



2018-2021 Plan d'activités

Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier

Table des matières

PARTIE UN : APERÇU DU MANDAT	3	PARTIE HUIT : INITIATIVES IMPLIQUANT DES TIERS	20
▶ 1.1 Aperçu du mandat	3	▶ 8.1 Initiatives impliquant des tiers	20
PARTIE DEUX : ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	4	PARTIE NEUF : PLAN DE MISE EN ŒUVRE	21
▶ 2.1 Mission, vision et valeurs d'io	4	▶ 9.1 Mise en œuvre	21
▶ 2.2 Objectifs généraux pour 2018-2019	5		
▶ 2.3 Aperçu des programmes et activités actuels et ultérieurs	6		
▼ 2.3.1 Réalisation des projets	6		
▼ 2.3.2 Gestion immobilière	9		
▼ 2.3.3 Programme de prêts	10		
▼ 2.3.4 Stratégie et optimisation des biens	11		
PARTIE TROIS : GESTION DES RISQUES	13		
▶ 3.1 Cadre de gestion des risques	13		
▼ 3.1.1 Politiques, processus et normes de gestion des risques	13		
▶ 3.2 Principaux risques	14		
▼ 3.2.1 Risques stratégiques	14		
▼ 3.2.2 Activités	15		
PARTIE QUATRE : PRÉVISIONS ET PROJECTIONS FINANCIÈRES	16		
▶ 4.1 Approche budgétaire	16		
▶ 4.2 État des résultats	16		
▶ 4.3 Effectifs	16		
PARTIE CINQ : RESSOURCES HUMAINES	17		
▶ 5.1 Démographie	17		
▶ 5.2 Stratégie et initiatives en matière de ressources humaines	17		
PARTIE SIX : PLAN DE GESTION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION	18		
▶ 6.1 Plan de gestion des technologies de l'information	18		
PARTIE SEPT : PLAN DE COMMUNICATION	19		
▶ 7.1 Plan de communication	19		

Partie un : aperçu du mandat

▣ 1.1 APERÇU DU MANDAT

Infrastructure Ontario (IO/l'Organisme) est un organisme de la Couronne, qui appartient à la

province de l'Ontario, et qui est considéré comme étant régi par un conseil d'administration. Il a été établi en vertu de la *Loi de 2011 sur la Société ontarienne des infrastructures* et de l'immobilier. Aux termes de cette loi, IO a la mission et les pouvoirs législatifs suivants :

- ▶ fournir un financement pour des projets d'infrastructure aux municipalités et à d'autres organismes publics admissibles;
- ▶ 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 gérés par le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (MSGSC) ou par un organisme de la Couronne dont le MSGSC est responsable;
- ▶ fournir des conseils et des services au sujet des biens immeubles aux organismes du secteur public;
- ▶ fournir des conseils et des services au sujet des questions de nature financière, stratégique ou autre qui touchent le gouvernement;
- ▶ effectuer des opérations qui touchent le gouvernement ou prêter son aide à cet égard;
- ▶ 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.

IO rend compte au ministre de l'Infrastructure (le « ministre ») et est régi par un conseil d'administration, conformément à un protocole d'entente (PE) conclu avec le ministre de l'Infrastructure qui décrit le cadre de responsabilisation d'IO. En mars 2018, le président du conseil d'administration a signé un nouveau PE

avec le ministre de l'Infrastructure.

Les membres du conseil d'administration d'IO possèdent une vaste gamme de compétences,

une très bonne connaissance du secteur privé et de nombreuses années d'expérience des affaires, de l'industrie et d'autres domaines pertinents, ce qui est essentiel à l'établissement de l'orientation stratégique et à l'accomplissement du mandat d'IO.

Le ministre de l'Infrastructure a réalisé l'examen du mandat de l'IO en 2017. L'examen a confirmé le mandat d'IO et son importance pour réaliser les priorités en matière d'infrastructure et d'immobilier pour le compte du gouvernement.

Par suite de l'examen du mandat de l'organisme, le conseil d'administration d'IO a reçu la première lettre de mandat du ministre de l'Infrastructure à l'automne 2017, comme le stipule la Directive

concernant les organismes et les nominations du Conseil de gestion. La lettre de mandat décrit les principales attentes du gouvernement envers IO pour l'exercice 2018-2019, et est accessible sur le site Web d'IO.

IO travaille en étroite collaboration avec le ministre et le ministère de l'Infrastructure pour s'acquitter de son mandat.

Partie deux : orientations stratégiques

▣ 2.1 MISSION, VISION ET VALEURS D'IO

La mission d'IO consiste à établir des partenariats pour moderniser les biens publics de l'Ontario tout en protégeant l'intérêt public, en offrant le meilleur rapport qualité-coût possible et en dirigeant l'élaboration de modèles de prestation innovants.

L'expertise d'IO s'articule autour de trois grands secteurs :

- ▶ Exécuter des projets en misant sur nos solides antécédents en matière de réalisation de projets d'infrastructure et de projets immobiliers afin de remplir les mandats du gouvernement;
- ▶ Gérer les biens en offrant une perspective à l'échelle du gouvernement pour maintenir efficacement l'infrastructure et l'immobilier du secteur public au cours de leur cycle de vie, en partenariat avec le secteur privé;
- ▶ Trouver des solutions commerciales qui optimisent la valeur des biens du secteur public grâce à des solutions innovantes et à des projets de transformation.

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

- ▶ **Attirer et retenir des personnes talentueuses.** Les gens sont au centre des valeurs d'IO. Attirer et retenir des personnes talentueuses est essentiel à la capacité d'IO de s'acquitter de son mandat en s'assurant d'avoir l'expertise exigée, et illustre un engagement continu à investir dans ses employés afin de créer un organisme moderne, inclusif et sûr.
- ▶ **Établir des relations étroites.** Le succès d'IO repose grandement sur le renforcement de ses relations avec les secteurs public et privé. IO demeure en mesure de trouver des solutions innovantes et de réaliser ses projets en optimisant ses relations dans l'ensemble de l'industrie et au sein du secteur public.

- ▶ **Créer une culture d'innovation.** IO est déterminée à améliorer et à renforcer constamment sa position de centre d'excellence pour l'infrastructure publique et l'immobilier. IO s'efforce d'être un agent de changement dans le secteur public en encourageant la création d'idées et leur mise à l'essai en partenariat avec le secteur privé.
- ▶ **Fonctionner efficacement.** IO s'emploie à offrir une valeur aux contribuables en réalisant des projets avec les secteurs public et privé de façon efficace et efficiente.

