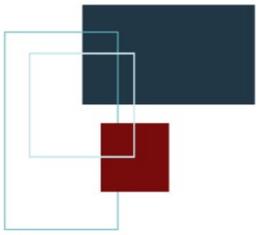


# Plan d'activités de la Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier

2024-2027





## Table des matières

---

<b>Introduction</b> .....	2
<b>Vision, mission et valeurs</b> .....	3
<b>Réalisations marquantes de 2023-2024</b> .....	5
<b>Stratégie de 2024 à 2027</b> .....	9
Objectifs .....	10
Priorités stratégiques de l'organisation .....	11
<b>Plan stratégique de mise en œuvre</b> .....	16
<b>Cadre de gestion du risque d'entreprise</b> .....	17
<b>Profil financier de 2024 à 2027</b> .....	21
<b>Annexe</b> .....	23
Mandat législatif .....	23
Gouvernance organisationnelle .....	24
Structure organisationnelle .....	26
Bilan des opérations des divers secteurs d'activité .....	28
Analyse environnementale .....	30
Ressources humaines .....	33
Équité, diversité et inclusion (EDI) .....	35
Principes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) .....	36
Plan de communication .....	37



## Introduction

---

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

IO occupe une position unique pour harmoniser les politiques publiques et les modes de réalisation et les capacités d'innovation associés 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 de régler les problèmes à l'aide de solutions novatrices. Lorsqu'IO propose une démarche impliquant toutes ses ressources aux ministères clients, aux partenaires et au gouvernement, elle peut leur fournir les meilleurs conseils 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 et à l'assurance que nous disposons des talents et des capacités nécessaires pour tenir nos engagements sur un marché compétitif.

