

## Ministry of Infrastructure

Office of the Minister

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

## Ministère de l'Infrastructure

Bureau du ministre

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



26 Septembre 2023

David Lindsay  
Président du conseil d'administration  
Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier (Infrastructure Ontario)  
1, rue Dundas Ouest, 20<sup>e</sup> étage  
Toronto (Ontario)  
M5G 1Z3

Monsieur Lindsay:

J'ai le plaisir de vous faire part des priorités 2024-2025 de notre gouvernement pour Infrastructure Ontario (IO).

En tant que président, vous jouez un rôle essentiel en aidant IO à remplir son mandat. Il est important que les buts, les objectifs et l'orientation stratégique de votre organisme continuent de correspondre aux priorités et à l'orientation de notre gouvernement. En tant que membre du gouvernement de l'Ontario, IO est censé agir dans l'intérêt de la population de la province et veiller à ce que les contribuables en aient pour leur argent. Les organismes sont également tenus de se conformer aux politiques et directives gouvernementales.

Conformément aux exigences de la Directive concernant les organismes et les nominations, la présente lettre expose mes attentes à l'égard d'IO pour 2024-2025. Ces priorités sont les suivantes :

### 1. **Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses**

- Fonctionner dans le cadre des dotations financières de l'organisme.
- Trouver et donner suite à des possibilités de production de recettes, de gains d'efficacité et d'économies par l'intermédiaire de pratiques innovantes ou de l'amélioration de la durabilité des programmes.
- Respecter les directives applicables en matière de pratiques comptables et de centralisation de la chaîne d'approvisionnement, notamment en tirant parti de l'entente d'achat en gros d'ApprovisiOntario et en collaborant avec ApprovisiOntario dans le cadre d'initiatives stratégiques d'approvisionnement.
- Respecter des mesures provisoires en matière d'immobilier pour les bureaux de l'organisme.

- Exploiter et atteindre les résultats de référence concernant les stratégies et les directives en matière de rémunération.

## **2. Transparence et responsabilité**

- Respecter les directives et politiques gouvernementales applicables et garantir la transparence et la responsabilité dans les rapports.
- Respecter les normes et pratiques comptables et répondre aux conclusions des vérifications, le cas échéant.
- Trouver les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour soutenir efficacement le rôle du conseil d'administration dans la gouvernance et la responsabilité de l'organisme, et fournir au ministre des matrices de compétences annuelles pour s'assurer que les conseils d'administration disposent de personnes qualifiées.
- Examiner et mettre à jour chaque année les indicateurs de rendement clés (IRC) de l'organisme afin de garantir l'efficacité, l'efficacité et la durabilité.

## **3. Gestion des risques**

- Élaborer et mettre en œuvre un processus efficace d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques de l'organisme, y compris en matière de cybersécurité, et de tout risque futur lié à une situation d'urgence.

## **4. Gestion de la main-d'œuvre/du travail**

- Optimiser votre capacité organisationnelle pour soutenir la meilleure prestation possible de services publics, y compris le redéploiement des ressources vers les domaines prioritaires, si nécessaire.
- Soutenir la mise en œuvre de l'Initiative pour l'emploi dans les collectivités (IEC) en trouvant des possibilités de déménagement d'organismes nouveaux ou existants dans des collectivités à faible coût à travers l'Ontario (conformément au point 5.4 de la Directive du Conseil de gestion du gouvernement relativement aux biens immobiliers), le cas échéant.
- Harmoniser les stratégies en matière de ressources humaines et d'aménagements sur les directives et la politique de la fonction publique de l'Ontario (FPO).
- Respecter les mandats de travail et de négociation du Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement (CT/CGG).
- Gérer avec prudence et efficacité le financement opérationnel et la taille des effectifs.

## **5. Diversité et inclusion**

- Élaborer et encourager des initiatives en matière de diversité et d'inclusion en promouvant un lieu de travail équitable, inclusif, accessible, antiraciste et diversifié.
- Adopter un processus de mobilisation en faveur de l'inclusion afin de s'assurer que toutes les voix soient entendues pour éclairer les politiques et la prise de décision.