La combinaison d'expertise et de valeurs d'IO donne naissance à une vision de l'avenir d'IO, soit d'accroître notre impact, de trouver des occasions d'optimiser nos compétences de base dans de nouveaux secteurs gouvernementaux, et ce, tout en continuant d'offrir le meilleur rapport qualité-coût. La concrétisation de cette vision trace la voie de la réussite d'IO au cours des prochaines années.

VISION, MISSION ET VALEURS D'IO



Partie deux : orientations stratégiques

▣ 2.2 OBJECTIFS GÉNÉRAUX POUR 2018-2019

IO a fixé ses objectifs pour l'exercice 2018-2019 conformément à ses valeurs organisationnelles. Ces objectifs montrent comment l'organisme entend réaliser les projets, gérer les biens et trouver des solutions commerciales pour la province de l'Ontario, le tout en adéquation avec ses valeurs.

IO établit stratégiquement ses objectifs chaque

année et les harmonise avec ses principaux secteurs prioritaires. Les énoncés d'objectifs opérationnels et fondés sur des principes d'IO établissent un cadre pour permettre à l'organisme d'exécuter son mandat tout en veillant à ce que ses initiatives concordent avec ses valeurs. IO est fière de faire preuve de diligence dans le cadre de son approche et de discipline dans l'accent qu'elle met sur les résultats.

VOICI LES OBJECTIFS D'IO POUR L'EXERCICE 2018-2019 :

	OBJECTIFS OPÉRATIONNELS
Exécuter les projets	1. Mettre en œuvre les principes modernes de réalisation de projets afin d'atteindre ou de surpasser les tendances de rendement de l'industrie en ce qui a trait au budget, au calendrier, à la sécurité et à la qualité.
Gérer les biens	2. Gérer efficacement les biens et les programmes tout au long de leur cycle de vie afin d'optimiser les retombées découlant des investissements.
Trouver des solutions commerciales	3. Miser sur l'expertise commerciale d'IO pour optimiser et améliorer la valeur des biens, des projets et des programmes du gouvernement.
	OBJECTIFS FONDÉS SUR DES PRINCIPES
Attirer et retenir des personnes talentueuses	4. Créer un milieu de travail sûr et inclusif où les employés sont motivés à accomplir un travail valorisant afin qu'IO continue de leur offrir un excellent milieu de travail.
Créer une culture d'innovation	5. S'efforcer d'être un agent de changement dans le secteur public en encourageant la création d'idées et leur mise à l'essai en partenariat avec le secteur privé.
Établir des relations étroites	6. Entretenir les relations et les partenariats, et favoriser le service aux clients en adoptant une approche systématique envers le gouvernement, l'industrie et les intervenants communautaires.
Fonctionner de manière efficace	7. Exercer une bonne gouvernance et assurer la responsabilisation auprès de notre conseil d'administration et de notre ministre, tout en exécutant efficacement notre mandat dans le respect du budget qui nous est imparti.

* La direction a créé des moyens quantitatifs et qualitatifs de mesurer chacun de ces objectifs.

Partie deux : orientations stratégiques

▣ 2.3 APERÇU DES PROGRAMMES ET ACTIVITÉS ACTUELS ET ULTÉRIEURS

■ 2.3.1 RÉALISATION DES PROJETS

APERÇU

La division chargée de la réalisation des projets emploie une profusion de méthodologies pour réaliser de grands projets d'infrastructure publique complexes en adoptant une approche axée sur les partenariats public-privé (P3) ou sur les modèles de réalisations traditionnels dans le cadre du programme de réalisation directe, ce qui lui permet d'étudier et d'utiliser toutes les approches de réalisation pour l'ensemble des projets.

L'approche de P3 est guidée par un cadre stratégique du gouvernement publié par le ministre de l'Infrastructure et a recours au financement et au savoir-faire du secteur privé afin de construire stratégiquement les infrastructures publiques essentielles, tout en s'assurant qu'elles continuent d'être la propriété et sous le contrôle du secteur public. Ce modèle contribue à protéger l'intérêt public en intégrant différents éléments comme la conception, la construction, le financement et l'entretien d'un projet; il transfère les risques appropriés et assure l'optimisation des ressources tout en s'efforçant de réaliser les projets en temps voulu, sans dépassement de budget et selon les spécifications établies.

La liste de projets P3, présentée en novembre 2017, comprend des projets d'une valeur estimative totale de 15,8 milliards de dollars. Ces projets s'ajoutent à ceux d'une valeur de 20,5 milliards de dollars menés à bien jusqu'ici et à ceux d'une valeur de 18,2 milliards de dollars en cours de construction (au 30 juin 2018). D'autres projets P3 faisant l'objet d'un processus de diligence raisonnable s'ajouteront à la liste d'IO.

Du fait des nombreux projets dont IO a la responsabilité — des autoroutes, des hôpitaux, des palais de justice, des projets de transport en commun et des organismes provinciaux de maintien de l'ordre —, l'organisme possède le savoir-faire et les connaissances spécialisées nécessaires pour surveiller la façon dont ces

grands projets sont planifiés, conçus, réalisés et entretenus à long terme. Les responsabilités d'IO comprennent la gestion des processus d'approvisionnement, la négociation de contrats avec des consortiums privés, et les fonctions de responsable commercial et de l'approvisionnement, à partir du moment où l'appel d'offres est lancé jusqu'à la fin de la construction.

INFRASTRUCTURE CIVILE

L'équipe chargée de l'infrastructure civile d'IO est responsable de travaux d'envergure dont la valeur dépasse 20 milliards de dollars et dont la réalisation est attendue au cours des cinq à dix prochaines années. Au nombre de ces projets, citons le TLR Hurontario, dont la construction devrait commencer au printemps 2019. La construction du TLR de Finch Ouest a commencé et le projet de prolongement de l'autoroute 401 va bon train, la demande de propositions ayant été publiée au printemps 2018.

Les travaux liés au programme du Service régional express de Metrolinx sont en bonne voie. Quatre projets faisant partie du lot de travaux sont maintenant en cours de construction, et plusieurs autres en sont à l'étape de l'approvisionnement.

Les travaux relatifs au corridor sont complexes, comprenant une nouvelle signalisation, des systèmes d'électrification et de contrôle ferroviaire, la construction de nouvelles voies et de voies élargies, l'acquisition de véhicules, l'entretien et le fonctionnement de l'ensemble de la flotte de Metrolinx. IO continuera de collaborer avec Metrolinx pour réaliser une analyse de la capacité du marché et des pratiques exemplaires pour ce lot de travaux afin d'éclairer les décisions du gouvernement. Les progrès relatifs à la réalisation de ce projet de transformation vont bon train, une demande de qualifications ayant été publiée au printemps 2018.