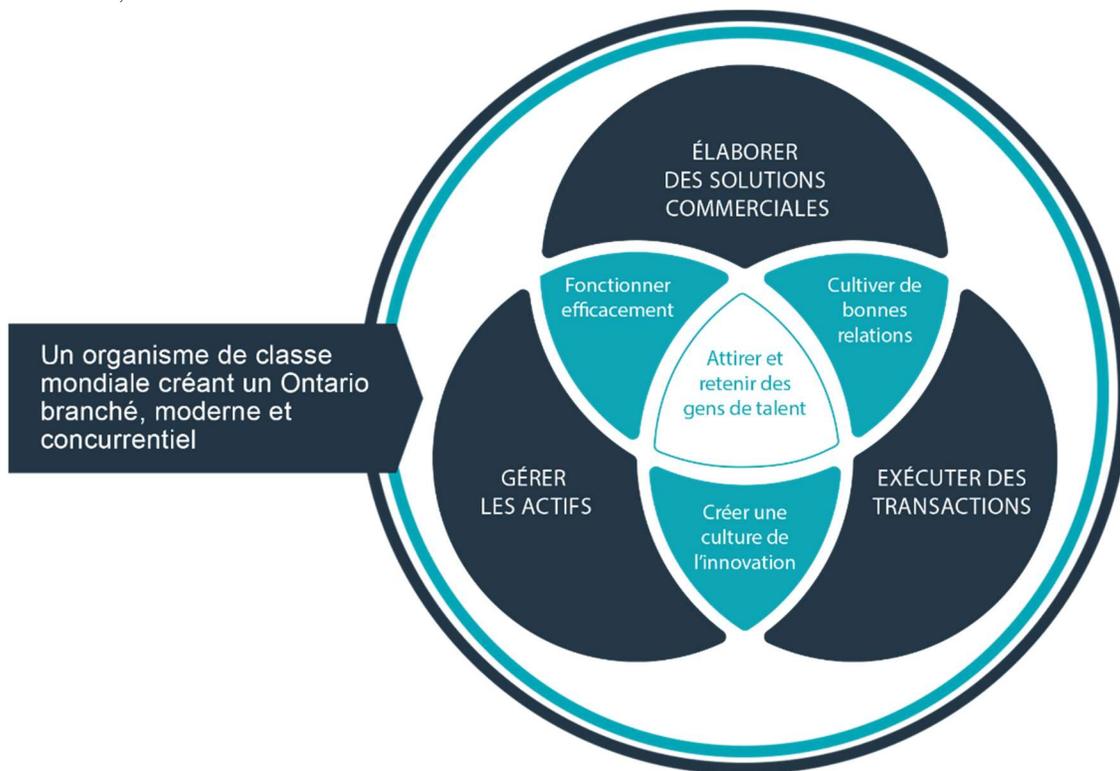
# Vision, mission et valeurs

## Vision

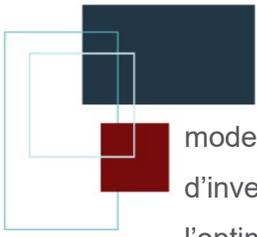
IO s'est vu confier par le gouvernement, par l'intermédiaire du ministère de l'Infrastructure (MDI), un mandat important qui consiste à soutenir la conception, l'exécution et la livraison d'infrastructures publiques, l'acquisition de solutions commerciales et la prestation de services de prêt et d'immobilier. Tout ce que fait IO vise à créer de la valeur pour les contribuables, à maintenir l'engagement du gouvernement en faveur des infrastructures publiques et à accroître la valeur des actifs publics.

**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 des priorités gouvernementales comme la promotion d'un Ontario branché grâce à des réseaux à large bande et de transport en commun, l'amélioration de la résilience et de la capacité des établissements de santé et de soins de longue durée, l'élaboration de solutions commerciales innovantes pour les initiatives de



modernisation des services, le soutien à l'élaboration et à la hiérarchisation du plan d'investissement du gouvernement et la création d'un Ontario plus compétitif grâce à l'optimisation du portefeuille immobilier du gouvernement.

## Mission

La mission d'IO s'appuie sur une vision 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 biens gouvernementaux stratégiques.

Cette mission comporte trois volets interreliés :

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

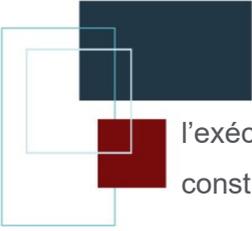
## Valeurs

Les valeurs d'IO sont ancrées dans l'ensemble de l'organisme et conformes aux normes les plus élevées dans toutes les interactions de l'organisme avec les clients et le marché.

Les valeurs fondamentales qui guident IO sont les suivantes :

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

IO a élaboré un plan stratégique qui s'appuie sur les principes directeurs de sa vision, de sa mission et de ses valeurs. Ce plan s'articule autour de la proposition de valeur de l'organisme, en mettant l'accent sur la satisfaction des besoins des clients et l'alignement sur les priorités du gouvernement. L'organisme dispose ainsi d'une feuille de route sur trois ans pour investir dans son personnel, s'efforcer d'améliorer l'efficacité dans



l'exécution de son mandat et, en fin de compte, accroître son rayonnement de manière constructive et structurée.

Ce plan d'affaires récapitulera les événements importants de l'exercice 2023-2024 et fournira un résumé du cadre stratégique, transmettant ses objectifs, les priorités qui seront mises en œuvre pour les atteindre et les mesures qui permettront de les évaluer. Il présentera également les principaux risques et le budget opérationnel d'IO pour l'exercice 2024-2025.

## Réalisations marquantes de 2023-2024

---

### Rendement opérationnel

En 2023-2024, IO a créé une valeur importante pour la province en s'acquittant de sa mission — à savoir la mise en œuvre de solutions commerciales, l'exécution de transactions et la gestion des actifs gouvernementaux.

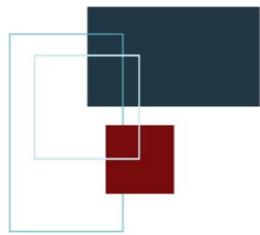
Quelques réalisations notables :



#### Optimiser notre rayonnement public

- Les principales étapes des projets et des programmes ont été franchies, notamment l'achèvement de six projets et de huit marchés publics.
- Nous avons fait avancer le Programme d'accélération pour l'accès Internet à haute vitesse dans le but d'apporter l'accès à Internet haute vitesse à chaque communauté d'ici à la fin de 2025, en participant à des forums et à des conférences techniques et politiques ainsi qu'en stimulant la sensibilisation et l'engagement à l'égard des innovations du programme et l'adoption de celles-ci.
- Nous avons obtenu des résultats concernant la mise en valeur de projets publics clés tels que le réaménagement de la Place de l'Ontario, dirigé ou co-dirigé sept événements de participation du public, fait avancer les travaux de relocalisation du Centre des sciences de l'Ontario en nommant un consultant en conception de projet (CCP) et fait avancer les travaux de préparation du site, y compris le renforcement initial de la ligne de rivage,





les réparations du complexe de nacelles et de ponts et les améliorations de la viabilisation.