## 6. Collecte, partage et utilisation des données

- Améliorer la façon dont l'organisme utilise les données dans la prise de décision, le partage de renseignements et l'établissement de rapports, afin d'éclairer l'établissement de rapports axés sur les résultats et d'améliorer la prestation de services.
- Accroître le partage des données avec ApprovisiOntario, le cas échéant, en ce qui concerne les dépenses et la planification des achats, les accords contractuels et les relations avec les fournisseurs, afin de soutenir la prise de décision fondée sur des données.

## 7. Livraison numérique et service à la clientèle

- Étudier et mettre en œuvre la numérisation pour la prestation de services en ligne afin de garantir le respect des normes de service à la clientèle.
- Utiliser un éventail d'approches ou d'outils pour assurer la prestation de services dans toutes les situations.

Il s'agit des engagements à l'échelle du gouvernement en ce qui a trait aux organismes provinciaux régis par le conseil d'administration. Pour obtenir de plus amples détails sur chaque priorité, veuillez consulter le guide ci-joint.

Je vous communique également plusieurs priorités propres à IO :

### 1. Exécuter des transactions qui permettent de tirer le meilleur profit des ressources disponibles relativement aux actifs de l'État et de réaliser efficacement les grands projets

- Conformément à l'orientation générale que j'ai donnée à l'organisme, continuer à soutenir la planification et à diriger la passation de marchés, ainsi que la réalisation efficace et efficiente des projets d'infrastructure prioritaires confiés à IO, y compris le projet de réfection de l'édifice Macdonald et d'autres initiatives d'optimisation des locaux afin de soutenir la mise en œuvre d'un modèle de lieu de travail moderne et des normes de milieu de travail pour les locaux de l'entreprise.
- Travailler avec le ministère de l'Infrastructure, d'autres ministères partenaires et Metrolinx dans le but de maintenir la concurrence, de promouvoir l'innovation, de

transférer les risques de manière appropriée et d'assurer le rendement à long terme des actifs dans la réalisation de grands projets d'infrastructure publique tout en gérant les coûts pour la province comme suit :

- continuer à moderniser et à améliorer l'ensemble des modèles de prestation (y compris les stratégies de passation de marchés et les formules de contrats) par lesquels la province élaborera et réalisera les projets d'infrastructure prioritaires assignés à IO;
  - collaborer avec mon ministère et les ministères partenaires pour actualiser et mettre en œuvre les changements apportés aux politiques régissant l'approbation, la passation des marchés et la réalisation des grands projets d'infrastructure;
  - mettre à jour les méthodes d'estimation des coûts et de gestion des projets pour tenir compte de l'évolution des conditions du marché et des enseignements tirés de la réalisation d'autres projets d'infrastructure.
- Assurer un recouvrement complet et transparent des coûts et l'établissement de rapports sur l'ensemble des projets, programmes et initiatives afin de soutenir une prestation de services efficace et efficiente.
  - Conformément à l'orientation générale que j'ai donnée à l'organisme, continuer à travailler avec les ministères responsables d'immobilisations afin de soutenir l'élaboration de recommandations sur les modèles de prestation pour les grands projets d'infrastructure publique. Cela peut comprendre le fait de décider de la nécessité d'un soutien d'IO pour la supervision de la gestion des actifs au cours de la phase d'exploitation et de maintenance des projets.
  - Poursuivre la collaboration avec le ministère de l'Infrastructure, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et d'autres ministères afin d'évaluer et de gérer efficacement les demandes financières et les risques liés au calendrier des grands projets en cours résultant de la COVID-19.
  - Continuer à travailler avec les partenaires contractuels pour discuter et trouver des solutions aux défis permanents dans l'environnement économique actuel, en s'appuyant sur les leçons tirées de la réalisation d'autres projets.
  - Poursuivre la collaboration avec le ministère de l'Infrastructure pour fournir des conseils en matière de passation de marchés et d'exécution sur les demandes d'immobilisations des ministères au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement (CT/CGG).
  - Continuer à aider le ministère de l'Infrastructure à identifier les obstacles susceptibles de retarder la construction des grands projets.
  - Sur approbation du CT/CGG et selon mes instructions, continuer à travailler avec les partenaires gouvernementaux pour donner forme à des projets d'immobilisations grâce :