IO participe à un certain nombre de projets de transport. Les phases 1 et 2 du projet de l'autoroute 407 Est, y compris les autoroutes 412 et 418 qui seront des autoroutes à péage, ont été entreprises. La propriété et le contrôle de ce projet continuent d'être exercés par le secteur public.

Partie deux : orientations stratégiques

Le 2 janvier 2018, une partie de la phase 2 de l'autoroute 407, qui va de Harmony Road à Taunton/autoroute 418, a été ouverte. La partie restante devrait être accessible d'ici 2020. L'ensemble du projet de l'autoroute 407 Est prolonge cette route de 64 kilomètres jusqu'au réseau routier provincial. Une fois terminé, le projet de l'autoroute 407 Est aidera à réduire la congestion et à favoriser le déplacement efficace des personnes et des biens dans l'ensemble de la région est du Grand Toronto et au-delà. IO se réjouit également de collaborer avec le ministère des Transports à plusieurs projets routiers ultérieurs.

La construction du projet de Centre d'excellence en infrastructure de transport (CEIT) pour le ministère des Transports va bon train. Ce projet est réalisé selon le modèle de prestation traditionnelle dans le cadre du programme d'exécution directe. La construction de nouvelles installations de laboratoire visera le remplacement des installations désuètes du ministère des Transports dans le quartier Downsview. Les nouvelles installations permettront à la recherche, aux épreuves de laboratoire, aux évaluations techniques et à l'approbation des documents d'être utilisés dans la conception, la construction, l'entretien et le fonctionnement du système de transport.

INFRASTRUCTURE SOCIALE

IO continuera de réaliser des projets d'infrastructure sociale. La nouvelle liste de projets d'infrastructure sociale intensifie le renouvellement et la modernisation des services publics dans les hôpitaux, les tribunaux et les établissements de détention.

Dans le cadre du budget de 2017, l'Ontario proposait d'affecter une somme additionnelle de 9 milliards de dollars pour appuyer la construction de nouveaux projets hospitaliers dans l'ensemble de la province. IO, en collaboration avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, ira de l'avant avec six nouveaux projets de soins de santé : association des sciences de la santé de Hamilton, Hôpital de Niagara Falls, Trillium Health Partners, autorité sanitaire de la région de Weeneebayko, Hôpital général de Kingston et Hôpital régional de Windsor.

Les nouvelles installations de justice réalisées dans le cadre d'un P3 comprennent le palais de justice central de Halton, en collaboration avec le ministère du Procureur général, et le début récent des travaux de construction du nouveau palais de justice de Toronto. En outre, une demande de qualifications (DQ) a aussi été publiée pour le nouveau complexe correctionnel à Thunder Bay pour le compte du ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels. IO a également terminé la phase 1 du regroupement des tribunaux du ministère du Procureur général, qui consiste en un projet de rénovation, de jonction et de partage de locaux, réalisé par tranches, dont le but est la modernisation de l'administration de la justice. Une fois toutes les phases terminées, le projet réunira les employés de deux pôles ou tribunaux du ministère du Procureur général, qui travaillent actuellement à onze emplacements distincts.

La reconstruction du complexe de l'édifice Macdonald devrait commencer en 2019 et sera réalisée conformément au modèle de conception-construction-financement-entretien (CCFE). Le projet est important étant donné qu'il s'agit du premier modèle CCFE d'envergure pour un établissement d'hébergement du gouvernement et qu'il réduira le coût des activités du gouvernement, offrant un lieu de travail moderne, efficient et respectueux de l'environnement. Infrastructure Ontario a publié une demande de propositions (DP) en février 2018.

IO continue également à collaborer avec la Ville de Toronto à son projet de revitalisation de la rue George, qui transformera ce quartier de Toronto. La nouvelle installation comprendra un centre de soins de longue durée, un programme de refuge d'urgence pour hommes, un programme de transition pour hommes et femmes ainsi qu'un programme de logement abordable. En outre, IO travaille avec le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs pour construire une nouvelle installation de 230 000 pieds carrés qui comprendra un espace consacré aux laboratoires et y relocaliser les employés qui travaillent au 125 Resources Road.

Partie deux : orientations stratégiques

INITIATIVES DE PROGRAMMES

L'amélioration continue est essentielle à la façon dont nous faisons des affaires et répondons aux besoins de l'industrie tout en protégeant l'intérêt public. En 2017, IO a mis en place un régime de rendement des fournisseurs pour les entrepreneurs participant à son programme P3. Cette année, IO mènera un sondage auprès de ses fournisseurs afin de mieux comprendre le fonctionnement de son programme.

En collaboration avec le ministère de l'Infrastructure, IO et le Conseil du Trésor continueront d'améliorer le cadre décisionnel pour la sélection d'un modèle d'exécution pour les grands projets d'infrastructure publique. IO collaborera aussi avec le ministère de l'Infrastructure pour trouver des façons d'aider les propriétaires des biens de gérer les besoins et les normes d'entretien appropriés concernant les projets P3.

De plus, les cinq grands projets de construction constituant le programme pilote d'avantages communautaires du gouvernement sont en train d'être réalisés par IO. IO continuera de collaborer avec le ministère de l'Infrastructure, le ministère de la Formation et des Collèges et Universités ainsi qu'avec des ministères clients pertinents pour mener à bien le programme.

IO examine la meilleure façon de rationaliser son processus d'appel d'offres pour optimiser l'efficacité interne et réduire les efforts et les coûts pour les soumissionnaires. IO a pris des mesures pour simplifier le processus de DQ en ne demandant que l'information nécessaire pour évaluer efficacement les soumissions. Un exercice semblable est entrepris pour le processus de DP. En juillet 2017, IO a mis en œuvre une plateforme de soumissions par voie électronique pour les présentations et les évaluations des soumissions P3, laquelle réduira les coûts et les délais d'approvisionnement.

IO reconnaît de plus en plus la nécessité de trouver un juste équilibre entre le fait d'adopter une approche prescriptive quant à ce qu'elle demande et l'importance des résultats. L'atteinte de cet équilibre favorise l'innovation. IO a déployé

des efforts considérables pour mieux normaliser la forme et le contenu des caractéristiques de fonctionnement propres à un projet pour les catégories d'actifs sociaux et civils. Ces efforts donneront lieu à des gains d'efficacité dans l'ensemble du programme P3, en plus d'améliorer la gestion des contrats, de réduire les différends contractuels et d'accroître l'efficacité de l'évaluation à l'étape de la DP, ce qui améliorera l'exécution des projets. Dans la même veine, une initiative a été mise en place pour améliorer le processus lié à la manière dont IO et ses partenaires reçoivent des idées innovantes et fournissent une rétroaction aux soumissionnaires lors de la période de DP.

