

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

2023-2026



**Infrastructure
Ontario**



Table des matières

Introduction	2
Vision, mission et valeurs	3
Réalizations marquantes de 2022-2023	5
Stratégie de 2023 à 2026	9
Objectifs.....	11
Initiatives stratégiques organisationnelles	12
Plan de mise en œuvre	17
Cadre de gestion du risque d'entreprise	18
Profil financier de 2023 à 2026	23
Annexe	24
Mandat législatif	24
Gouvernance organisationnelle	25
Structure organisationnelle	27
Bilan des opérations des divers secteurs d'activité	29
Analyse environnementale.....	30
Ressources humaines	33
Plan de communication.....	36



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, 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 les meilleurs outils 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 dans un marché compétitif.

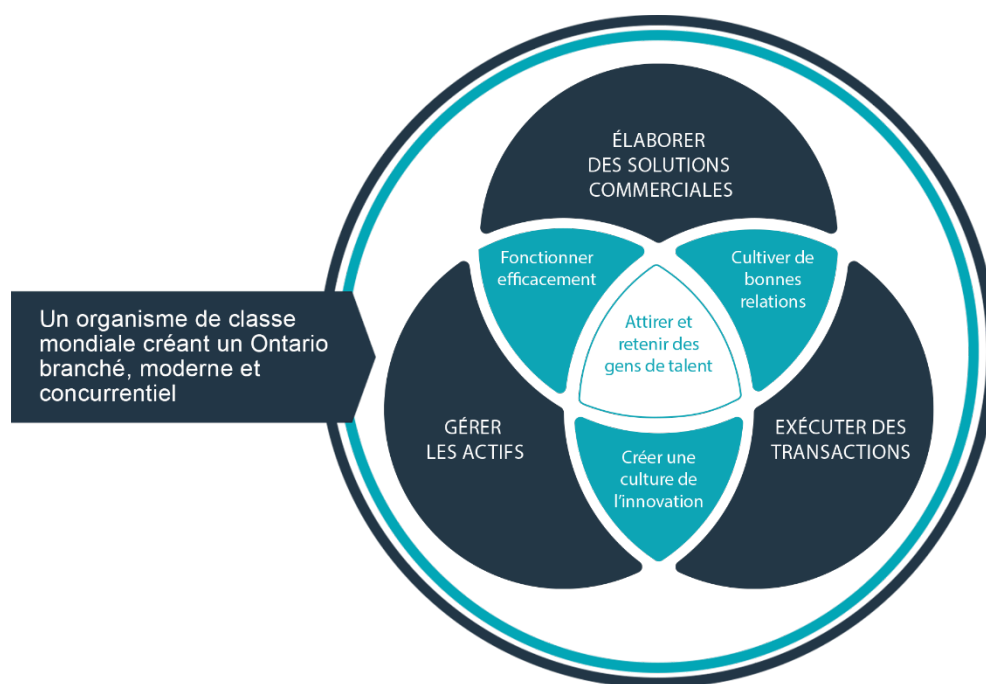
Vision, mission et valeurs

Vision

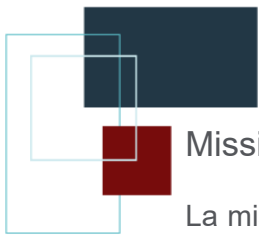
La vision d'IO explique sa raison d'être. Par l'intermédiaire du ministère de l'Infrastructure, le gouvernement a confié à IO un mandat des plus importants : assurer la conception, l'exécution et la prestation de services essentiels à l'Ontario grâce à un large éventail de solutions. La vision doit donc 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 concurrentiel ».

Figure 1 : Vision, mission et valeurs d'IO



Cette vision aide IO à soutenir la réalisation 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, elle 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 économiques 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.

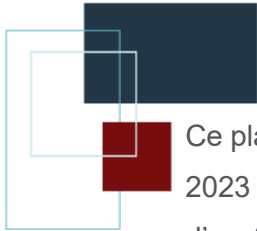
Gérer les actifs : Maximiser les possibilités d'optimisation et de mise en valeur des actifs en élargissant notre rôle dans la gestion des actifs du gouvernement à tous les ministères, organismes et entités du secteur public de la province.

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 ses interactions 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 les talents**

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 2022-2023 et résume le cadre 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 2023-2024.

Réalisations marquantes de 2022-2023

Rendement opérationnel

En 2022-2023, 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.