- à une participation continue à la planification des immobilisations et à l'établissement des priorités avec les partenaires ministériels;
- au fait de continuer à soutenir l'élaboration, la mise à jour ou la normalisation de modèles de conception et d'autres pratiques de normalisation pour aider à gérer les coûts et à réduire les délais de livraison des projets et, le cas échéant, continuer à explorer des méthodes de construction uniques telles que les constructions modulaires ou rapides.
- Continuer à fournir des conseils et des services commerciaux aux ministères, aux organismes et aux entités du secteur parapublic sur des questions financières, stratégiques ou autres, ce qui comprend l'élaboration, l'évaluation, la structuration et la négociation de transactions commerciales de manière transparente.

## **2. Poursuivre le développement et la gestion des avoirs fonciers du ministère de l'Infrastructure**

### **a. Portefeuille immobilier général**

- Continuer à soutenir le développement des avoirs fonciers du ministère de l'Infrastructure par une utilisation réfléchie des terres excédentaires pour d'autres priorités gouvernementales telles que les soins de longue durée et le logement.
- Exécuter un processus de vente et d'aliénation sur une base indépendante, conformément aux orientations données par le gouvernement, dans le respect des priorités et des objectifs de ce dernier au début du processus de vente et d'aliénation. IO soumettra à son conseil d'administration et au Ministère des recommandations qui seront examinées à la fin du processus de vente et d'aliénation en vue de la prise de décision finale.
- Poursuivre l'étude des possibilités foncières et liées au portefeuille pour les biens immobiliers au sein du portefeuille immobilier général.
- Soutenir mon ministère dans l'examen des options du contrat de performance énergétique du secteur parapublic afin de réduire l'empreinte des émissions et d'améliorer l'efficacité des biens immobiliers de la province.
- Continuer à soutenir l'initiative de centralisation des pouvoirs de gestion des biens immobiliers du Ministère afin d'améliorer les résultats pour les entreprises et les clients grâce à l'utilisation de l'espace, à la maximisation des coûts et de la valeur, et à l'augmentation de l'efficacité opérationnelle, en réponse au vérificateur général de l'Ontario et à de multiples examens menés par des tiers. Par l'intermédiaire de cette initiative, mon ministère prend les mesures nécessaires pour centraliser davantage au sein du ministère de l'Infrastructure

les pouvoirs immobiliers, la prise de décision et la supervision des prestations dans les ministères et les entités, le but étant d'agir comme une organisation holistique et d'assurer l'harmonisation avec les objectifs de l'ensemble de l'entreprise.

- Continuer à consulter, au nom du Ministère, les collectivités autochtones au sujet des activités immobilières proposées par le Ministère.
- Continuer à travailler avec le ministère de l'Infrastructure et les ministères partenaires pour soutenir la création et la mise en œuvre de l'initiative de Centre d'excellence en gestion des biens immobiliers (CEGBI) du Ministère, qui comprend les trois piliers fondamentaux suivants : 1) la centralisation des données immobilières, notamment la création d'un répertoire et d'un processus de collecte de données améliorés et rationalisés afin d'améliorer la quantité, l'intégrité et l'accès aux données; 2) une fonction de vérification/d'analyse critique pour repérer les biens immobiliers présentant un potentiel excédentaire; 3) des mises à jour du modèle de valorisation d'IO, telles que l'inclusion de filtres à des fins sociales pour identifier les soins de longue durée et le logement.

#### **b. Stratégie d'optimisation de la gestion des locaux**

- Pour les travaux réalisés dans le cadre de la stratégie d'optimisation de la gestion des locaux, IO doit :
  - veiller à ce que, pour tous les projets, les risques soient cernés, évalués (ce qui comprend les stratégies d'atténuation) et signalés au Ministère dans le cadre de la planification, des processus d'établissement de rapports réguliers et au fur et à mesure que des risques importants sont connus.
  - Fournir des rapports transparents, précis et en temps opportun sur les prévisions budgétaires/financières et les renseignements relatifs au calendrier pour tous les projets et initiatives, dans le cadre des processus d'établissement de rapports réguliers, et à la demande du Ministère.