IO continue de surveiller la capacité du marché afin de la comprendre et d'anticiper comment elle présentera ses soumissions et assurera la construction des projets, quelles seront les conditions exigées pour une concurrence et une participation optimales au programme d'IO et quelles seront les conséquences éventuelles des changements apportés à la politique commerciale.

SANTÉ ET SÉCURITÉ

La santé et la sécurité sur les chantiers sont toujours une priorité et IO continue de faire le nécessaire pour renforcer les exigences de rendement dans tous ses projets P3, notamment en collaborant avec l'Infrastructure Health and Safety Association (IHSA) afin de mettre en œuvre une approche uniforme envers les normes de santé et sécurité dans l'ensemble du portefeuille de construction civile et sociale, ainsi qu'en cherchant à intégrer le contrôle de la qualité au moyen de la validation sur le terrain.

En 2016 (pour les P3) et en 2018 (pour les grands projets d'immobilisations non réalisés dans le cadre d'un P3 qui dépassent 10 millions de dollars), tous les entrepreneurs généraux ou constructeurs qui répondent à une demande de qualification doivent obligatoirement avoir un certificat de reconnaissance (COR). Dans le cadre du processus d'évaluation relatif aux DQ, les entreprises qui participent à un projet doivent soumettre un certificat de reconnaissance en plus d'autres documents importants en matière

Partie deux : orientations stratégiques

de sécurité, tels que le Rapport sommaire sur les lésions professionnelles et l'historique des performances associées aux demandes de prestations (CAD-7). Par mesure de précaution supplémentaire, IO demande désormais que ces documents soient soumis de nouveau à la fin du processus de DP pour s'assurer que tous les renseignements sont à jour.

■ 2.3.2 GESTION IMMOBILIÈRE

APERÇU

La Division de la gestion immobilière d'IO fournit des services professionnels et stratégiques au ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs afin d'appuyer la gestion du portefeuille général de biens immobiliers, du programme de biens sociaux confisqués et du Programme provincial d'utilisation des emprises pour les corridors de transport de l'énergie électrique. IO offre aussi, à la demande du ministre, des services immobiliers à certains organismes et autres entités gouvernementales.

IO a effectué une analyse du portefeuille et a élaboré un plan intégré sur dix ans. Le plan d'investissement en immobilier ciblé (Targeted Real Estate Investment Plan ou TRIP) vise à relever le défi de superviser un portefeuille complexe et diversifié, et à prioriser les fonds existants en misant sur l'expertise immobilière au sein de l'organisme.

Ce plan est mis en œuvre par IO par l'entremise de programmes existants. Il guide les activités de gestion d'IO au moyen d'un cycle continu consistant à répondre aux besoins, à choisir stratégiquement le meilleur plan d'action, à planifier de façon diligente et à appliquer les pratiques de l'industrie envers l'exploitation et l'entretien du portefeuille global tout en fonctionnant conformément au cadre de gestion des biens existant d'IO. IO optimise son programme de réinvestissement des capitaux en priorisant et en ciblant des réparations afin de gérer le portefeuille de façon sûre et efficiente, malgré les contraintes de financement. IO tient compte des coûts de l'ensemble du cycle de vie de chaque bien, catégorisant les terres et les bâtiments en

biens principaux désignés pour une utilisation à long terme; les biens de transition qui nécessitent un examen complémentaire; et les biens excédentaires dont on a déterminé qu'ils pouvaient être vendus ou démolis. Le plan est constamment surveillé aux fins d'harmonisation avec les priorités du gouvernement et est modifié en conséquence.

GESTION DES BIENS

L'équipe de gestion des biens immobiliers gère et supervise les activités des fournisseurs de services de gestion des biens immobiliers et des biens-fonds (FSGBIBF) et des fournisseurs de services de gestion de projets (FSGP). Dans le cadre d'une initiative d'amélioration continue, IO mettra désormais l'accent sur la réattribution et la modernisation de ces contrats impartis stratégiquement afin d'améliorer la gestion de la qualité, de générer des économies et de trouver des solutions novatrices.

Par l'entremise du contrat de FSGP et du programme de petits travaux de CBRE, IO supervisera environ 585 nouveaux projets de réparations des biens d'équipement cette année, dont la valeur est évaluée à 148 millions de dollars, ainsi que des projets financés par le Ministère de l'ordre d'environ 248 millions de dollars. Des centaines de petites et moyennes entreprises de l'Ontario qui figurent sur les listes de fournisseurs attirés d'IO répondront aux besoins en réparation de biens immobiliers du gouvernement de l'Ontario.

LOCAUX

IO vise à optimiser le portefeuille de bureaux en obtenant l'autorisation de chercher à réduire et à rajuster ce portefeuille de l'ordre d'une superficie louable de 50 000 pieds carrés afin d'atteindre la cible d'utilisation de la superficie de 180 pieds carrés louables par personne.

Comme mentionné précédemment, les préparatifs en vue de la reconstruction du complexe de l'édifice Macdonald sont en bonne voie. Les activités de planification, de mobilisation et de construction pour soutenir la réinstallation du personnel du complexe de l'édifice Macdonald vers des bureaux temporaires lors de la reconstruction se déroulent aussi comme prévu. Les premiers

Partie deux : orientations stratégiques

employés ont commencé à emménager dans les bureaux locaux à l'été 2018. Le complexe doit être libéré en 2019 pour permettre le début des travaux de reconstruction.

LOCATION ET TRANSACTIONS

IO a géré efficacement le portefeuille général de biens immobiliers, l'un des plus importants portefeuilles publics au Canada, qui comprend plus de 4 500 bâtiments situés dans quelque 300 municipalités à l'échelle de la province et qui englobe une superficie supérieure à 43,3 millions de pieds carrés et un million d'acres de terres. Au total, 10 millions de ces 43,3 millions de pieds carrés sont des locaux loués à des tiers pour lesquels la province sert de locataire. Ces biens comprennent des immeubles de bureaux, des palais de justice, des prisons et des laboratoires, des édifices patrimoniaux et des banques foncières, et reflètent une vaste gamme de fonctions financées par le gouvernement.

