

Plan d'activités de la Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier

2020-2023





Table des matières

Table des matières	1
Introduction	2
Vision, mission et valeurs	2
Événements marquants de 2019-2020	4
Priorités de 2020-2021	6
Réaction à la COVID-19 et priorités en 2020-2021	7
Objectifs stratégiques de 2020 à 2023	9
Objectif 1	10
Objectif 2	11
Objectif 3	12
Objectif 4	13
Projets stratégiques de 2020 à 2023	14
Plan de mise en œuvre	15
Profil financier	16
Approche budgétaire	16
Bilan des opérations	16
Gestion du risque d'entreprise	18
Cadre de gestion du risque	18
Normes, politiques et pratiques de gestion des risques	18
Risques principaux	20
Mandat législatif	24
Gouvernance organisationnelle	25
Structure organisationnelle	26
Analyse environnementale	27
Priorités gouvernementales	27
Paysage industriel et conditions du marché	27
Autres facteurs	28
Ressources humaines	29
Plan de communication	29

Introduction

Infrastructure Ontario (IO/l'organisme) est un organisme du gouvernement de l'Ontario chargé de soutenir la modernisation des biens publics de l'Ontario par le biais de partenariats avec les secteurs public et privé. Il occupe une position unique pour faire le lien entre les politiques publiques, d'une part, et l'exécution et l'innovation du secteur privé, d'autre part. Tout ce qu'il entreprend part du principe que s'il collabore avec ses partenaires, il peut créer de la valeur pour les contribuables.

La nature de son travail évolue à mesure que l'expertise de ses employés est mise à profit pour remplir un mandat de plus en plus large. Pour que le gouvernement puisse véritablement exploiter l'expertise de l'organisation, il fallait réorienter la vision de ses activités et de sa façon de procéder pour en faire une entité pleinement intégrée au lieu d'être simplement la somme de ses parties. Cette réorientation a débouché sur le renouvellement de sa vision, de sa mission et de ses valeurs en 2018.

Vision, mission et valeurs

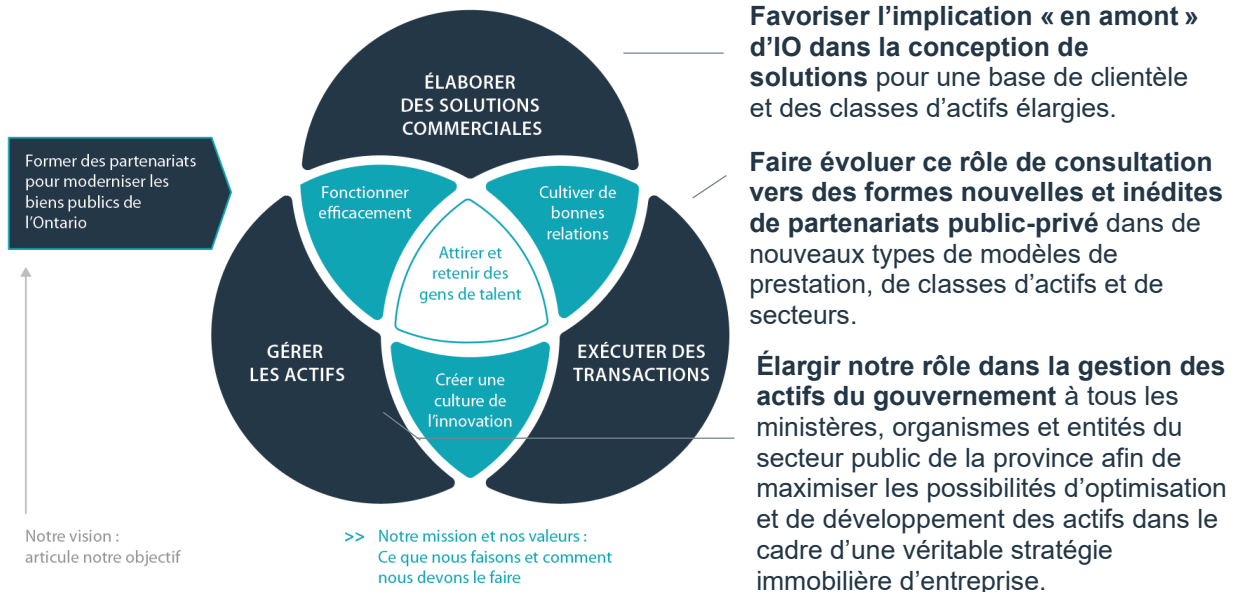
La vision d'IO est délibérément formulée pour représenter toute l'étendue de son travail et l'approche qu'il adopte dans tout ce qu'il fait.

Figure 1 : Énoncé de vision d'IO




La mission et les valeurs d'IO, soit « ce que nous faisons et comment nous le faisons », renforcent son ambitieuse vision en définissant sa proposition de valeur et les domaines dans lesquels il peut faire avancer les priorités du gouvernement et l'aider à réaliser ses objectifs.

Figure 2 : Vision, mission et valeurs d'IO



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 et d'agir selon les besoins des clients et les priorités du gouvernement. L'organisme dispose ainsi d'une feuille de route sur trois ans pour investir dans son personnel, rationaliser sa collaboration avec ses partenaires et, en fin de compte, accroître son influence de manière constructive et structurée.

Ce plan d'activités 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 trace aussi le bilan des événements marquants de l'année fiscale 2019-2020, et expose les priorités, le budget opérationnel et les principaux risques de l'organisation en vue de l'exercice 2020-2021.

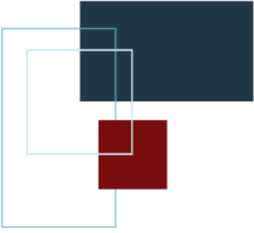


Événements marquants de 2019-2020

Pour l'exercice 2019-2020, IO a élaboré et mis en œuvre un ensemble d'objectifs opérationnels clairs qui sont ancrés dans sa mission et ses valeurs.