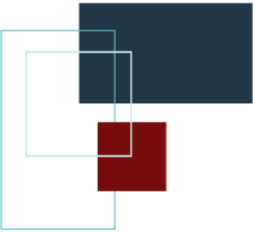
Quelques-unes de ses grandes réalisations figurent ci-après.



Optimiser notre rayonnement public

- Nous avons franchi des étapes clés en matière de projets et de programmes, notamment l'achèvement de six projets et de dix approvisionnements, tout en gérant de manière proactive l'incidence de la COVID-19 sur les projets en cours et à venir.
- Nous avons réalisé des progrès dans l'approvisionnement du fournisseur de services de gestion de projet et avons achevé l'évaluation et l'identification des nouveaux fournisseurs de services immobiliers et de services de gestion des transactions en collaboration avec le ministère de l'Infrastructure et le Conseil du Trésor/Conseil de gestion du Cabinet (CT/CGC).
- Nous avons réalisé des progrès dans le cadre du Programme d'accélération pour l'accès Internet à haute vitesse (PAAIHV), qui vise à fournir un accès au service Internet à haute vitesse à toutes les régions de la province d'ici à la fin de 2025, avec une présence dans les forums et les conférences techniques/politiques pour favoriser la sensibilisation, l'engagement et l'adoption d'innovations au terme du programme.
- Nous avons fait équipe avec le ministère des Soins de longue durée pour mettre en place une solution de prêt innovante qui a permis l'aménagement





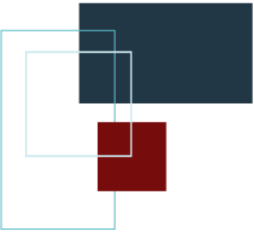
de nouveaux lits de soins de longue durée sans but lucratifs dans l'ensemble de l'Ontario.

- Nous avons continué de soutenir les investissements dans l'infrastructure municipale par le biais du programme de prêts d'Infrastructure Ontario; nous avons approuvé des prêts d'un montant de 760 millions de dollars dans divers secteurs.
- Nous avons continué à faire progresser les résultats en matière d'aménagement pour des projets publics clés tels que le projet de réaménagement de la Place de l'Ontario; nous avons organisé des consultations publiques avec les intervenants du projet, le grand public et les communautés autochtones, en soutenant l'évaluation environnementale et le processus de demande d'aménagement.
- Nous avons conclu la première transaction de terres excédentaires pour des résultats sociaux sur dans le cadre du projet Oakville Lands Assemble Parcel 1 afin de permettre d'autres utilisations sur place du campus de soins, ce qui a également permis d'obtenir un paiement partagé avec la province.
- La collaboration entre le ministère des Transports, IO et un consortium de projet a permis de respecter les délais de livraison et d'utiliser pleinement les nouvelles voies du projet d'élargissement de l'autoroute 401 trois ans plus tôt que prévu.



Avoir la confiance des gouvernements et du marché

- Nous avons reçu une lettre d'instructions pour soutenir la conception et la mise en œuvre d'un programme provincial de logements accessibles, en collaboration avec le ministère des Affaires municipales et du Logement et le ministère de l'Infrastructure, afin de rendre le logement accessible à un plus grand nombre de personnes en Ontario.
- Nous avons eu une collaboration fructueuse avec le ministère des Soins de longue durée pour introduire le refroidissement mécanique dans presque tous les foyers de soins de longue durée de l'Ontario.
- Nous avons été chargés de soutenir le processus pluriannuel de planification et d'approbation des investissements; nous avons fourni au gouvernement des rapports sur les risques liés au budget, au calendrier et



à la capacité du marché, ainsi que des conseils sur le plan d'investissement et son ordonnancement.

- Nous avons élaboré une stratégie de mise sur le marché pour l'offre de communautés axées sur les transports en commun pour le tronçon sud de la Ligne Ontario et avons lancé la phase de pré-commercialisation.
- Nous avons reçu de nombreux prix industriels, notamment les prix nationaux du Conseil canadien pour les partenariats public-privé (CCPPP) lors de la 30^e conférence annuelle du CCPPP, le prix d'argent pour le Programme d'accélération pour l'accès Internet à haute vitesse, un prix du mérite pour le réaménagement du Centre Grandview pour enfants et le projet de l'Hôpital Trafalgar Memorial d'Oakville.