Le gouvernement continuera de générer des gains d'efficacité administrative et de maximiser les revenus en vendant des biens-fonds et en démolissant les édifices qui n'ont plus d'utilité et qui contraignent l'organisme à assumer des coûts et des responsabilités. En 2017-2018, 144 édifices ont été vendus ou démolis et 53 837 acres de terrain ont été vendus ou transférés. Cependant, il est possible de réduire davantage le portefeuille. IO a déjà atteint la cible d'économies de fonctionnement sur trois ans fixée à 750 000 dollars, en plus de réaliser l'objectif de ventes prévues sur trois ans de 60 millions de dollars.

Aspect encore plus important, IO continue de chercher toutes les occasions d'optimiser le processus de transaction et les délais nécessaires pour l'aliénation efficace et efficiente des biens excédentaires, et d'y donner suite. IO optimise notamment les terrains excédentaires du gouvernement en créant de nouveaux logements abordables et à but lucratif dans trois emplacements pilotes de Toronto et en construisant plus de 2 000 nouveaux logements locatifs à Grosvenor-Grenville et à deux sites du quartier de West Don Lands .

INITIATIVES DE PROGRAMMES

La valeur d'IO générée par la prestation de services immobiliers aux entités prescrites continue de croître de façon importante. IO a fourni une profusion de conseils et de services immobiliers (p. ex. solutions pour les lieux de travail, analyse des options immobilières, gestion des biens, et gestion des projets de location et de construction) à quelque 40 organisations. Plus récemment, IO a convenu d'aider les Services de soutien à la personne autogérés Ontario, un organisme relevant du ministère de la Santé et des Soins de longue durée, pour un mandat de cinq ans. Cette mesure s'inscrit dans le cadre du travail qu'IO accomplit déjà pour soutenir les réseaux locaux d'intégration des services de santé. IO s'emploie également à améliorer les mesures d'évaluation de l'efficacité et de l'efficacité du programme de réparations d'immobilisations visant à appuyer la prestation des services de réparations d'immobilisations dans l'ensemble du secteur public.

IO cherchera à accroître son impact en misant sur son expertise interne, sous réserve des approbations propres à un projet, afin de gérer efficacement la phase d'activités des projets P3 dans le portefeuille général de biens immobiliers. Plus tôt cette année, IO a accru sa surveillance en passant un marché avec Metrolink pour que cette société s'occupe des activités relatives au P3 et qu'elle facilite la transition durant la phase d'entretien. IO envisage une proposition de service pour améliorer le rôle de gestion des contrats CCFE de l'hôpital lors de la phase d'exploitation; ce rôle sera vraisemblablement officialisé au cours des prochains mois.

■ 2.3.3 PROGRAMME DE PRÊTS

IO fournit un financement à long terme pour des projets d'infrastructure publique, notamment aux municipalités et à d'autres organismes du secteur public, conformément à ses politiques et lignes directrices en matière de crédit. En 2018-2019, le Programme de prêts devrait octroyer des prêts approuvés de plus de 500 millions de dollars aux organismes du secteur public admissibles. Voici les secteurs que sert le Programme de prêts d'IO :

Partie deux : orientations stratégiques

municipalités et régies locales de services;

- ▶ universités et collèges affiliés;
- ▶ corporations municipales;
- ▶ foyers de soins de longue durée sans but lucratif;
- ▶ établissements de formation artistique sans but lucratif;
- ▶ logements sociaux sans but lucratif et abordables;
- ▶ centres de soins palliatifs;
- ▶ centres communautaires et de services sociaux;
- ▶ centres d'accès aux services de santé pour les Autochtones;
- ▶ centres sportifs et récréatifs.

Depuis la création du programme de prêts, IO a consenti des prêts abordables à long terme de plus de 10 milliards de dollars à 419 clients du secteur public de la province, finançant 2 744 projets de réfection de l'infrastructure (au 30 juin 2018). Les municipalités et les fournisseurs de logements constituent l'essentiel des clients du Programme de prêts. IO s'applique actuellement à augmenter les prêts à faible risque octroyés à ces secteurs.

IO est positionnée pour optimiser sa plateforme de prêts existante, les connaissances des clients et l'expertise afin d'administrer les programmes de prêts pour le compte de la province. À titre d'exemple, par l'entremise du Fonds pour l'eau potable et le traitement des eaux usées entre le Canada et l'Ontario, un financement a été approuvé pour 474 bénéficiaires (357 municipalités et 117 Premières Nations) pour plus de 1 350 projets. De surcroît, IO administre les subventions du Programme d'installation de gicleurs d'incendie afin d'améliorer la sécurité des résidents de maisons de retraite en affectant des fonds à l'installation de gicleurs d'incendie pour se conformer au Code de prévention des incendies de l'Ontario.

Pour appuyer la diligence raisonnable du Programme de prêts, l'équipe chargée du risque de crédit examine les demandes de crédit et les renseignements à l'appui, et surveille la gestion des activités de prêt de l'organisme : normes de prêt et de souscription; qualité des actifs; montant, nature, caractéristiques, concentrations et qualité du portefeuille de prêts de l'organisme; et conditions qui pourraient avoir une incidence négative importante sur le Programme de prêts.

■ 2.3.4 STRATÉGIE ET OPTIMISATION DES BIENS

La division de la stratégie et de l'optimisation des biens prend en charge les principales fonctions « stratégiques » d'IO axées sur la recherche et la création de possibilités d'élargir notre portée et d'accroître notre rayonnement.

Cette équipe fournit au gouvernement des conseils stratégiques et un soutien pour des projets complexes dans le but d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix et de veiller à l'atteinte des objectifs du gouvernement d'une façon qui protège l'intérêt public. L'équipe contribue aussi à l'établissement et à l'évaluation des nouveaux débouchés dans tous les secteurs d'activité, notamment l'élaboration de projets pour les nouveaux secteurs d'infrastructure, les services immobiliers du secteur public et les services gouvernementaux.

L'équipe réalise cet objectif en offrant une gamme complète de services aux clients du gouvernement, dont les suivants :

- ▶ **Élaboration d'une analyse de rentabilisation pour appuyer les décisions stratégiques**
 - établir des analyses de rentabilisation claires, fondées sur des données probantes et judicieuses sur le plan commercial qui inspirent les décideurs dans la formulation de leurs conseils stratégiques;
- ▶ **Conception de processus et stratégie en matière de transactions** – désigner des partenariats stratégiques entre les secteurs public et privé pour atteindre les objectifs du gouvernement; exploiter ou élaborer des modèles de prestation modernes pour atteindre les objectifs du gouvernement;

Partie deux : orientations stratégiques

- ▶ **Gestion et exécution des transactions** – fournir des analyses et des conseils commerciaux, superviser les transactions complexes et diriger les négociations d'affaires à l'appui des priorités du gouvernement;
- ▶ **Débouchés immobiliers stratégiques**
 - déterminer les débouchés immobiliers stratégiques dans l'ensemble du secteur public, et y donner suite.