Il a créé une valeur importante pour la province en s'acquittant de sa mission en trois volets, soit la prestation de solutions commerciales, l'exécution de transactions et la gestion des actifs gouvernementaux. Voici quelques-unes de ses principales réalisations :

- ▶ Le lancement du plus grand réseau de partenariats public-privé (« PPP ») de l'histoire de la province a prouvé que les instances sont convaincues que l'organisme a la capacité de gérer les projets les plus importants et les plus complexes de la province;
- ▶ Pilotage de la stratégie et de l'exécution des engagements gouvernementaux, y compris le déploiement de structures commerciales innovantes et d'approches favorisant la participation du marché. Par exemple :
 - Soins de longue durée : En collaboration avec le ministère de la Santé et le ministère des Soins de longue durée, et en consultation avec les intervenants du secteur des soins de santé, IO élabore une stratégie visant à accélérer la fourniture de lits de soins de longue durée dans la province. Cette stratégie comprendra la conception de solutions innovantes pour répondre aux préoccupations du secteur tout en protégeant l'intérêt public et en soulageant les pressions importantes liées aux listes d'attente;
 - Métros : L'implication d'IO dans les premiers stades de la planification et de l'approvisionnement des nouvelles lignes de métro lui a permis de formuler des conseils judicieux au gouvernement sur la portée du projet, les délais, l'estimation des coûts et la stratégie d'approvisionnement. L'organisme a agi comme conseiller de confiance dans ce dossier et a accru sa capacité et son expertise pour contribuer à l'avancement du programme;
 - Collectivités axées sur le transport en commun : L'objectif de ce programme est de tirer parti des possibilités de densification qu'offre le transport en commun pour aménager des communautés (résidentielles, commerciales, de détail) intégrées aux stations du réseau de transport en commun (GO, nouveaux métros et train léger), ou situées à proximité de celles-ci. Ce type de développement pourrait présenter des avantages financiers (compensation directe d'une partie des coûts de construction des stations et génération de revenus permanents dans le cadre de l'aménagement), des avantages pour les usagers (encouragement de communautés où il fait bon vivre, travailler et se

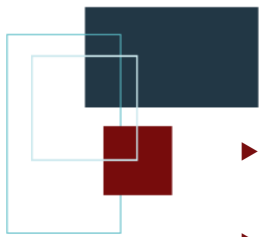


divertir) et des retombées économiques (possibilités de développement et de croissance dans les zones adjacentes);

- Revitalisation de la Place de l'Ontario IO a mis en place un processus de marketing global pour la mise en valeur du site, ce qui lui permettra d'en faire une destination touristique tout au long de l'année;
- ▶ Réagir aux échos du marché sur les modèles de transaction : IO a joué un rôle de premier plan en repensant son approche concernant le transfert des risques inhérents à ses grands projets de transport en commun. Elle a pris plusieurs mesures en ce sens : (1) mener un exercice impliquant une demi-douzaine de ministères du gouvernement pour évaluer les réformes réglementaires potentielles qui pourraient réduire les risques dans le cadre de ces projets; (2) répondre avec souplesse à l'évolution des appétits du marché en ce qui concerne la responsabilité conjointe et solidaire des constructeurs et des exploitants; (3) ajouter une autre forme de contrat (alliances ou exécution intégrée de projets) dans la boîte à outils de son programme de PPP; (4) explorer les possibilités offertes par un nouvel outil « fait sur mesure » pour évaluer les modèles de prestation, un outil qui, de l'avis d'IO, pourrait améliorer les décisions concernant l'acquisition d'immobilisations par le gouvernement s'il était plus largement utilisé.
- ▶ Assurer plus tôt la détection des problèmes et la conception de solutions pour obtenir des résultats supérieurs dans le cadre de stratégies d'envergure provinciale. Par exemple :
 - Gestion des actifs immobiliers à l'échelle de l'organisation : La province possède un important portefeuille immobilier qui est actuellement fragmenté entre plusieurs propriétaires du secteur public. En tant que plus grand gestionnaire d'actifs de la province, IO est bien placé pour exécuter une véritable stratégie immobilière d'entreprise. Dans un premier temps, l'organisme a élaboré une stratégie globale pour optimiser le portefeuille d'actifs immobiliers au sens large en équilibrant les objectifs de génération des revenus et de réduction des responsabilités, en exploitant les actifs pour créer des logements abordables et offrir des soins de longue durée, ainsi qu'en faisant progresser la location organisationnelle, le modèle d'exploitation du bureau central et les stratégies d'optimisation des laboratoires et des tribunaux avec les partenaires ministériels.

IO a également progressé dans son cheminement pour mieux s'aligner sur ses valeurs. Elle a pris plusieurs mesures à cette fin :

- ▶ Début du processus de réorientation de l'organisation aux fins de la mise en œuvre du plan stratégique;



- ▶ Renforcement des relations clés avec les partenaires ministériels, le ministère de surveillance d'IO, les membres du Conseil du Trésor et leurs bureaux;
- ▶ Articulation et mise en œuvre de la proposition de valeur aux employés, qui est centrée sur le travail d'impact, la flexibilité, le travail d'équipe, l'inclusion et le développement de carrière.

Figure 3 — Effets du programme (au 31 mars 2020)



En 2019-2020, il a conclu des transactions de location d'une valeur de 335 millions de dollars en plus de négocier des économies de plus de 9 millions de dollars pour la province.



Il s'est vu confier 130 projets PPP d'une valeur de plus de 100 milliards de dollars; 69 d'entre eux sont terminés et 24 sont en cours de construction.

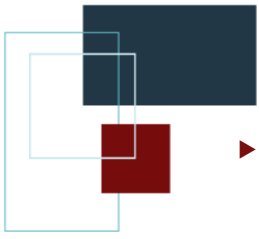


IO a approuvé l'octroi de 10,8 milliards de dollars pour le financement d'infrastructures abordables à long terme pour les municipalités, les fournisseurs de logements à but non lucratif et d'autres emprunteurs admissibles. Il a avancé plus de 500 millions de dollars au cours de l'exercice 2019-2020.

Priorités de 2020-2021

Sur la base du plan stratégique et du travail pluriannuel, les domaines prioritaires de l'exercice 2020-2021 sont les suivants :

- ▶ Concevoir des stratégies pour accélérer la prestation tout en gérant et en atténuant les risques inhérents et la nature complexe des projets. Pour ce faire, il faut examiner l'écart pris en compte pour les imprévus. IO envisage différentes solutions pour mieux comprendre comment ses partenaires évaluent les imprévus;
- ▶ Faire évoluer le modèle opérationnel pour mieux exploiter les capacités interfonctionnelles de l'organisation et les relations avec le gouvernement et l'industrie afin de créer de nouvelles perspectives d'avenir de manière durable et évolutive;
- ▶ Investir dans nos plates-formes technologiques d'entreprise et acquérir les capacités nécessaires pour garantir que nos plates-formes d'exploitation sont robustes et évolutives, et qu'elles nous permettent d'offrir une valeur à long terme aux clients;



- ▶ Récolter les bénéfices des changements structurels de l'organisation et faire évoluer sa culture fondamentale (passage à des équipes investies d'une mission, partage des succès et des échecs) pour apprendre et innover en permanence, à l'appui des priorités gouvernementales;
- ▶ Mettre davantage l'accent sur la gestion et l'atténuation des risques dans toute l'organisation en adoptant une démarche normalisée;
- ▶ Privilégier l'analyse des données internes afin d'étudier les perspectives d'avenir alignées sur des initiatives telles que notre stratégie de prévention et de résolution des réclamations, l'immobilier d'entreprise et les enjeux concernant la capacité du marché;
- ▶ Assurer le perfectionnement des dirigeants afin de maintenir la proposition de valeur au personnel.