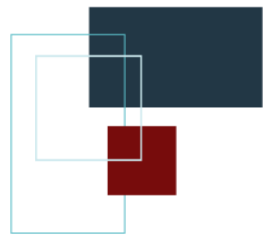
Atteindre l'excellence opérationnelle

- 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 par rapport aux volumes d'activité.
- Nous avons élaboré un cadre d'appétit pour le risque, comprenant des paramètres et des seuils de tolérance, qui précise le niveau de risque qu'IO est prête à prendre, ainsi que les stratégies d'atténuation, pour chaque risque de l'entreprise.
- Nous avons réalisé de grands progrès en ce qui concerne les nouveaux systèmes de gestion financière et de gestion de projet de l'entreprise, qui devraient améliorer l'efficacité opérationnelle et l'extensibilité de l'entreprise lors de leur mise en œuvre.



Attirer et maintenir en poste les talents

- Nous avons réactualisé la proposition de valeur pour les employés afin de s'assurer qu'elle continue de trouver un écho auprès d'eux en mettant en évidence les principales raisons pour lesquelles les gens se joignent à l'organisation et y restent.
- Chaque année, nous avons mesuré l'expérience globale des employés par rapport à la proposition de valeur de l'employé (PVE). En 2022, les évaluations de 15 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.

- Nous avons continué à mettre l'accent sur les valeurs liées à l'équité, à la diversité et à l'inclusion (EDI), notamment en élaborant une stratégie de participation des Autochtones, en mobilisant le personnel par le biais de perspectives mettant en valeur le patrimoine culturel et l'inclusion et en lançant un parcours d'apprentissage en matière d'EDI pour l'ensemble des employés.
- Nous avons amélioré activement l'expérience de travail hybride pour les employés en recueillant une rétroaction continue et en encourageant le retour au bureau pour des occasions axées sur les 4C (Collaboration, Célébration, Création et Connexion).



Stratégie de 2023 à 2026

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.

