son personnel se compose de professionnels de haut niveau. De plus en plus, IO est en concurrence pour attirer ces professionnels dans un marché où les ressources qualifiées sont limitées. Il est essentiel d'embaucher et de conserver les bonnes personnes dans un environnement où la concurrence est forte.

IO adopte une approche proactive et globale de la planification de la main-d'œuvre, avec les éléments suivants :

- Trouver les bonnes personnes pour mettre en œuvre les priorités du gouvernement;
- Bien évaluer les talents pour trouver des perspectives appropriées aux employés et mettre en place des plans de relève judicieux;
- Trouver des moyens de pourvoir les postes vacants par le biais de divers canaux, en cherchant d'abord en interne;
- Former les talents en interne par le biais d'une formation enrichie en cours d'emploi, d'un leadership éclairé, d'un accompagnement soutenu, du mentorat, et d'offres de cours formels.
- Discuter des plans de gestion du savoir et de transfert de connaissances au sein de l'organisation.

En plus de la planification des effectifs, IO examine régulièrement les données du marché de l'emploi pour évaluer sa capacité à attirer, recruter et conserver les talents. L'organisme s'efforce également de maintenir une approche responsable et équilibrée en matière de rémunération, en reconnaissant la nécessité de s'acquitter rigoureusement de ses responsabilités fiscales dans le marché du travail compétitif dans lequel il évolue. Notre philosophie en matière de rémunération repose sur notre objectif d'attirer et de retenir les talents ayant les compétences et l'expérience requises pour remplir efficacement le mandat d'IO et faire avancer ses priorités. La démarche de l'organisation comprend l'analyse comparative de la rémunération en espèces et des avantages sociaux par rapport aux organisations du secteur public dans lesquelles nous recrutons; elle est conforme à la législation pertinente.

Au 31 décembre 2021, son effectif total est de 677 personnes et la composition démographique de son personnel va comme suit :

- 49 % de femmes et 51 % d'hommes
- Âge moyen des employés : 41 ans
- États de service moyens des employés : 5,2 ans

IO s'efforce de faire en sorte que ses talents reflètent la diversité de l'Ontario, avec un personnel plus diversifié et représentatif des communautés dans lesquelles nous travaillons.

La défense de l'équité, de la diversité, de l'inclusion et de l'innovation est la pierre angulaire des engagements que nous prenons envers notre personnel, de nos relations et notre travail. Elle témoigne de la qualité de notre travail. Elle évoque les relations que nous établissons et le ton que nous privilégions dans ces relations, et ce, tant avec le gouvernement qu'avec les ministères, les partenaires et les contractants.

Nous poursuivons nos efforts dans l'optique de renforcer l'équité, la diversité et l'inclusion afin de constituer l'équipe la plus innovante possible. Dans le cadre de notre approche globale de la diversité et de l'inclusion, nous nous engageons également à accroître la représentation des femmes à tous les niveaux de l'organisation.

IO a élaboré et présenté sa toute première stratégie d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI), a lancé une enquête démographique complète afin de comprendre pleinement les obstacles et les succès de l'appartenance, et a mis sur pied neuf (9) groupes d'employés destinés à soutenir la stratégie d'ÉDI, à créer un sentiment d'appartenance et à offrir des espaces sûrs aux employés. L'organisation a également revu son processus d'acquisition de talents afin de s'assurer qu'il soit harmonisé avec la stratégie d'ÉDI et qu'il améliore l'attraction et la rétention de talents diversifiés.

Nous avons mis à jour le code de conduite afin qu'il traduise davantage les comportements et les attitudes d'ÉDI nécessaires à la réussite de chaque employé. En outre, nous avons mis à jour notre processus de passation de marchés pour que les stratégies d'ÉDI de nos partenaires correspondent avec celle d'IO et de la province de l'Ontario.

En améliorant la diversité de notre équipe et en favorisant un espace de travail inclusif, nous espérons apporter encore plus d'innovation dans le travail reconnu par tous que nous effectuons pour les Ontariens.

IO reconnaît la dignité et l'égalité inhérentes de toutes les personnes, et s'engage à mener à bien un processus d'approvisionnement qui veille à assurer la reconnaissance, des occasions et la sécurité aux groupes sous-représentés. Il ne tolère aucune forme de racisme ou discrimination systémique ou autre dans ses pratiques d'approvisionnement ou celles de ses fournisseurs soumissionnaires. Son engagement continu envers les pratiques de lutte contre le racisme et la discrimination s'inscrit dans chaque phase des approvisionnements d'IO et dans chaque contrat émis.

Plan de communication

IO fait constamment évoluer sa façon de communiquer avec le gouvernement, ses partenaires et le grand public pour assurer la transparence et la notoriété de son mandat, de ses objectifs et de ses résultats.

IO est déterminé à nouer des liens avec les médias, les acteurs de l'industrie et le grand public par le biais d'un éventail de méthodes d'engagement, notamment dans les médias sociaux. IO collabore avec le ministère de l'Infrastructure, le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs, le Bureau du Conseil des ministres et d'autres clients gouvernementaux et partenaires du secteur privé afin de montrer la valeur et l'incidence de ses secteurs d'activité habituels dans la recherche de solutions innovantes en partenariat qui soutiennent la mise en œuvre des priorités du gouvernement.

Une stratégie concertée d'implication des parties prenantes permet de renforcer les relations avec les chefs de file de l'industrie et des associations, de clarifier les priorités d'IO et de promouvoir la collaboration pour répondre aux questions et préoccupations communes. Alors que le travail d'IO est en constante évolution, notre implication directe auprès des communautés ne cesse de prendre de l'ampleur pour des programmes tels que les CATC. IO s'engage à collaborer avec ses partenaires et ses ministères clients pour s'assurer que les résidents et les entreprises puissent participer aux projets qui touchent leurs communautés grâce à un engagement cohérent, accessible et ouvert.

La stratégie de communication d'IO vise aussi à faire avancer la priorité consistant à attirer et à retenir les personnes talentueuses afin de promouvoir un environnement de travail innovant et inclusif.



Infrastructure Ontario

1, rue Dundas Ouest, Bureau 2000
Toronto, Ontario M5G 1Z3
www.infrastructureontario.ca