Réaction à la COVID-19 et priorités en 2020-2021

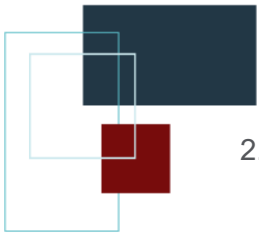
À la mi-mars, IO est entré en action pour gérer les effets de la pandémie. Alors que la pandémie continue de toucher les employés, les opérations, le gouvernement et toute la population, il a géré la crise d'une manière qui met en lumière le travail de ses employés, ses secteurs d'activité et sa valeur pour le gouvernement, en prouvant sa capacité à optimiser ses ressources et à s'adapter à la pandémie.

L'organisme a mis au point un plan d'intervention en sept points qui couvre tous les services et secteurs d'activité. Le gouvernement s'est rapidement intéressé à ce plan, qui fait l'objet d'un examen stratégique et d'une mise en œuvre aux plus hauts niveaux de l'administration.

Le plan d'intervention comprend trois grands secteurs de soutien pour gérer la crise et s'en remettre :

A. Gérer la crise

1. Sous réserve des ordres émanant du gouvernement, garder les espaces publics essentiels ouverts et accessibles (par exemple, en assurant le nettoyage et l'entretien des installations gouvernementales, en faisant des investissements proactifs dans les systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation, dans les désinfectants et les écrans de protection pour les biens destinés au public, et en soutenant la mise au point de protocoles adaptés à un nouvel environnement de travail);



2. Accélérer les projets en cours qui concernent les soins de santé et tirer parti des actifs pour les tests de dépistage, les traitements et les soins de longue durée (par exemple, les espaces couverts existants, les actifs publics vacants, les nouvelles constructions modulaires, les espaces privés, etc.);

B. Atténuer les répercussions économiques et sociétales immédiates

3. Gérer l'incidence de la pandémie sur les travaux de construction;
4. Confirmer les projets prioritaires et la réponse au marché (par des comptes rendus sur la filière des PPP);
5. Offrir une aide immédiate aux emprunteurs touchés par la crise grâce à des options de remboursement flexibles sur les prêts d'IO déjà existants;

C. Stimuler la reprise et renforcer notre résilience

6. Aider les partenaires gouvernementaux à définir la séquence ou l'ordre de priorité des investissements en capital en vue de concilier le désir de stimuler l'économie, de constituer des actifs dont l'utilisation est optimisée et de garantir une capacité de marché suffisante pour répondre à l'offre;
7. Moderniser les services et optimiser les actifs pour accroître la résilience en temps de crise.

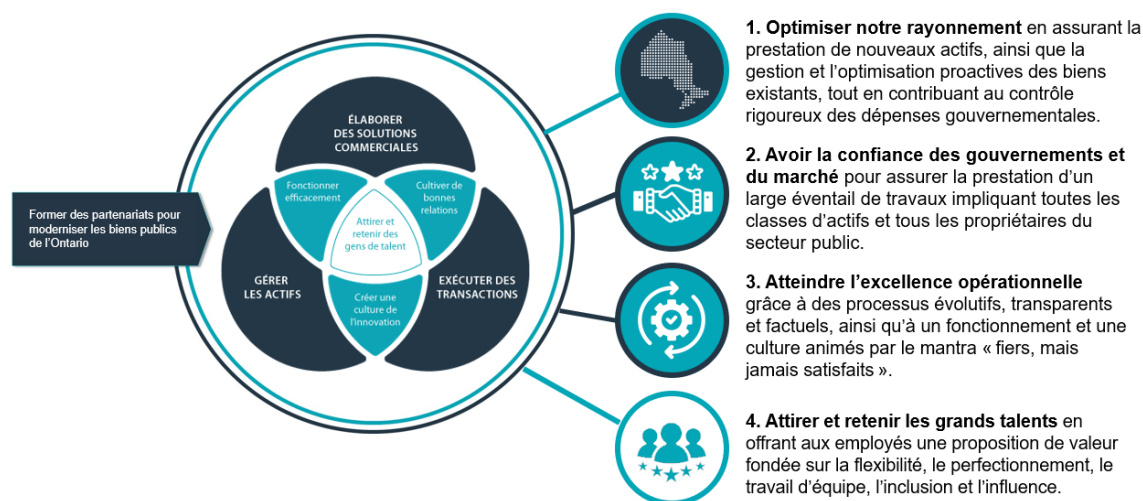
Tous ces éléments illustrent l'engagement d'IO en faveur d'une culture axée sur l'innovation, l'efficacité, la mise à profit d'excellents partenariats, ainsi que l'attraction et le maintien en poste de personnes talentueuses. La réalisation de ces priorités sera une priorité supplémentaire pour l'organisme en 2020-2021.

Objectifs stratégiques de 2020 à 2023

En se basant sur sa vision, sa mission et ses valeurs, IO a élaboré un plan stratégique qui établit une feuille de route sur trois ans pour investir dans son personnel, simplifier sa façon de collaborer avec ses partenaires et, en fin de compte, accroître son influence de manière constructive et structurée.

Ce plan comprend quatre objectifs stratégiques sur lesquels l'organisme compte s'appuyer pour réaliser sa vision qui consiste à nouer des partenariats pour moderniser les biens publics de l'Ontario :

Figure 4 : Objectifs stratégiques de 2020 à 2023



Ces objectifs, qui sont assez généraux pour englober l'ensemble des solutions offertes par IO tout en étant suffisamment précis pour être atteints, constituent la base d'une stratégie qui permettra de mieux cibler les processus décisionnels, les investissements et les priorités dans toute l'organisation. Chaque objectif, du plus petit au plus grand, s'appuie sur le suivant dans le cadre d'une approche ascendante. Chaque objectif est accompagné d'un ensemble d'énoncés décrivant ce qui constituerait une réussite et les résultats que nous avons l'intention de mesurer.