L'équipe soutient les projets qui génèrent l'une ou l'autre des conséquences suivantes pour le gouvernement :

- ▶ Réduire le fardeau sur la dette du gouvernement pour réaliser des projets d'infrastructure;
- ▶ Générer des recettes au moyen de la vente des biens stratégiques ou en effectuant des gains d'efficacité sur le plan de la gestion des entreprises publiques;
- ▶ Réduire le coût de la prestation des services gouvernementaux au moyen de partenariats avec le secteur privé;
- ▶ Produire de meilleurs résultats pour les citoyens et les entreprises (p. ex. sur le plan social ou du service);
- ▶ Obtenir des retombées économiques importantes pour la province.

Partie trois : gestion des risques

▣ 3.1 CADRE DE GESTION DES RISQUES

IO a établi un cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE) pour assurer une saine gestion des risques. Ce cadre établit une structure de gouvernance, et décrit la façon dont les risques sont

gérés et définis, en plus d'évaluer et de catégoriser les risques auxquels l'organisme est exposé. Le cadre de GRE et la structure de gouvernance encouragent une culture de sensibilisation aux risques en vertu de laquelle la gestion des risques fait partie intégrante de la prise de décisions stratégiques et opérationnelles d'IO. Ce cadre permet de détecter les risques et les possibilités auxquels l'organisme fait face et facilite la compréhension, la discussion, l'évaluation et la gestion des risques à tous les niveaux de l'organisme. IO a perfectionné son cadre de GRE, a fait en sorte qu'il soit conforme aux pratiques exemplaires et a mis à jour son registre des risques en 2019, mettant davantage l'accent sur les risques émergents et améliorant constamment les rapports sur la gestion des risques.

■ 3.1.1 Politiques, processus et normes de gestion des risques

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

Les risques sont classés en catégories :

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

en raison des actions de l'organisme; ils sont indirectement causés par des actions d'un ou de plusieurs employés, ou tangentiellement par l'entremise des actions d'autres parties en périphérie, comme des partenaires ou des fournisseurs. Ils sont gérés dans le cadre du processus des pratiques de bonne gouvernance et de transparence, et surveillés par le conseil d'administration, ses comités appropriés et les comités de gestion.

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

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

- ▶ Le comité de vérification et le conseil d'administration examinent la politique de GER en fonction des besoins (généralement tous les deux ans) pour s'assurer qu'elle reste pertinente et conforme aux pratiques exemplaires.
- ▶ Le conseil d'administration examine et approuve tous les projets P3 aux dates charnières.
- ▶ Le registre des risques est mis à jour en fonction des besoins (généralement tous les deux ans) par le service de la gestion des risques et de la vérification interne avec la participation active des hauts dirigeants de

Partie trois : gestion des risques

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

- ▶ Un rapport sur la GRE et un journal de la mise à jour de la situation de la vérification interne sont remis tous les trimestres à la direction et au comité de vérification.
- ▶ Le service de vérification interne utilise le registre des risques afin de mettre à jour le plan triennal de vérification interne renouvelable. Le plan de vérification interne comprend des examens trimestriels des contrôles opérationnels afin de vérifier la conformité aux politiques et procédures établies. Il intègre également une démarche stratégique fondée sur les risques à l'égard de la fonction de vérification interne.

IO applique un cadre de contrôle interne solide et intégré et une série de politiques afin de mitiger les risques. Les contrôles sont assurés par une équipe de gestion active qui s'assure que les processus d'IO sont efficaces et efficaces. Les mesures d'atténuation sont évaluées dans le cadre d'un processus cyclique afin de décider si les niveaux de risque résiduel sont tolérables, si de nouveaux plans d'atténuation ou de traitement sont requis et si les plans actuels sont efficaces. Les plans d'atténuation d'IO sont sujets à des vérifications et examens indépendants et réguliers de la part de son service de gestion des risques et de la vérification interne et d'autres vérificateurs, tels que la Division de la vérification interne de l'Ontario et le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario.

▣ 3.2 PRINCIPAUX RISQUES

■ 3.2.1 Risques stratégiques

FINANCEMENT LIMITÉ DU PORTEFEUILLE DE BIENS VIEILLISSANTS PAR LE GOUVERNEMENT

Le financement que le gouvernement de l'Ontario consacre à la gestion de biens immobiliers ne

couvre pas la totalité des coûts d'entretien et de réfection des actifs en portefeuille. Cette insuffisance de fonds peut se traduire par une dégradation des actifs, une baisse de valeur et des problèmes de santé et de sécurité et la non-réalisation des objectifs prescrits (gaz à effet de serre et accessibilité). IO a établi un PCIBI, qui a pour but d'ajuster le portefeuille, d'assurer sa sécurité et sa viabilité et qu'IO le gère efficacement. Bien qu'IO utilise au mieux les fonds existants et s'applique à limiter les déficits potentiels, l'insuffisance de fonds demeure problématique.

ALIGNEMENT DES OBJECTIFS, RÔLES ET RESPONSABILITÉS SUR CEUX DES PARTENAIRES

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

PRÉPARATION DES PROJETS

Si l'organisme et ses partenaires négligent la préparation de leurs projets, ils risquent de nuire à la réputation de l'organisme, amoindrir leurs capacités de soumission et leur compétitivité, accroître la complexité des projets et les coûts et entraver la réussite du processus d'approvisionnement. En procédant à des sondages du marché, IO communique avec d'éventuels participants et les prévient des projets à venir tout en s'informant de la conjoncture. En outre, IO sensibilise ses partenaires aux répercussions sur les coûts et le calendrier de la préparation des projets et suit un solide processus de demande de qualification et de propositions afin d'assurer la réalisation en bonne et due forme des projets.

FACTEURS DU MARCHÉ

Certains facteurs, tels que la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée ou la réduction du nombre

Partie trois : gestion des risques

d'entreprises habilitées à soumissionner, peuvent entraîner des retards de calendrier attribuables à la pénurie de main-d'œuvre et à la hausse des coûts associés au processus de soumission, et à une concurrence découlant de règles du jeu moins équitables. IO a retenu les services d'un expert indépendant pour fournir un aperçu des répercussions éventuelles de la récente législation commerciale protectionniste. Cet aperçu servira à étayer le processus de budgétisation des projets d'immobilisations d'IO ainsi que des projets dont la construction n'a pas encore commencé.