Vision, mission et valeurs Objectifs

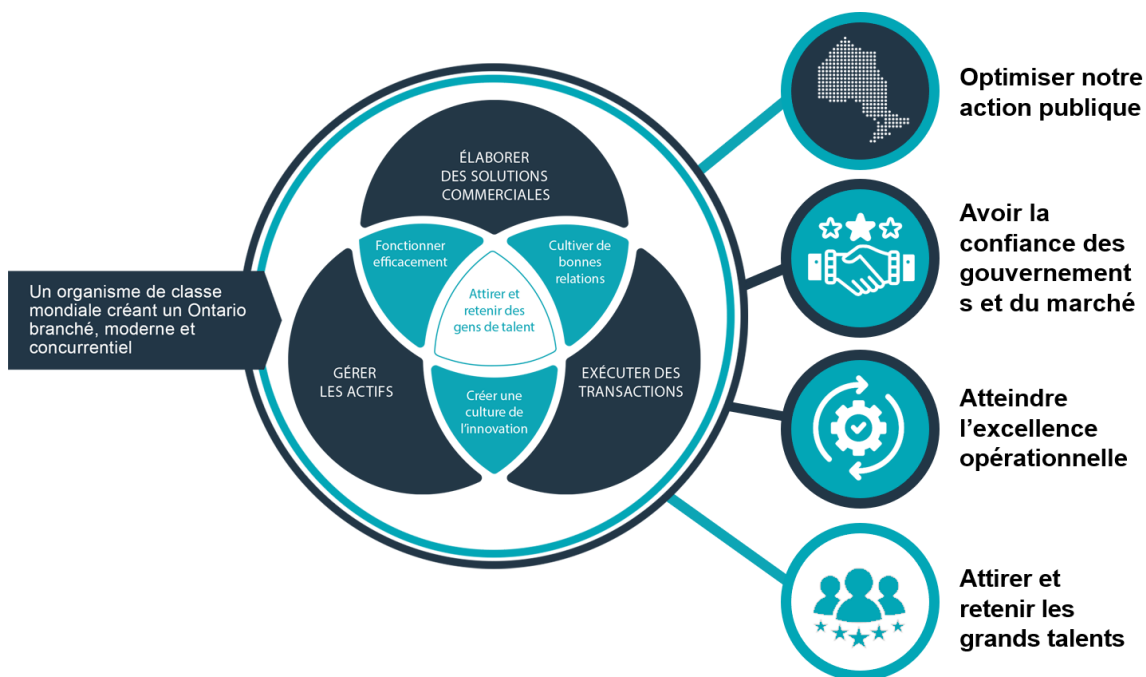


Figure 2 : Cadre de planification stratégique d'IO

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 d'approvisionnement 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 elle 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, notamment 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 maintenir en poste les 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 maintenir en poste les employés ayant les compétences et les capacités requises pour remplir son mandat élargi. En outre, l'organisation s'efforce non seulement d'attirer et de maintenir en poste 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
<p>Optimiser notre rayonnement public</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faire évoluer la fonction d'aménagement d'IO et continuer à constituer une réserve d'occasions d'aménagement des terrains. 2. Officialiser une pratique de l'infrastructure numérique chez IO pour améliorer la prestation des services gouvernementaux et améliorer la façon dont l'Ontario réalise des projets et gère les actifs. 3. Élaborer et mettre en œuvre une approche centralisée pour s'assurer que les actifs sont construits selon les bonnes spécifications (environnement, accessibilité, efficacité) et de manière à maximiser les bénéfices pour les communautés locales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ IO est l'entité principale chargée d'exécuter des stratégies d'aménagement des terrains dans les ministères et la fonction publique en général. ▶ Participation active aux initiatives numériques panministérielles qui relient les Ontariens aux services et infrastructures essentiels. ▶ IO gère, finance, construit et exploite des biens publics et conclut des marchés de manière durable et éthique – en créant des biens durables et résilients qui maximisent les avantages pour les communautés locales.

Avoir la confiance des gouvernements et du marché



4. Clarifier la gouvernance pour tous les mandats d'IO

- ▶ Clarifier le rôle d'IO, ses responsabilités et sa structure de gouvernance auprès du marché et du gouvernement.

5. Officialiser le rôle d'IO dans la gestion des actifs et les opérations dans toutes les catégories d'actifs.

- ▶ 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 gouvernements pendant la phase de maintenance et d'exploitation.

Atteindre l'excellence opérationnelle

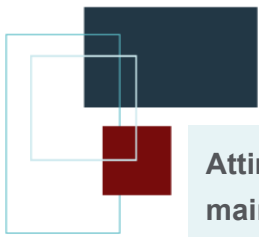


6. Institutionnaliser la gestion du savoir.

- ▶ IO saisit régulièrement, consolide et conserve les connaissances, les données et les contenus créés par ses opérations afin d'améliorer l'efficacité de son personnel, l'efficacité et l'uniformité, ainsi que le processus décisionnel du gouvernement.

7. Exécuter en fonction de la feuille de route technologique établie.

- ▶ 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.



Attirer et maintenir en poste les talents



8. Assurer le perfectionnement et l'évolution de notre personnel.

- ▶ IO reste un employeur de choix, attirant et maintenant en emploi les employés grâce à une culture axée sur le rendement et le rayonnement, tout en offrant un véritable perfectionnement professionnel grâce à l'accompagnement et au mentorat de dirigeants talentueux.

9. Mettre en œuvre une stratégie visant à garantir et à conserver les compétences spécialisées nécessaires.

- ▶ IO dispose de la capacité d'obtenir et de conserver des ressources spécialisées qui lui permettent de développer ses activités en temps voulu et de manière efficace.



10. Donner la priorité à l'équité en matière d'accès, d'expérience et de résultats pour l'ensemble du personnel d'IO.

- ▶ IO dispose d'un personnel et d'une équipe de direction qui reflètent la diversité de l'Ontario, 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 chacun d'entre eux par rapport à un ensemble de mesures composites afin de disposer des renseignements pertinents 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 : Cadre du tableau de bord prospectif

Objectif	Comment nous mesurons et rendons compte de notre rendement par rapport à cet objectif	Cible
 <p>Maximiser notre impact public</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des délais, mesuré en pourcentage des projets à la date prévue d'achèvement substantiel des travaux pour les P3 à vocation sociale, les P3 autoroutiers/de transport et de transport en commun. • Respect du budget, mesuré en pourcentage des projets dans les coûts finaux livrés à l'achèvement substantiel des travaux pour les P3 à vocation sociale, les P3 autoroutiers/de transport et de transport en commun. • Recettes et économies réalisées mesurées en pourcentage de la réalisation des recettes et des économies identifiées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des délais <ul style="list-style-type: none"> - P3 à vocation sociale : 75 à 80 % - P3 de transport/transport en commun : 60 à 65 % • Respect du budget <ul style="list-style-type: none"> - Recettes et économies réalisées - Recettes réalisées : 65 à 70 % - Économies réalisées : 45 à 50 % • Recettes et économies réalisées <ul style="list-style-type: none"> - Recettes réalisées : 65 - 70% - Économies réalisées : 45 - 50%
 <p>Avoir la confiance du gouvernement et du marché</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sentiment du marché mesuré en tant que score basé sur les résultats d'une enquête • Score net de promoteurs (SNP), mesuré en tant que pourcentage de promoteurs par rapport aux détracteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentiment de marché <ul style="list-style-type: none"> - Score de sentiment de marché: 55-60% • SNP <ul style="list-style-type: none"> - SNP score: 25-30%
 <p>Atteindre l'excellence opérationnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Résilience financière, mesurée par l'excédent ou le déficit par rapport au budget annuel. • Efficacité opérationnelle, mesurée en points de base (PB) pour les dépenses en pourcentage du volume de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> • Résilience financière <ul style="list-style-type: none"> - Budget annuel : fixé par le service des finances • Efficacité opérationnelle <ul style="list-style-type: none"> - PB: 20-23
 <p>Attirer et maintenir en poste meilleurs talents</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indice d'engagement des employés, mesuré sur une échelle de points basée sur les réponses à l'enquête auprès des employés. 	<ul style="list-style-type: none"> • D'engagement des employés <ul style="list-style-type: none"> - Indice d'engagement des employés: 3.75 - 4.0