Objectif 1

Optimiser notre rayonnement en assurant la prestation de nouveaux actifs, ainsi que la gestion et l'optimisation proactives des biens existants, tout en contribuant au contrôle rigoureux des dépenses gouvernementales.

La réussite se définit comme suit :

- ✓ ... nous proposons des solutions commerciales réalisables pour faire avancer les priorités du gouvernement en matière d'infrastructure.
- ✓ ... nous offrons ces solutions en tenant compte des coûts du cycle de vie complet, en réduisant au minimum les coûts pour l'assiette fiscale et en rendant les actifs fonctionnels plus rapidement.
- ✓ ... nous rendons les actifs du gouvernement plus productifs grâce à une gestion proactive et à des investissements, des désinvestissements et des réaménagements prudents.

Les résultats mesurés :

- **La réalisation des projets dans le respect des délais et des budgets prévus**
- **La valeur que nous trouvons et générons** pour nos clients

Ce que cela signifie :

IO apporte une perspective de « guichet unique » pour concrétiser les décisions du gouvernement en ayant recours à toute une panoplie de modèles contractuels et commerciaux. L'organisme est connu dans le monde entier pour la qualité de l'exécution de ses projets, en plus d'agir en tant que 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.



Objectif 2

Avoir la confiance des gouvernements et du marché pour assurer la prestation d'un large éventail de travaux impliquant toutes les classes d'actifs et tous les propriétaires du secteur public.

La réussite se définit comme suit :

- ✓ ... nos partenariats avec les ministères, les organismes et les municipalités sont fondés sur la confiance et sur la réalisation de buts communs.
- ✓ ... nous collaborons avec le gouvernement afin d'assurer un grand flux de travaux avec l'ensemble de nos partenaires ministériels, en fonction de nos capacités et des priorités de la province.
- ✓ ... le marché considère l'Ontario comme une région stable et attrayante en matière d'investissement, et participe de façon appropriée à nos offres.

Résultats mesurés :

- **Le volume et la croissance de nos travaux**
- **La satisfaction de nos clients**
- **La confiance du marché**

Ce que cela signifie :

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. Son expérience dans les domaines de l'immobilier, des infrastructures, des prêts et des projets commerciaux lui permet d'apporter un large éventail de solutions. Lorsque l'organisme 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.

Grâce aux solides relations qu'il cultive dans l'ensemble du gouvernement, il peut travailler en collaboration avec les ministères pour mettre au point des solutions et optimiser la valeur de ses services en saisissant des occasions qui auraient pu passer inaperçues.

Pour rester à la pointe du progrès, il doit s'adapter à l'évolution des conditions et des perspectives du marché. Sa stratégie envers les parties prenantes reflète cet engagement et le renforcement des relations avec les partenaires industriels sera une activité clé de ce plan.



Objectif 3

Atteindre l'excellence opérationnelle grâce à des processus évolutifs, transparents et factuels, ainsi qu'à un fonctionnement et une culture animés par le mantra « fiers, mais jamais satisfaits ».

La réussite se définit comme suit :

- ✓ ... nous exploitons prudemment et stratégiquement la technologie pour améliorer nos capacités, réduire les coûts et gérer les risques.
- ✓ ... nous sommes capables d'évoluer efficacement, avec agilité, pour remplir des mandats nouveaux et émergents.
- ✓ ... notre personnel se sent habilité à innover, à prendre des risques calculés et à offrir des conseils professionnels.

Résultats mesurés :

- **Gestion efficace des finances et des ressources**
- **Progrès et résultats** par rapport aux **projets organisationnels**

Ce que cela signifie :

IO est un regroupement de différentes sociétés (à savoir la Société immobilière de l'Ontario, la Société ontarienne de travaux d'infrastructure et la Stadium Corporation of Ontario Limited). Par conséquent, la planification des ressources, la schématisation des processus commerciaux et l'exploitation des technologies ont toujours été décentralisées en son sein. Cette décentralisation a donné lieu à des lacunes et des redondances dans les programmes, les systèmes et les outils. L'organisation sait qu'il est essentiel d'investir dans son infrastructure interne pour travailler plus efficacement, plus agilement et en partenariat, spécialement dans le contexte actuel où le personnel travaille à distance. Pour ce faire, elle devra appliquer sa pratique de modernisation des services à ses propres opérations, en faisant mûrir son modèle opérationnel pour s'assurer qu'il dispose des capacités et des outils adéquats.



Objectif 4

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

La réussite se définit comme suit :

- ✓ ... nous recrutons et retenons des personnes qui incarnent nos valeurs et nos compétences.
- ✓ ... nous formons des dirigeants solides et compétents qui stimulent l'innovation, la collaboration et la confiance dans leurs équipes.
- ✓ ... nous encourageons une culture sûre et inclusive qui privilégie la santé mentale au travail et s'efforce d'éliminer les préjugés dans nos pratiques.
- ✓ ... les employés estiment qu'ils bénéficient du soutien nécessaire pour progresser dans leur carrière.
- ✓ ... les employés comprennent le travail que nous faisons, s'y sentent impliqués et en sont fiers.

Résultats mesurés :

- **L'efficacité de nos programmes d'accompagnement et de perfectionnement**
- **Les niveaux de diversité, d'intégration et de sûreté de notre environnement de travail**
- La mesure dans laquelle nous **encourageons et récompensons l'innovation**

Ce que cela signifie :

En soi, IO ne possède aucune propriété intellectuelle particulière. Ce sont ses employés qui possèdent l'expertise nécessaire à ses activités. Il est essentiel d'embaucher les bonnes personnes et de les retenir en articulant et en appliquant les principes de notre proposition de valeur au personnel, dans un environnement où la concurrence est forte.

Projets stratégiques de 2020 à 2023

Forte de ses objectifs stratégiques, de sa compréhension de la réussite et des bonnes mesures mises en place, l'équipe de direction a entrepris d'évaluer les obstacles qui empêchent l'organisme d'atteindre ses objectifs, ainsi que les problèmes à résoudre. Plusieurs thèmes sont ressortis des discussions avec les dirigeants : le perfectionnement des dirigeants actuels et émergents, l'intégration de l'infrastructure interne et la centralisation du point de vue de l'organisme sur les ressources et les clients. En se projetant sur trois ans, IO a planifié sept projets visant à transformer de fond en comble toute l'organisation afin de combler les lacunes les plus critiques. En outre, ces projets font suite aux commentaires reçus depuis le déploiement de la stratégie initiale — la nécessité d'une approche cohésive et intégrée qui soit sélective quant au travail entrepris par l'organisme, sous réserve des directives du gouvernement.