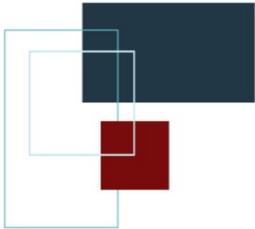
- Nous avons soutenu les investissements dans l'infrastructure municipale par le biais du programme de prêts d'Infrastructure Ontario et approuvé plus de 750 millions de dollars de prêts dans divers secteurs, dont 290 millions de dollars de prêts pour la création de plus de 700 lits de soins de longue durée.
- Nous avons finalisé la conception organisationnelle de la fonction environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) sur la base des meilleures pratiques du secteur et cerné des possibilités de faire progresser l'incidence des facteurs ESG dans quatre domaines initiaux : la gestion de l'énergie, la résilience climatique, l'accessibilité et l'inclusion de la communauté et les relations avec celle-ci.



### **Avoir la confiance des gouvernements et du marché**

- Nous avons établi un partenariat fructueux avec le ministère de l'Infrastructure (MDI) pour les programmes de réclamations du ministère de la Santé afin de faire avancer un plan pluriannuel de modernisation des réclamations visant à mettre à niveau les processus opérationnels et l'infrastructure informatique qui gèrent les réclamations pour les régimes de santé de l'Ontario.
- Nous avons appuyé le plan d'investissement du ministère des Soins de longue durée (MSLD) en travaillant sur un éventuel modèle de construction-location.
- Nous avons soutenu le ministère de la Santé, le MSLD et le ministère du Solliciteur général (SolGen) pour la mise en œuvre de la normalisation de la conception après avoir reçu l'approbation du Cabinet.
- Nous avons aidé avec succès le MDI et le Secrétariat du Conseil du Trésor dans la fourniture de conseils et d'évaluations à l'échelle de l'entreprise concernant la planification et la hiérarchisation des grands projets d'investissement.
- Nous avons secondé le gouvernement dans ses efforts visant à modifier la *Loi sur la construction* afin de tenir compte des exigences en matière de





cautionnement, ce qui permettra d'améliorer la participation du marché dans les grands projets.

- Nous avons été engagés par le ministère des Affaires législatives (MAL) pour fournir des services immobiliers afin de trouver des locaux pour la relocalisation temporaire de l'Assemblée législative de l'Ontario.
- Nous avons annoncé de nouveaux sites pour les communautés axées sur le transport en commun (CATC) dans six futures stations de transport en commun de la ville de Toronto, principalement sur le segment nord de la ligne Ontario, en plus d'une station sur le prolongement du métro de Scarborough, en partenariat avec le MDI. Les propositions préliminaires de développement, soumises à la ville de Toronto pour examen, prévoient environ 5 900 nouvelles unités résidentielles à proximité de ces futures stations de transport en commun, et 1 900 emplois.
- Nous avons participé activement à la conférence annuelle du Conseil canadien pour les partenariats public-privé (CCPPP), au cours de laquelle des intervenants d'IO ont participé à des tables rondes et trois projets d'IO ont remporté les prix nationaux du CCPPP pour l'innovation et l'excellence.



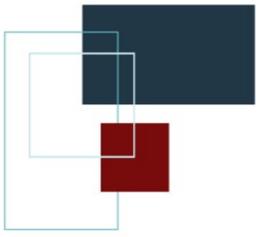
### **Atteindre l'excellence opérationnelle**

- Nous avons respecté le budget, atteint l'objectif d'excédent et fait preuve d'efficacité et d'efficacités, comme le montrent les dépenses d'exploitation par rapport aux volumes d'activité.
- Nous avons mis en œuvre un nouveau système financier de comptabilité générale pour l'immobilier et le Portefeuille immobilier général.



### **Attirer et maintenir en poste les talents**

- Nous avons mis en œuvre la nouvelle proposition de valeur pour les employés (PVE), qui met en évidence une approche visant à créer une culture de l'apprentissage, du mentorat et de la reconnaissance, afin de s'assurer que les besoins des employés sont satisfaits.



- Nous avons amélioré l'expérience globale des employés par rapport à la PVE. En 2023, les évaluations de 10 des 17 éléments ont montré une amélioration par rapport au sondage précédente. Les mesures clés de l'engagement global restent élevées et des améliorations ont été apportées dans les domaines clés liés à l'expérience du personnel.
- Nous avons continué à mettre l'accent sur les valeurs liées à l'équité, à la diversité et à l'inclusion (EDI), notamment en appliquant 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.

## Stratégie de 2024 à 2027

IO s'est fixé quatre objectifs opérationnels qui articulent et guident les ambitions et les actions de l'organisme. Ces objectifs permettent d'aligner la prise de décision, les investissements et les ressources dans l'ensemble de l'organisation sur les priorités stratégiques d'IO.