■ 3.2.2 Activités

TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION, STRATÉGIE ET BUDGÉTISATION

Les systèmes de technologie de l'information, de stratégie et de budgétisation d'IO pourraient ne pas être entièrement intégrés aux priorités ou besoins commerciaux de l'organisme, ni conformes à ceux-ci; ainsi, les ressources et les systèmes informatiques pourraient ne pas être alignés sur les objectifs commerciaux et les exigences en matière de gestion des projets et de prestations de services d'IO. Le service informatique a établi plusieurs comités interdivisions et comités de direction généraux chargés de revoir et de prioriser les besoins de l'organisme en matière de technologie informatique.

FIDÉLISATION DU PERSONNEL

IO a été confronté à un problème de roulement du personnel et s'attend à continuer à relever des défis pour retenir des éléments performants et compétents en raison des restrictions financières et des gels de salaires en cours, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur la prestation des services. IO a établi plusieurs programmes de ressources humaines conçus pour améliorer les expériences de ses employés et les mesures prises pour les retenir (p. ex. pour IO, il est important que les programmes de perfectionnement professionnel fassent partie des avantages sociaux offerts aux employés). IO met aussi en œuvre diverses stratégies de fidélisation, par exemple, rajustement de la rémunération et des avantages sociaux, meilleure articulation de la proposition de valeur

faite aux employés, amélioration des procédures d'accueil et clarification des descriptions d'emploi.

SANTÉ ET SÉCURITÉ

IO se fait un point d'honneur de veiller sur la santé et la sécurité de ses employés et partenaires, des participants de l'industrie et du grand public sur ses chantiers et dans ses bureaux partout dans la province.

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

RECRUTEMENT DES FOURNISSEURS DE SERVICES

Les fournisseurs de services externes doivent se conformer aux politiques et pratiques d'approvisionnement d'IO afin d'éviter les hausses de coût et des achats indus ou non autorisés.

IO gère le rendement et la conformité des fournisseurs de services dans le cadre de dispositions relatives aux FSGP, de rapports annuels sur les contrôles et d'un programme trimestriel d'examen du processus d'approvisionnement des fournisseurs de services afin d'assurer que ceux-ci respectent les politiques et les procédures d'IO en matière d'approvisionnement, de communiquer les attentes et de cerner et résoudre en temps voulu les risques et problèmes liés à l'approvisionnement.

Partie quatre : prévisions et projections financières

▣ 4.1 APPROCHE BUDGÉTAIRE

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

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

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

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

▣ 4.2 ÉTAT DES RÉSULTATS

(en milliers de dollars)	2018-19 Budget	2019-20 Estimations	2020-21 Estimations
Revenus			
Produit d'intérêts	\$ 243 071	\$ 251 114	\$ 259 429
Frais d'exécution des projets	42 362	43 754	42 951
Frais de gestion	57 898	59 055	59 600
Coûts des opérations liées aux projets	18 677	19 051	19 432
	362 008	372 974	381 412
Charges			
Salaires et avantages sociaux	73,744	75,219	76,723
Frais généraux et d'administration	22,618	23,070	23,532
Charge d'intérêts	218,498	227,496	232,856
Frais de sous-traitance	10,360	10,551	10,747
Coûts des opérations liées aux projets	18,434	19,051	19,432
Provision pour moins-value de prêts	1,500	500	500
	345 154	355 887	363 790
Excédent	\$ 16 854	\$ 17 087	\$ 17 622

▣ 4.3 EFFECTIFS

Au 31 mars 2018, IO comptait en moyenne 516 employés. Conformément au mandat de la province concernant la réduction des dépenses, IO continue d'examiner ses besoins en ressources lorsque des postes deviennent vacants. Le processus englobe une analyse de rentabilisation et une évaluation des effectifs avant tout recrutement, qui doit être approuvé par un membre de la haute direction ayant une responsabilité à cet égard.

Partie cinq : ressources humaines

▣ 5.1 DÉMOGRAPHIE

Le personnel d'IO se compose de professionnels et d'employés très instruits. La plupart d'entre eux ont de l'expérience dans le secteur privé, y compris auprès de cabinets d'experts-conseils ou de services professionnels. La plupart ont un diplôme universitaire et bon nombre possèdent une maîtrise. Il s'agit généralement de professionnels détenant une désignation ou un permis professionnel.

Le personnel d'IO se rapproche de plus en plus d'un équilibre entre les sexes. Les femmes constituent la moitié des effectifs et forment le quart de l'équipe de direction.

Le personnel est jeune, dynamique et mobile. La moyenne d'âge des employés est de 41 ans et la durée de service d'environ cinq ans.

▣ 5.2 STRATÉGIE ET INITIATIVES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

IO continue de gérer les ressources humaines de façon efficace et efficiente afin d'atteindre ses objectifs relatifs aux projets ainsi que ses objectifs généraux.

PLAN DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

IO s'est donné comme objectif d'attirer, de retenir, d'engager des professionnels talentueux et de leur permettre d'acquérir le savoir-faire et l'expérience nécessaires pour l'aider à s'acquitter de son mandat. Pour réaliser cette stratégie, IO est déterminé à créer et mettre en œuvre les programmes de gestion des ressources humaines requis pour optimiser, gérer, financer et accroître la valeur des biens publics de l'Ontario. Voici les principales priorités des trois prochaines années :

- ▶ continuer de prôner une culture d'engagement, de transparence, d'inclusion, de service à la clientèle, d'excellence, d'innovation et de diligence;
- ▶ faire en sorte que des personnes ayant les compétences requises et des comportements

fondés sur des valeurs intègrent l'équipe d'IO rapidement et efficacement lorsque le besoin se fait sentir;

- ▶ permettre au personnel d'IO d'apprendre et de se perfectionner, notamment en lui offrant des possibilités d'apprentissage par l'expérience dans le cadre de projets spéciaux et d'affectations de perfectionnement;
- ▶ planifier la relève du leadership à tous les échelons de l'organisme;
- ▶ harmoniser tous les programmes et méthodes de l'organisme en matière de RH conformément aux politiques et pratiques exemplaires du gouvernement;

IO est déterminée à assurer la sécurité physique et psychologique des employés dans le milieu de travail – la santé et la sécurité de ses employés sont au centre de toutes ses activités. L'approche d'IO envers la santé et la sécurité consiste à appliquer une démarche d'amélioration continue, de partage de l'information et de formation. L'organisme continuera de miser sur une culture de sensibilisation qui permet aux employés de communiquer leurs préoccupations en sachant qu'elles seront prises au sérieux.