Dans un premier temps, ces projets contribueront à modifier fondamentalement le mode de fonctionnement et la culture organisationnelle de l'organisme afin de faire véritablement progresser son modèle d'exploitation. En fin de compte, cette approche permet à l'organisme de mieux se positionner pour accroître son rayonnement.

Figure 5 : Projets stratégiques de 2020 à 2023





Plan de mise en œuvre

La stratégie d'IO sera mise en œuvre sous la forme d'un programme de projets interdépendants. Chaque projet stratégique sera concrétisé par un plan qui tiendra compte de la gouvernance, des ressources, du budget, des risques, des plans de travail et des principaux résultats attendus. 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 » se conciliera avec une priorité ou un projet stratégique. Les projets stratégiques seront échelonnés en fonction des capacités et des dépendances entre les projets. Le succès sera évalué à l'aide de mesures tangibles (indicateurs de rendement clés) axées sur des résultats bien définis.

Les progrès seront examinés régulièrement par l'équipe de direction et le Conseil d'administration afin d'assurer la responsabilisation des uns et des autres et de gérer les rendements. L'organisation fera une évaluation annuelle de son environnement interne et externe et adaptera sa ligne de conduite s'il y a lieu. Des mises à jour annuelles du plan d'activités seront présentées au Conseil d'administration et au ministère de surveillance.

Approche budgétaire

IO est autofinancé en tant qu'organisme indépendant, et 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 et de prévisions de projets. Dans ce plan d'activités, il se focalise sur la budgétisation de l'exercice 2020-2021, et présente des estimations préliminaires pour les exercices 2021-2022 et 2022-2023 comme point de référence pour la planification et les prévisions budgétaires à moyen terme.

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 prudente 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.

Bilan des opérations

Figure 6 : Bilan des opérations

Budget de 2020-2021						
(en millions)	Exécution des projets	Immobilier	Prêts	Collectivités axées sur le transport en commun	Projets commerciaux	Total
Recettes						
Produit de l'intérêt	\$ -	\$ -	\$ 227	\$ -	\$ -	\$ 227
Frais d'exécution du projet	53	-	-	4	6	63
Frais de gestion	-	57	1	-	-	58
Coûts des transactions et coûts recouvrables	90	7	-	12	7	116
	143	64	228	16	13	464
Dépenses						
Salaires et avantages sociaux	39	38	5	3	5	90
Frais généraux et administration	14	10	2	1	1	28
Produit de l'intérêt	-	-	206	-	-	206
Frais de sous-traitance	-	9	-	-	-	9
Coûts des transactions et coûts recouvrables	90	7	-	12	7	116
	143	64	213	16	13	449
Excédent/(Déficit)	\$ -	\$ -	\$ 15	\$ -	\$ -	\$ 15

Estimations 2021-2022

(en millions)	Exécution des projets	Immobilier	Prêts	Collectivités axées sur le transport en commun	Projets commerciaux	Total
Recettes						
Produit de l'intérêt	\$ -	\$ -	224	\$ -	\$ -	\$ 224
Frais d'exécution du projet	56	-	-	5	6	67
Frais de gestion	-	59	1	-	-	60
Coûts des transactions et coûts recouvrables	107	7	-	6	8	128
	163	66	225	11	14	479
Dépenses						
Salaires et avantages sociaux	42	40	5	4	5	96
Frais généraux et administration	14	10	2	1	1	28
Produit de l'intérêt	-	-	202	-	-	202
Frais de sous-traitance	-	10	-	-	-	10
Coûts des transactions et coûts recouvrables	107	7	-	6	8	128
	163	67	209	11	14	464
Excédent/(Déficit)	\$ -	\$ (1)	\$ 16	\$ -	\$ -	\$ 15

Estimations 2022-2023

(en millions)	Exécution des projets	Immobilier	Prêts	Collectivités axées sur le transport en commun	Projets commerciaux	Total
Recettes						
Produit de l'intérêt	\$ -	\$ -	\$ 218	\$ -	\$ -	\$ 218
Frais d'exécution du projet	62	-	-	6	7	75
Frais de gestion	-	60	-	-	-	60
Coûts des transactions et coûts recouvrables	124	7	-	11	8	150
	186	67	218	17	15	503
Dépenses						
Salaires et avantages sociaux	47	40	5	5	6	103
Frais généraux et administration	15	11	2	1	1	30
Produit de l'intérêt	-	-	195	-	-	195
Frais de sous-traitance	-	10	-	-	-	10
Coûts des transactions et coûts recouvrables	124	7	-	11	8	150
	186	68	202	17	15	488
Excédent/(Déficit)	\$ -	\$ (1)	\$ 16	\$ -	\$ -	\$ 15

Cadre de gestion du risque

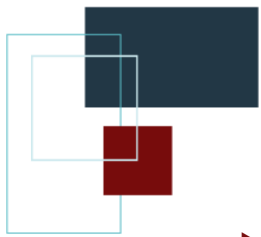
IO a établi un cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE) pour assurer une saine gestion des risques. Ce cadre établit une structure de gouvernance et décrit la façon dont les risques sont gérés et définis, en plus d'évaluer et de catégoriser les risques auxquels l'organisme est exposé. Le cadre de 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. Ainsi, l'organisme peut mieux cerner ses risques et ses perspectives et plus facilement comprendre, analyser, évaluer et gérer les risques à tous les niveaux. Il fait évoluer son cadre de GRE en fonction des pratiques de pointe et en conformité avec la nouvelle directive gouvernementale sur la gestion des risques d'entreprise. Il a également mis à jour son registre des risques en 2020, en mettant toujours l'accent sur les risques émergents et sur l'amélioration des rapports de gestion des risques.