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 à son conseil d'administration et au ministre de l'Infrastructure 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 pour tenir compte des dépendances entre les initiatives et des considérations de capacité.

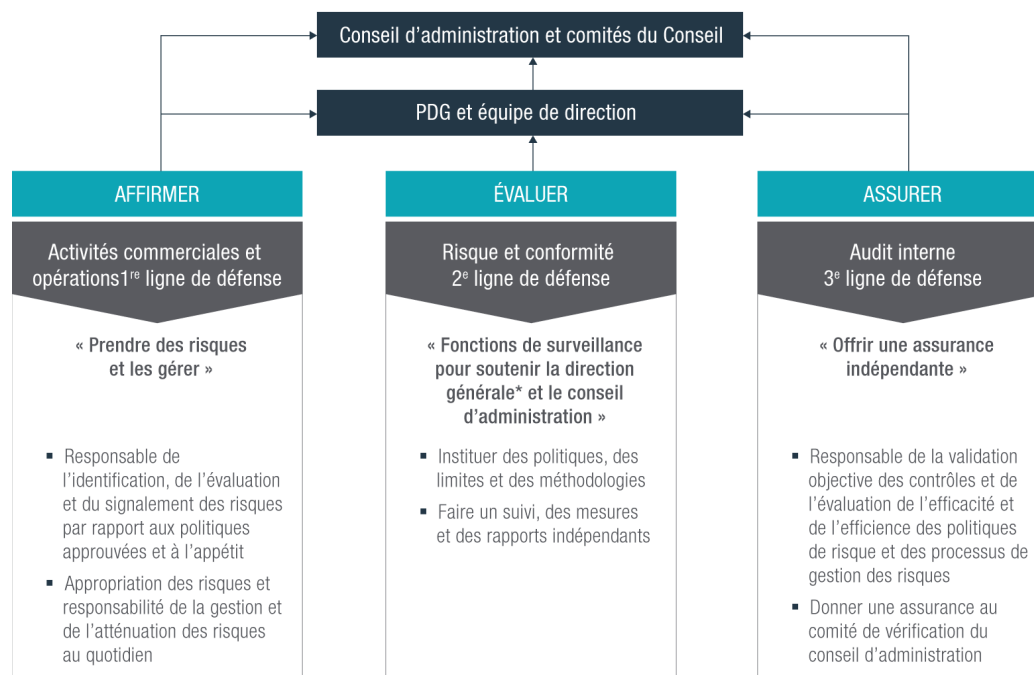
Cadre de gestion du risque d'entreprise

IO a établi un cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE) qui aide à orienter les activités de gestion des risques de l'organisation. 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 d'IO, et facilite la compréhension, la discussion, 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 de l'organisme est mis à jour tous les trimestres, l'accent étant mis sur les risques les plus importants, les risques émergents et les améliorations apportées aux 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 programme 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 se répercuter 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.