### **3. Poursuite de la mise en œuvre du programme de prêts d'Infrastructure Ontario**

- Continuer à mettre en œuvre le programme de prêts d'une manière conforme aux objectifs du gouvernement en matière de politiques, à la législation en vigueur et aux pouvoirs délégués à IO. IO devra également continuer à :
  - discuter avec les emprunteurs actuels et potentiels pour s'assurer qu'ils connaissent les conditions d'admissibilité et de solvabilité, les étapes d'obtention d'un prêt et les exigences en matière d'établissement de rapports pendant les prêts;

- étudier les options permettant de tirer parti du programme de prêts et de l'expertise d'IO pour soutenir les priorités politiques du gouvernement, tout en respectant les paramètres actuels d'appétit pour le risque.
- IO doit collaborer avec le ministère de l'Infrastructure afin de garantir l'établissement de rapports trimestriels sur le programme de prêts.

#### **4. Mise en œuvre du programme Communautés axées sur le transport en commun**

- Poursuivre l'identification et la recherche de possibilités permettant de générer des recettes et de pratiques innovantes soutenant la mise en œuvre du programme de communautés axées sur le transport en commun.
- Continuer à travailler avec le ministère de l'Infrastructure, le ministère des Transports et Metrolinx pour soutenir la réalisation des projets au titre de communautés axées sur le transport en commun correspondant aux objectifs de ce programme.
- Continuer à informer le ministère de l'Infrastructure, le ministère des Transports et le Secrétariat du Conseil du Trésor de toute modification de la valeur probable du programme découlant des changements apportés par Metrolinx à la nature des projets de transport en commun sous-jacents.
- Concevoir et exécuter des offres de marché ouvertes pour tous les sites de collecte et de mise en concurrence, en revenant vers le gouvernement une fois que les partenaires privilégiés ont été définis.
- Continuer à travailler avec le ministère de l'Infrastructure, Metrolinx et le ministère des Transports pour mettre en place les nouveaux aspects du programme GO/train léger sur rail (TLR) et achever le transfert depuis Metrolinx vers IO.

#### **5. Mise en œuvre du réaménagement de la Place de l'Ontario**

- Poursuivre la collaboration avec le ministère de l'Infrastructure pour mettre en œuvre une approche progressive et multipartenariale du réaménagement (par exemple, négociations commerciales, mobilisation du public, consultation des Autochtones, préparation des lieux, approbations prévues par les lois et règlements).
- Continuer à travailler avec le ministère de l'Infrastructure, le ministère du Tourisme, de la Culture et des Sports et le Centre des sciences de l'Ontario pour relocaliser ce dernier sur le site de la Place de l'Ontario, ce qui comprend l'utilisation de la Cinésphère et des pavillons, ainsi que les négociations avec la Ville de Toronto sur les plans pour le site actuel du Centre, notamment le bail en cours ou les utilisations futures des lieux.

## **6. Élargir l'accès à la large bande et à la connectivité cellulaire**

- Conformément à la *Loi sur la réalisation accélérée de projets d'Internet à haut débit*, continuer à soutenir le ministère de l'Infrastructure dans la mise en œuvre du programme accéléré d'Internet haute vitesse; l'intégration des projets ne relevant pas de ce programme à la plateforme « Broadband One Window » et à l'équipe d'assistance technique, le cas échéant; la mise en œuvre de la stratégie du tout dernier local et la mise en œuvre de la législation et de la réglementation visant à accélérer les projets d'Internet à haut débit, conformément à l'engagement du gouvernement de fournir un accès à Internet à haut débit à toutes les collectivités de l'Ontario d'ici la fin de 2025.