Normes, politiques et pratiques de gestion des risques

La politique de GRE expose 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. 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 actions de l'organisme posent des risques d'atteinte à sa réputation, sa marque ou son image, notamment celles d'un ou de plusieurs employés, ou tangentiellement par l'entremise d'autres parties périphériques, 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 sont 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, ainsi que sur les résultats et les 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 d'audit et le Conseil d'administration révisent la politique de GRE selon les besoins afin de s'assurer qu'elle demeure appropriée et qu'elle intègre les pratiques exemplaires;
- ▶ La haute direction de l'organisme participe activement à la mise à jour du registre des risques. Le service de la gestion des risques et de l'audit interne facilite le recensement et le suivi permanents des risques, ainsi que la déclaration de ceux-ci à l'intention de la haute direction, des sous-comités respectifs, du Comité d'audit et du Conseil d'administration;
- ▶ Les tableaux de bord actualisés de la GRE sont transmis chaque trimestre à la direction et au Comité d'audit;
- ▶ Le service d'audit interne utilise le registre des risques pour mettre à jour le plan triennal d'audit interne, qui comprend l'examen trimestriel 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 d'audit 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 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 font régulièrement l'objet d'examens et d'audits indépendants par le service de gestion des risques et d'audit interne et par d'autres vérificateurs, comme la Division de la vérification interne de l'Ontario et le Bureau du vérificateur général de l'Ontario.



Risques principaux

Risques stratégiques

Élargissement rapide du mandat

Le gouvernement de l'Ontario peut élargir le mandat et la portée des opérations d'IO, ce qui entraînerait une expansion rapide de son portefeuille, de sa base de ressources et de ses opérations. En plus de disposer d'un cadre rigoureux pour l'embauche de personnel et de ressources supplémentaires acquises pour faire face à tout changement de son mandat ou son champ d'activité, l'orientation stratégique d'IO est régie et soutenue par des lettres de directives annuelles du ministère de l'Infrastructure et du ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs, des protocoles d'accord entre ses différents ministères clients et des réunions d'information ministérielles qui contribuent à améliorer les relations avec les décideurs gouvernementaux afin que l'organisation soit au courant de tout changement envisagé qui modifierait son mandat ou son champ d'activité.

Baisse de la participation du marché et de la capacité

La participation du marché a été touchée par les fusions au sein du secteur de la construction, la complexité croissante des projets d'IO et l'évolution de la tolérance au transfert de risques aux entreprises. La diminution de la participation des entreprises aux programmes, à la gestion des installations et aux projets, conjuguée à la réduction de leur capacité à effectuer des travaux, peut faire gonfler les prix des offres et les coûts des services, ainsi que des retards et des annulations. L'organisation prend plusieurs mesures pour faire face à ce risque :

- i) transmission aux acteurs du marché d'informations plus détaillées et plus fréquentes sur le calendrier et les délais d'approvisionnement des projets en cours;
- ii) conduite d'un plus grand nombre de sondages auprès des fournisseurs et des associations afin d'alerter le marché des projets à venir et de savoir ce qu'ils pensent de l'état du marché et de la structure des projets;
- iii) poursuite de la simplification du processus d'approvisionnement;
- iv) analyse continue du transfert des risques dans les contrats d'IO pour que la répartition des risques soit la plus efficace possible;
- v) étude de la possibilité d'apporter des changements dans l'approche contractuelle pour optimiser la compétitivité et la participation.



Harmonisation des objectifs, des rôles et des responsabilités avec les partenaires ou parties prenantes

Les objectifs, les rôles et les responsabilités d'IO et de ses partenaires et parties prenantes peuvent être malavisés dans le cadre des accords de projet qui prévoient qu'IO n'aura pas le contrôle total de la gestion et la gouvernance du projet parce que certaines décisions sont prises par les partenaires. Cette situation pourrait faire en sorte que l'organisme soit mis en difficulté par des projets peu performants, ou que sa réputation en pâtisse. Pour dissiper les incertitudes parmi ses partenaires, IO s'est doté de documents et de processus de gouvernance des plus rigoureux afin d'assurer la clarté des mandats des uns et des autres dans le cadre de ses projets.

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 par suite de la mise en œuvre de nouveaux systèmes, applications et modèles de prestation et d'exploitation. Par conséquent, l'organisation intègre des activités formelles d'évaluation des risques dans le processus de gestion du changement en examinant les projets de transformation et en se livrant à un exercice de planification de la stratégie. Afin d'optimiser son efficacité et de faire les transformations nécessaires, IO a fait un examen de sa conception organisationnelle comprenant le remaniement de la direction des divisions pour que les fonctions soient bien positionnées dans les lignes hiérarchiques des divisions et les contiguïtés opérationnelles.

Risques d'atteinte à la réputation

Réclamations et litiges

Toute augmentation de la fréquence et de l'ampleur des réclamations à l'encontre d'IO et de ses projets peut entraîner une pression sur les finances et les ressources de l'organisme (et du gouvernement), en plus de nuire à sa réputation et de compromettre ses projets futurs. Par exemple, les projets civils relevant du 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. L'équipe juridique a intégré un service spécialisé dans les réclamations pour gérer celles-ci de manière centralisée; de plus, les processus de gestion des réclamations devraient être normalisés pour l'avenir. Des efforts sont faits pour former le personnel du projet aux processus de gestion des réclamations afin de conserver les informations pour étayer les demandes futures. La direction ne cesse de réitérer les principes fondamentaux de l'organisation afin de gérer et de préparer les projets de façon à réduire le risque de retard dans le calendrier ou de dépassement du budget et à éviter toute réclamation.



Rendement

L'organisation est incapable de gérer correctement les rendements et ne satisfait pas aux attentes du gouvernement 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. L'organisme cherche également à améliorer les contrôles des projets en procédant à une analyse quantitative des risques liés aux coûts et au calendrier, et ce non seulement avant le début du processus d'approvisionnement, mais aussi tout au long des projets aux fins de leur surveillance et la gestion des risques inhérents.

Risques opérationnels

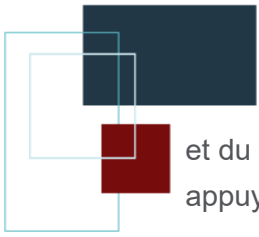
Gestion de la perturbation des activités

La crise de santé publique et le ralentissement économique qu'elle a engendrés ont mis en évidence la façon dont les changements de l'environnement extérieur et la dépendance à l'égard de certains partenaires 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

Effets des taux d'intérêt et gestion du risque de crédit dans le cadre de la gestion du portefeuille de prêts

IO a conclu des accords de troc de taux d'intérêt afin de réduire l'exposition au risque découlant des prêts non couverts et des dettes émises avant mai 2015. Les trocs réduisent considérablement l'exposition aux fluctuations des taux d'intérêt et à la volatilité du marché, mais il subsiste un risque résiduel de baisse des taux d'intérêt. IO mesure son risque de taux d'intérêt sur une base régulière et rapporte les résultats des scénarios de changement de taux d'intérêt par rapport aux limites prescrites au Comité du crédit et de l'immobilier du Conseil sur une base trimestrielle. En outre, les conditions économiques défavorables résultant de la pandémie peuvent se répercuter sur certains clients emprunteurs en raison de la baisse potentielle de leurs revenus. IO atténue ce risque grâce à un suivi permanent, à l'examen des prêts individuels et à une communication fréquente avec les emprunteurs. Ces mesures contribuent à garantir le maintien du statut



et du rendement du portefeuille de prêts, tandis que le programme de prêts continue à appuyer la croissance des infrastructures dans toute la province.