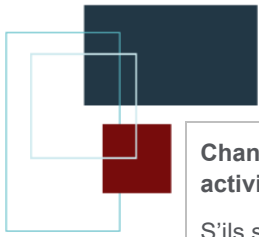
IO applique un cadre de contrôle interne solide et intégré et un ensemble de politiques afin d'atténuer les risques. Les contrôles sont assurés par une équipe de gestion active qui veille à ce que les procédés soient efficaces et efficients. Les mesures d'atténuation sont évaluées dans le cadre d'un 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	
<p>Diminution de la participation du marché</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communiquer régulièrement des renseignements concernant la liste de projets et réaliser des études de marché avec les fournisseurs et les associations relativement aux 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.
<p>Diminution de la capacité du marché</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 scénarios dans lesquels la mise en œuvre anticipée des transactions ne se chevauche pas et provoque des pressions dans l'offre de consultants limités ou de corps d'état du second-œuvre clés.
<p>Harmonisation des objectifs, des rôles et des responsabilités</p> <p>Les objectifs, les rôles et les responsabilités liés à la gestion et à la gouvernance des projets entre IO et ses principaux partenaires et parties prenantes peuvent être mal alignés, ce qui se traduit par des projets peu performants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.
- IO a mis en place un processus de prévision solide, destiné à déterminer les besoins en ressources de manière intégrée.

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.

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 maintenir en poste les talents

IO peut éprouver des difficultés à attirer et à maintenir en poste le 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 maintient en emploi les personnes au sein de l'organisation. 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 cyberrisques.
- 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.

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.

- IO évalue régulièrement le risque lié au taux d'intérêt et surveille de près les résultats associés 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 2023 à 2026

IO est déterminée à atteindre l'excellence opérationnelle. Pour ce faire, elle 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.

IO prépare un budget pour l'exercice 2023-2024, et présente des estimations préliminaires pour les exercices 2024-2025 et 2025-2026 comme point de référence pour la planification à moyen terme

Bilan des opérations

Figure 7 : Bilan des opérations

(en millions \$)	Budget de 2023-2024	Estimations 2024-2025	Estimations 2025-2026
Recettes			
Frais d'exécution et de gestion du projet	176	186	198
Produit de l'intérêt	256	259	264
Coûts des transactions et coûts recouvrables	172	172	172
	604	617	634
Dépenses			
Charges d'exploitation d'entreprise	185	195	207
Charge d'intérêts	227	228	230
Coûts des transactions et coûts recouvrables du projet	172	172	172
	584	595	609
Excédent/(Déficit)	20	22	25

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;
- mettre en œuvre les transactions liées au gouvernement ou faciliter leur mise en œuvre;
- fournir des conseils et des services au sujet des projets d'infrastructure en Ontario n'appartenant pas au gouvernement, notamment en matière de gestion de projets et de contrats;
- 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; 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;
- exercer les pouvoirs, devoirs et fonctions qui lui a délégué le ministre de l'Infrastructure en vertu de la Loi de 2011 sur le *ministère de l'Infrastructure ou de la Loi de 2021 sur la réalisation accélérée de projets d'Internet à haut débit*.



Gouvernance organisationnelle

IO applique des normes de gouvernance générale très strictes pour assurer son efficacité fonctionnelle et sa responsabilisation. L'organisme 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.

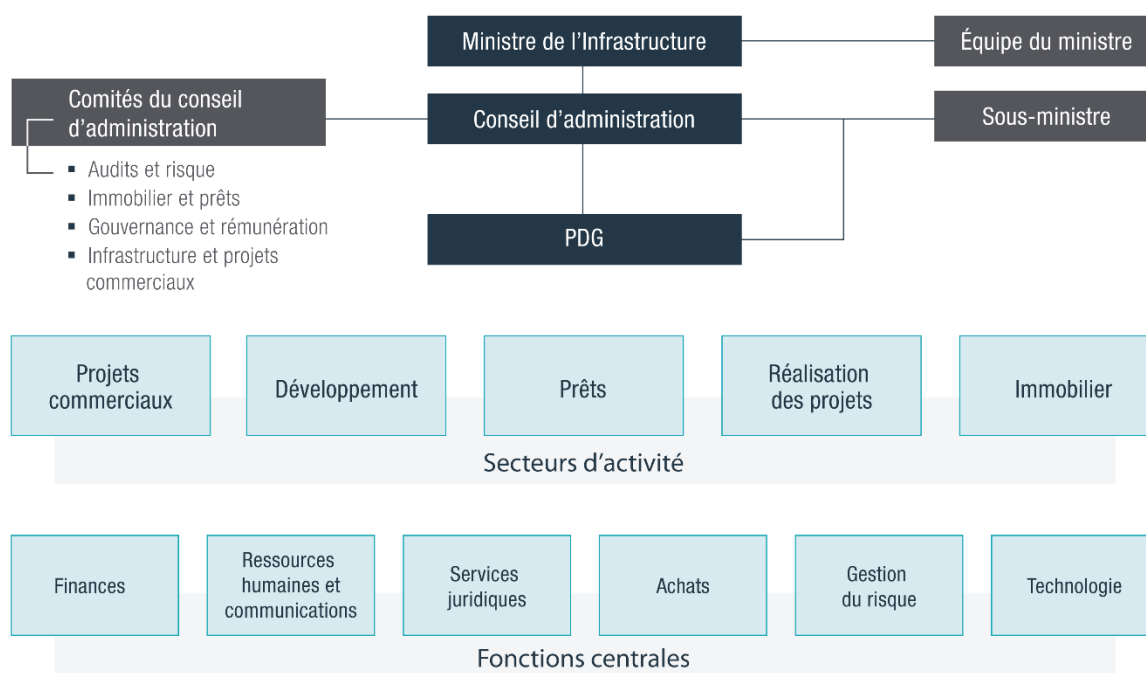
Le plan d'activités et le rapport annuel soumis au ministre sont préparés conformément aux lois applicables et à la Directive concernant les organismes et les nominations du gouvernement. Les seuils décisionnels des comités de direction et des membres du personnel d'IO sont régis par une délégation de 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. Ce secteur donne des conseils aux partenaires issus du gouvernement et du secteur public et leur apporte une aide à la négociation en ce qui a trait aux transactions commerciales.