Partie six : plan de gestion des technologies de l'information

▣ 6.1 PLAN DE GESTION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

La Division de la technologie de l'information a établi une stratégie quadriennale centrée sur plusieurs domaines qui lui permettra de répondre aux attentes des unités fonctionnelles, ou de les dépasser :

- ▶ Plan de continuité des activités – mettre en place l'infrastructure, les applications et les processus essentiels pour assurer la sécurité, l'efficacité et l'efficience des activités.
- ▶ Gestion de l'information et des applications – retirer, améliorer, regrouper et acquérir des applications pour assurer l'accès à l'information et renforcer la collaboration et la productivité.
- ▶ Équipe compétente – rehausser les compétences et les ressources internes par l'entremise de contrats de sous-traitance afin de s'assurer que les compétences professionnelles et les techniques en TI sont conformes aux processus commerciaux et répondent aux exigences des unités fonctionnelles.
- ▶ Bonnes pratiques de gouvernance – le comité directeur de l'informatique continue d'établir des processus et des normes pour assurer la prestation fiable de solutions informatiques au moyen de contrôles budgétaires internes, de rapports sur les projets et en réduisant les coûts.
- ▶ Cybersécurité – le service informatique utilise plusieurs niveaux de protection, notamment sur le plan technique, comme l'évaluation de la vulnérabilité, le contrôle de l'accès, les systèmes de surveillance et la protection des données. Les niveaux non techniques comprennent la sécurité physique et la formation de sensibilisation. Le service informatique teste continuellement ces mesures afin d'assurer leur efficacité au fur et à mesure que le paysage des menaces évolue.

L'harmonisation des outils utilisés à l'échelle de l'organisme pour la collaboration, les flux de travail et la création des processus se traduira par de précieux gains d'efficience pour tous les services d'IO.

Voici les principales initiatives prévues en 2018-2019 pour l'équipe responsable des technologies de l'information :

- ▶ améliorer la collaboration à l'aide d'un système de messagerie uniformisé (Skype pour les entreprises) pour les conférences par téléphone, vidéo et en ligne;
- ▶ assurer la migration des systèmes de courriel d'IO vers la solution d'infonuagique Office 365;
- ▶ remplacer le système téléphonique plus ancien par une solution voix sur IP (VOIP);
- ▶ moderniser le réseau étendu;
- ▶ terminer l'installation de Windows 10;
- ▶ améliorer et mettre à jour le système de gestion des dossiers;
- ▶ établir une stratégie de données et mettre en œuvre des outils d'exploitation des données;
- ▶ opérer des améliorations à court terme associées à une stratégie à plus long terme pour les systèmes de gestion des projets;
- ▶ mettre en place divers processus de travail pour accroître l'efficience des processus commerciaux.

Partie sept : plan de communication

▣ 7.1 PLAN DE COMMUNICATION

IO continue de moderniser ses méthodes de communication 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 leur sujet.

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

Améliorer la communication interne pour appuyer ses relations avec le personnel est une priorité constante d'IO.

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

Partie huit : initiatives impliquant des tiers

▣ 8.1 INITIATIVES IMPLIQUANT DES TIERS

IO collabore étroitement avec ses partenaires pour mener à bien des projets en partenariat avec le secteur privé. Ces partenaires comprennent divers participants du secteur privé, notamment des commissaires à l'équité et des entreprises de construction. IO applique un processus d'approvisionnement solide, ouvert, juste et transparent afin d'utiliser les deniers publics de manière responsable. Outre la rigueur du dialogue dans le cadre du processus d'approvisionnement, IO collabore fréquemment avec des participants clés sur le marché pour favoriser l'amélioration continue des secteurs d'activité liés à la réalisation de projets et aux services immobiliers.

IO a mis en place des politiques, processus et contrôles d'audit afin de se protéger contre toute pratique contraire à l'éthique. IO exige des certificats d'appréciation (Officer Certificates) pour les pratiques d'adjudication irrégulières relatives aux projets P3, prévoit des clauses d'exclusion en cas de non-divulgence de conflit d'intérêts, se donne le droit de disqualifier des soumissionnaires et de résilier des contrats et a établi des normes de rendement en fonction desquelles les fournisseurs sont évalués. Dans le cadre du processus d'approvisionnement des projets P3, IO exige des sociétés de construction des lettres de cabinets de comptabilité et de vérification indépendants confirmant la conformité de leurs politiques de conflits d'intérêts.

Par ailleurs, la Division de la gestion immobilière gère et supervise les activités des FSGBI et des FSGP. Ces contrats de sous-traitance stratégiques portent sur la gestion de la fonction de prestation des services de gestion immobilière tactique. Ce faisant, IO est en mesure de fournir des services de gestion immobilière de haute qualité et rentables.

Au cours de la prochaine année, IO se préparera à la prochaine génération de contrats de services externalisés et examinera l'étendue appropriée des services requis. IO continue de modifier stratégiquement ses contrats en sous-traitance pour veiller à l'harmonisation des objectifs et mettre l'accent sur l'amélioration continue.

Des pratiques commerciales transparentes et déontologiques sont essentielles à la bonne réputation d'IO auprès du grand public et sur le marché.

Partie neuf : plan de mise en œuvre

▣ 9.1 MISE EN ŒUVRE

Le plan d'activités décrit les missions que le ministre de l'Infrastructure confie à IO.

Ce plan est revu par la haute direction en collaboration avec le ministère de l'Infrastructure et le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs. Il est approuvé par le conseil d'administration et soumis ensuite au ministre de l'Infrastructure aux fins d'examen et d'approbation.

Le plan d'activités a été établi de concert avec la haute direction et sera communiqué aux employés d'IO et affiché sur le site Web une fois que le conseil d'administration et le ministre l'auront approuvé.

ADAPTER LES SERVICES EN FONCTION DES OBJECTIFS DU PLAN

Chaque unité opérationnelle aligne ses initiatives et activités sur les objectifs et l'équipe de haute direction en supervisera la mise en œuvre.

OBSERVER LES PROGRÈS

La haute direction et le conseil d'administration observent le rendement d'IO à l'aide d'une série de documents d'information trimestriels comprenant plusieurs tableaux de bord divisionnaires, des états financiers et un résumé analytique. Ces documents d'information trimestriels décrivent les principales réalisations, les progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques, les risques et les mesures d'atténuation et les activités d'amélioration continue. Outre l'examen trimestriel, l'équipe de direction d'IO se rencontre également tous les mois pour rendre compte de l'état des objectifs stratégiques, et en surveiller l'évolution.

Infrastructure Ontario

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