## **7. Fournir des services administratifs dans le cadre d'autres programmes, conformément aux instructions du ministre de l'Infrastructure**

- Sur approbation du CT/CGG et selon mes instructions, fournir des conseils stratégiques pour soutenir l'élaboration et l'élargissement des programmes provinciaux mis en œuvre par le ministère de l'Infrastructure et d'autres ministères, ce qui comprend le nouveau Fonds pour le développement des compétences – volet Immobilisations, en collaboration avec le ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences et le ministère de l'Infrastructure.
- Continuer à gérer le Fonds pour l'eau potable et le traitement des eaux usées en coopération avec le ministère de l'Infrastructure jusqu'à l'achèvement du programme.
- Fournir des conseils et des services liés aux projets immobiliers au secteur parapublic, en particulier aux conseils scolaires (par exemple, évaluations de la valorisation, circulation et activités de cession, etc.).
- Soutenir le ministère de l'Infrastructure dans la mise en œuvre du cadre de propositions non sollicitées du gouvernement. Le cas échéant, IO aidera les ministères à évaluer toute proposition d'infrastructure non sollicitée et formulera des recommandations sur l'opportunité ou la manière de procéder à la planification, à la passation de marchés ou à d'autres transactions.

## **8. Excellence en matière de gouvernance et de responsabilité**

- Travailler avec le ministère de l'Infrastructure pour collaborer pleinement avec le processus d'examen du mandat de l'organisme.
- Veiller à ce que l'organisme apporte une mobilisation efficace des clients, ainsi que des renseignements précis et en temps opportun aux ministères et au

ministère de l'Infrastructure afin de soutenir la réalisation des priorités du gouvernement.

- Veiller à ce que l'organisme fournisse chaque trimestre au ministère de l'Infrastructure un rapport actualisé et complet sur les risques.
- Veiller à ce que l'organisme mette en œuvre, dans ses plans d'activités ultérieurs, des stratégies directement liées aux priorités particulières énoncées dans la présente lettre.
  - Parallèlement à ces stratégies, IO doit élaborer des mesures de rendement solides et claires, ce qui comprend des mesures fondées sur les résultats et les produits, ainsi que des objectifs pour les trois années à venir.
  - IO est censée présenter ces mesures et objectifs de rendement dans son plan d'activités annuel et en rendre compte dans son rapport annuel correspondant.
- En consultation avec le ministère de l'Infrastructure, travailler à l'amélioration et à la mise en œuvre d'un modèle de nomination fondé sur les compétences afin de fonctionner efficacement. Ce modèle devrait inclure une matrice de compétences et un plan de relève axés sur la personne.

## **9. Respecter les exigences de la Directive concernant les organismes et les nominations**

- Veiller à ce que l'organisme respecte toutes les exigences obligatoires au titre de la Directive concernant les organismes et les nominations.
- Fournir le plan d'activités annuel au directeur général du ministère de l'Infrastructure trois mois avant le début de l'exercice de l'organisme (le 1<sup>er</sup> janvier 2024) et soumettre la version définitive du plan d'activités final approuvé par le conseil d'administration au ministre au plus tard un mois avant le début de l'exercice de l'organisme (le 1<sup>er</sup> mars 2024).
- Soumettre le rapport annuel approuvé par le conseil d'administration au ministre au plus tard 120 jours civils après la fin de l'exercice de l'organisme (le 31 juillet 2024).

Je serais heureux de discuter de ces priorités lors de notre prochaine réunion et j'attends avec impatience de savoir comment elles se traduiront dans le prochain plan d'activités de l'organisme et dans les activités courantes de ce dernier.

Je vous remercie vous, ainsi que vos collègues membres du conseil d'administration, pour votre engagement continu envers IO. Votre travail et votre soutien continu sont inestimables pour moi et pour la population de l'Ontario.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à communiquer avec Carlene Alexander, qui est sous-ministre de l'Infrastructure, au 416-326-3880.

Je vous prie d'accepter, Monsieur Lindsay, l'expression de mes sentiments distingués.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'KS', is positioned above the typed name of the sender.

L'honorable Kinga Surma  
Ministre de l'Infrastructure