La **Division des prêts** administre le programme de prêts en matière d'infrastructure d'IO, 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 (PPP) 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 35 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 40 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), un projet 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

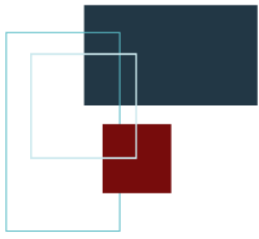
Figure 10 : Bilan des opérations du secteur d'activité

2023-2024 Budget						
	Réalisation des projets	Immobilier	Prêts	Développement	Projets commerciaux	Total
Recettes						
Frais pour la réalisation et la gestion de projets	78	66	2	16	14	176
Revenus d'intérêts	-	-	256	-	-	256
Coûts de transaction et coûts récupérables des projets	77	28	-	37	30	172
	155	94	258	53	44	604
Charges						
Frais d'exploitation	78	66	11	16	14	185
Charges d'intérêt	-	-	227	-	-	227
Coûts de transaction et coûts récupérables des projets	77	28	-	37	30	172
	155	94	238	53	44	584
Excédent (déficit)	-	-	20	-	-	20
2024-2025 Estimate						
	Réalisation des projets	Immobilier	Prêts	Développement	Projets commerciaux	Total
Recettes						
Frais pour la réalisation et la gestion de projets	83	70	2	17	14	186
Revenus d'intérêts	-	-	259	-	-	259
Coûts de transaction et coûts récupérables des projets	77	28	-	37	30	172
	160	98	261	54	44	617
Charges						
Frais d'exploitation	83	70	11	17	14	195
Charges d'intérêt	-	-	228	-	-	228
Coûts de transaction et coûts récupérables des projets	77	28	-	37	30	172
	160	98	239	54	44	595
Excédent (déficit)	-	-	22	-	-	22
2025-2026 Estimate						
	Réalisation des projets	Immobilier	Prêts	Développement	Projets commerciaux	Total
Recettes						
Frais pour la réalisation et la gestion de projets	88	74	2	19	15	198
Revenus d'intérêts	-	-	264	-	-	264
Coûts de transaction et coûts récupérables des projets	77	28	-	37	30	172
	165	102	266	56	45	634
Charges						
Frais d'exploitation	88	74	11	19	15	207
Charges d'intérêt	-	-	230	-	-	230
Coûts de transaction et coûts récupérables des projets	77	28	-	37	30	172
	165	102	241	56	45	609
Excédent (déficit)	-	-	25	-	-	25

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.
- Continuer à mettre en valeur les propriétés foncières provinciales. Trouver des possibilités de génération de revenus et des pratiques novatrices à l'appui du plan du gouvernement visant à mettre en place un nouveau réseau de transport durable en exécutant le programme des CATC.
- Soutenir la réponse du gouvernement à la pandémie de COVID-19, notamment en travaillant en collaboration avec le ministère de l'Infrastructure, le ministère des Transports, Metrolinx et d'autres ministères capitaux pour évaluer et gérer les risques financiers et les risques liés au calendrier des grands projets en cours résultant de la COVID-19.
- Continuer à mettre en œuvre le programme de prêts conformément aux objectifs stratégiques de la province. Continuer à s'engager auprès des partenaires de prêt actuels et potentiels, conseiller le ministère concernant l'élargissement éventuel du programme de prêts et collaborer avec d'autres organisations comme le ministère des Soins de longue durée pour proposer des solutions innovantes qui permettent de réaliser les principales priorités du gouvernement.
- 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