Mandat législatif

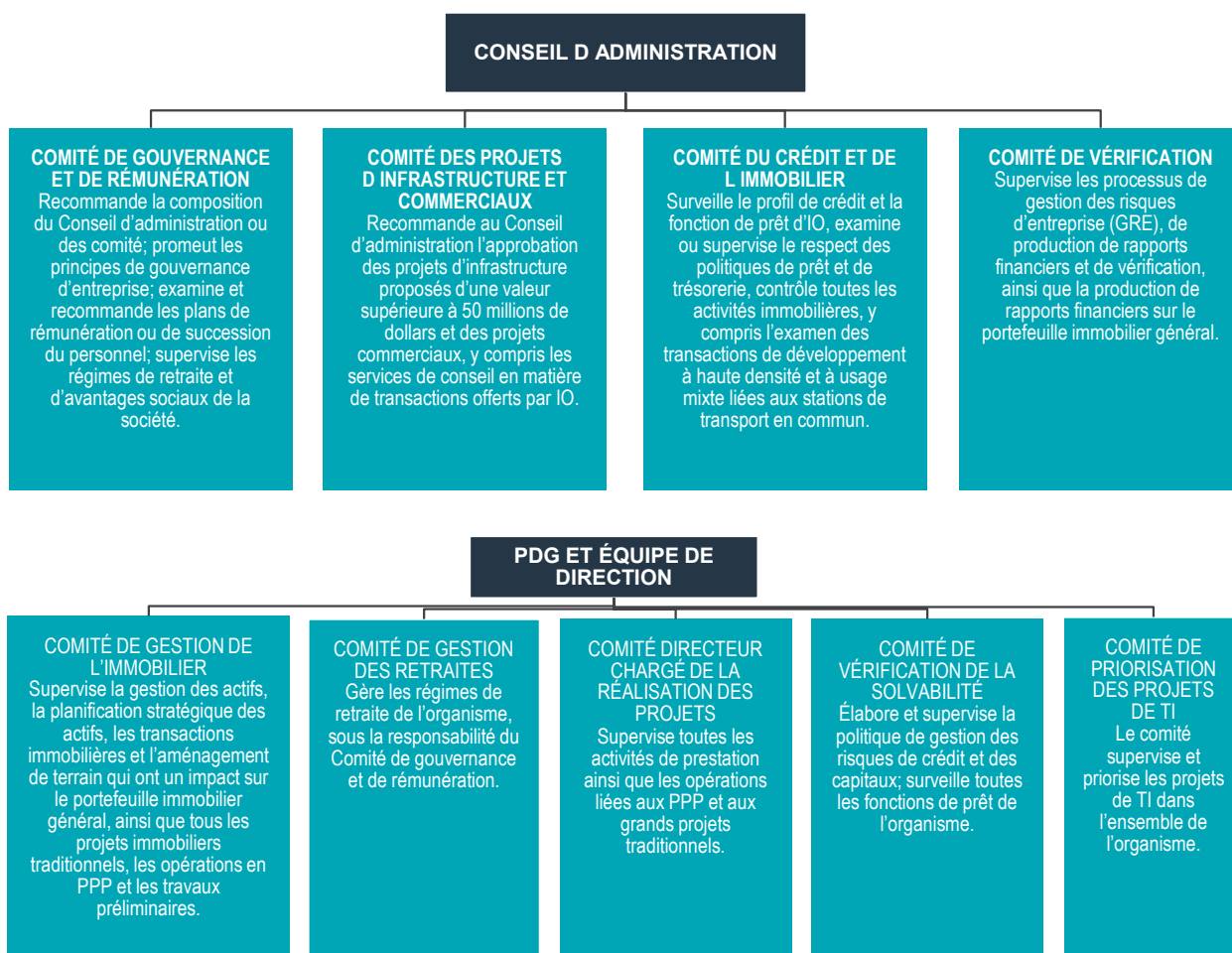
Infrastructure Ontario est un organisme de la Couronne de la province de l'Ontario, et est classé comme un organisme régi par un Conseil d'administration. Son pouvoir est prévu par la *Loi sur la Société ontarienne d'aménagement foncier et d'infrastructure 2011 (Loi LSOAFI)* Aux termes de cette loi, 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 les transactions liées au gouvernement ou faciliter leur mise en œuvre;
- ▶ fournir des conseils et des services, notamment en matière de gestion de projets et de contrats, relativement aux 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;
- ▶ 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

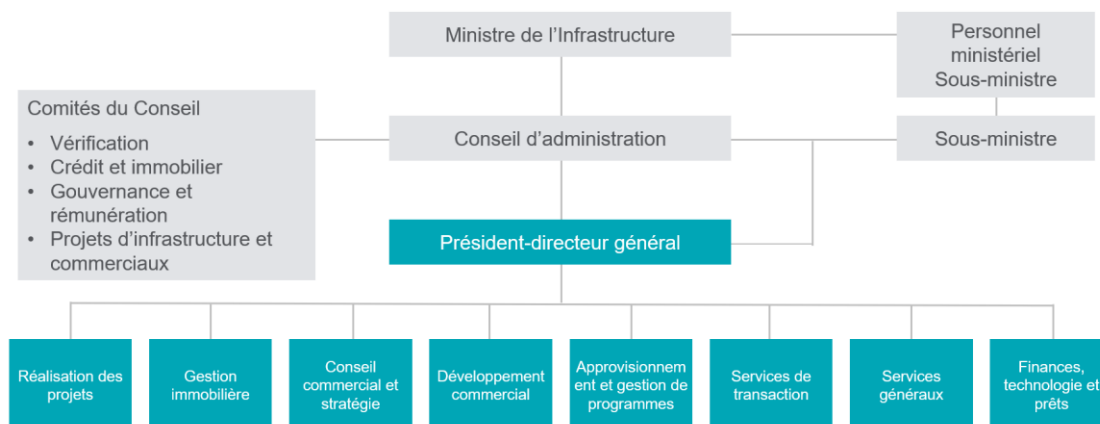
IO applique des normes de gouvernance générale très strictes pour assurer son efficacité fonctionnelle et sa responsabilisation. Il est dirigé par un Conseil d'administration et un président-directeur général, tous nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil. L'organisme est responsable devant l'Assemblée 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'accord (PA) du ministre 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 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.