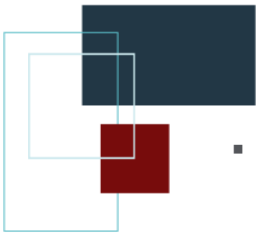


l'assainissement de l'eau et le traitement des eaux usées et du Programme de subventions pour l'accès au gaz naturel jusqu'à l'achèvement de ces programmes; la prestation de conseils et de services liés aux projets immobiliers au secteur public élargi; l'amélioration de l'infrastructure du secteur public, 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 a donné lieu à un paysage fiscal et sociétal très incertain. Il faudra faire une réflexion avant-gardiste 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 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 donnent lieu à des achats et à 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.
- La hausse des coûts de construction et des taux d'intérêt rend les projets de construction plus coûteux, ce qui a une incidence sur la réalisation des projets d'investissement et sur les activités de prêt. Les projets d'investissement nécessiteront davantage de financement, les consortiums de projets et les clients prêteurs pouvant avoir des difficultés à obtenir un financement.

Points divers

- 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. Dans un environnement où le mandat d'IO est en perpétuel élargissement, l'organisme doit trouver des moyens de tirer parti des technologies et des capacités de l'IA.

La durabilité des actifs construits, leur résilience au changement climatique et la manière dont ils utilisent l'énergie deviennent de plus en plus importantes et doivent avoir un prix dans les projets.



Ressources humaines

Attirer et maintenir en poste les 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 :

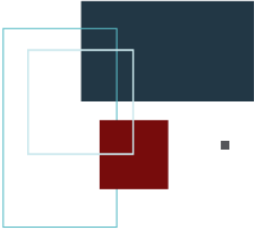
- Voir vos contributions se concrétiser
- Vous avez votre place parmi les meilleurs
- Une carrière qui s'adapte à votre vie
- Plus de moyens pour vous développer

Les employés ont cerné ces éléments comme figurant parmi les raisons de se joindre 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. Sa PVE a été revue, actualisée et mise à jour à l'automne 2022.

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;

- 
- Accroître et développer les talents 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;
 - Assurer la gestion et le transfert des 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, à recruter et à 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 2022, son effectif total est de 764 personnes et la composition démographique de son personnel va comme suit :

- 50 % de femmes et 50 % d'hommes
- Âge moyen des employés : 41 ans
- États de service moyens des employés : 4,9 ans

IO s'efforce de faire en sorte que ses talents reflètent la diversité de l'Ontario. Elle ne cesse de constituer 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 de 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 entrepreneurs.

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 (EDI), 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'EDI, 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'EDI et qu'il améliore l'acquisition et le maintien en poste de talents diversifiés. L'organisation a également revu son processus d'acquisition de talents afin de s'assurer qu'il cadre avec la stratégie d'EDI et qu'il améliore l'attraction et le maintien en poste de talents diversifiés.

Nous avons mis à jour le code de conduite afin qu'il traduise davantage les comportements et les attitudes d'EDI nécessaires à la réussite de chaque employé. En outre, nous avons mis à jour notre processus d'approvisionnement pour nous assurer que les stratégies d'EDI de nos partenaires correspondent avec celles 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 au travail mondialement reconnu que nous faisons au nom des 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. Notre organisme ne tolère aucune forme de racisme ou discrimination systémique ou autre dans ses pratiques d'approvisionnement ou celles de ses fournisseurs soumissionnaires. Notre 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 publié.



Plan de communication

Les communications d'IO sont axées sur la transparence et la sensibilisation à ses priorités et aux progrès réalisés par rapport à ces objectifs organisationnels.

IO s'engage à établir des relations avec ses clients et partenaires, les médias, les parties prenantes du secteur et le public en utilisant des approches traditionnelles et en adoptant un engagement approprié dans les médias sociaux, y compris LinkedIn, Twitter et Instagram.

IO s'est engagée à renforcer ses relations avec les dirigeants de l'industrie et des associations en clarifiant ses priorités et en encourageant la collaboration afin de déterminer et de traiter les questions et les perspectives communes. IO travaille en collaboration avec ses partenaires et les ministères clients pour s'assurer que les résidents et les entreprises peuvent participer aux aménagements qui ont une incidence sur leurs communautés.

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