Figure 7 : Structure du Conseil d'administration et du Comité de gestion d'IO



Structure organisationnelle

Figure 8 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE D'IO



IO a commencé à simplifier sa façon de travailler pour réaliser ses objectifs stratégiques. Cette rationalisation a entraîné plusieurs changements : la centralisation et la normalisation des services de soutien (comme les évaluations environnementales, patrimoniales et énergétiques), la consolidation des activités de projet quel que soit le modèle, le réalignement des fonctions pour réduire les doubles emplois et l'élévation du rôle de la stratégie d'entreprise. La souplesse et l'agilité organisationnelles sont encouragées en permettant aux équipes chargées d'une mission à l'échelle de l'organisme de se focaliser sur un résultat commun. Ce faisant, IO peut se présenter aux clients de manière plus coordonnée, utiliser ses ressources plus efficacement et permettre aux employés d'acquérir une plus grande expérience professionnelle et de disposer de nouvelles possibilités de perfectionnement.



Analyse environnementale

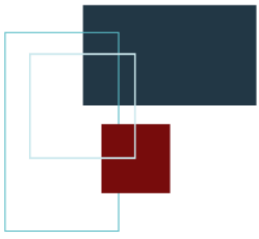
Dans le cadre du processus annuel de planification des activités d'IO, l'organisme procède à une analyse externe des facteurs environnementaux qui peuvent influencer sur ses activités. Voici un résumé de l'évaluation.

Priorités gouvernementales

- ▶ Les niveaux d'endettement croissants et la volonté d'équilibrer les comptes nécessitent : a) de trouver de nouveaux moyens de payer les infrastructures ou de réduire le coût de leur fourniture; b) de poursuivre les partenariats avec le secteur privé pour fournir des services plus efficacement ou générer des revenus; c) d'optimiser le stock existant de biens publics. IO est bien placé pour aider le gouvernement à exploiter tout un éventail de modèles de prestation pour atteindre ces objectifs.
- ▶ Les engagements concernant l'approvisionnement en lits de soins de longue durée nécessitent de trouver de nouvelles façons d'utiliser les actifs existants et de s'associer au secteur privé pour réaliser les objectifs. Le secteur des soins de longue durée étant particulièrement vulnérable à la pandémie, la nécessité d'augmenter rapidement le nombre de lits est plus urgente que jamais.
- ▶ Bien que des questions se posent quant à l'achalandage futur des transports en commun et à la demande de nouveaux actifs dans ce domaine, les investissements dans le rail et le métro demeurent importants alors que le gouvernement privilégie la relance économique en réponse à la pandémie ainsi que la réduction à long terme de la congestion des transports en commun. Couplée à d'autres priorités, la prestation doit être structurée de manière à optimiser l'innovation et les capacités du secteur privé. Les possibilités de développement dans les stations et autour de celles-ci créeront de nouvelles sources de revenus pour le gouvernement et favoriseront le développement de la communauté.

Paysage industriel et conditions du marché

- ▶ La pandémie donne lieu à un paysage fiscal et sociétal très incertain. Il faudra adapter la réflexion sur les actifs. Les partenaires gouvernementaux devront trouver des moyens judicieux d'investir dans les actifs actuels tout en construisant pour l'avenir. Les partenaires industriels seront confrontés à de nouvelles formes de contraintes, et les chaînes d'approvisionnement locales seront plus importantes que jamais.
- ▶ Baisse potentielle de la participation du marché : Le marché des PPP est dominé par quelques gros joueurs. 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 trouver des moyens d'accroître la participation du marché et de permettre à de nouveaux concurrents d'entrer en jeu dans l'intérêt des projets qu'il réalise.

- ▶ Capacité du marché : 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 un potentiel de projets concurrents sur le marché) que pour exécuter le projet (par exemple, un financement disponible suffisant, des ressources en main-d'œuvre suffisantes pour l'exécution, 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 habituellement 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. IO doit s'assurer de ne pas employer une approche « générique » à ce qui pourrait être un projet de nature unique.
- ▶ Certains de nos principaux clients ont le potentiel émergent de développer leurs propres capacités et compétences d'une manière qui pourrait modifier nos relations de travail.
- ▶ La complexité accrue des grands projets et les préoccupations croissantes en matière de collecte de données obligent IO à s'impliquer plus tôt dans l'engagement des parties prenantes et des communautés.

Autres facteurs

- ▶ Les grandes organisations acquièrent des avantages concurrentiels en tirant parti de l'intelligence artificielle 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. Dans un environnement où le mandat d'IO continue de s'étendre, l'organisme doit trouver des moyens de tirer parti des technologies et des capacités de l'IA.
- ▶ La durabilité des actifs construits par IO, leur résilience au changement climatique et la manière dont ils utilisent l'énergie deviennent de plus en plus importants et doivent avoir un prix dans les projets.



Ressources humaines

Il est primordial qu'IO puisse attirer et retenir les talents pour remplir son mandat actuel, qui pourrait éventuellement être élargi. La proposition de valeur pour les employés de l'organisme, qui repose sur les concepts d'avoir un impact réel, de se sentir habilité à réussir, d'être inclusif et de perfectionner son personnel, 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 en matière de rémunération, en reconnaissant l'environnement contraint et le marché du travail compétitif dans lequel il évolue. Il exploite des données issues des recherches du Conference Board du Canada et de RealPac, et a collaboré avec Mercer Canada, un leader mondial du conseil en talents, pour établir des échelles salariales qui combinent des comparateurs des secteurs privé et public afin d'attirer les meilleurs talents.

Pour l'exercice financier se terminant le 31 mars 2020,
l'effectif moyen d'IO était de 546 personnes.

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

Plan de communication

IO modernise constamment sa façon de communiquer avec le gouvernement, ses partenaires et le grand public pour assurer la transparence de son mandat, de ses objectifs et de ses résultats et sensibiliser les gens à ce qu'elle fait.

Il est déterminé à nouer des liens avec les médias, à participer aux activités des intervenants et de l'industrie et à dialoguer via les médias sociaux.

Il s'applique en permanence à peaufiner ses communications internes pour améliorer ses relations avec le personnel.

Il collabore avec le ministère de l'Infrastructure, le Bureau du Conseil des ministres et d'autres partenaires.