### Vision - Mission - Valeurs

### Objectifs

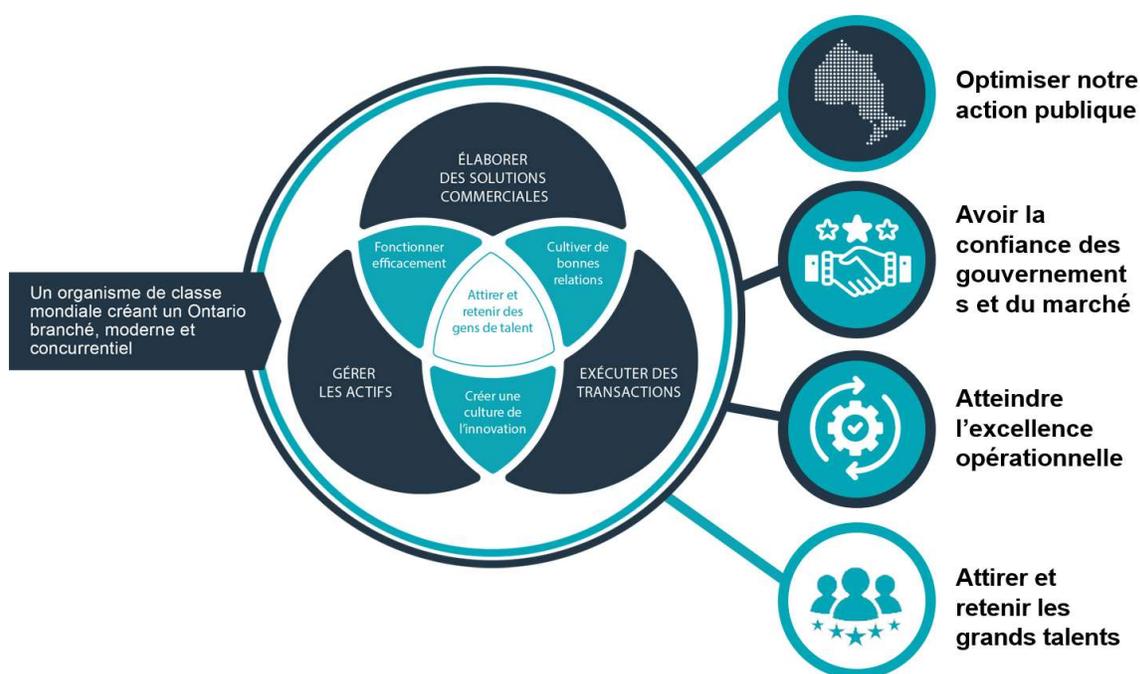


Figure 2 : Cadre de planification stratégique d'IO

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



## Objectifs

---

IO évalue ses performances et la réalisation de ses objectifs au moyen d'un tableau de bord équilibré.

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



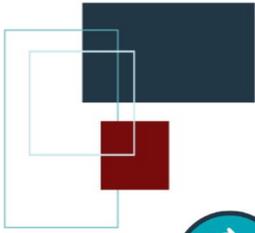
1. **Optimiser notre rayonnement** en assurant la réalisation de nouveaux actifs et la gestion proactive des actifs existants, et en cherchant des possibilités d'optimiser les services et les actifs commerciaux.

Cet objectif encourage IO à évaluer continuellement ses méthodes et solutions de passation de marchés pour innover. Notre organisme apporte une perspective de « guichet unique » pour concrétiser les décisions du gouvernement en ayant recours à toute une panoplie de modèles contractuels et commerciaux. IO est reconnue 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. Notre organisme 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 réalisation 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 se concentrer sur les opportunités les plus en phase avec les priorités du gouvernement et à utiliser son expertise de manière appropriée pour soutenir les décisions du gouvernement en matière d'infrastructure. En outre, IO collabore avec les ministères pour définir le rôle du capital, concevoir de futurs projets, renforcer les relations à long terme avec ses clients et favoriser des offres compétitives et multipartites par le biais d'approches de partenariat innovantes.

- 
- 
3. **Atteindre l'excellence opérationnelle** en veillant à ce que nos processus soient durables, transparents, améliorés en permanence et conformes aux normes professionnelles les plus élevées. IO reconnaît qu'il est nécessaire d'investir dans des capacités et des outils internes pour permettre à l'agence de travailler plus efficacement et en collaboration.

Il incombe également à IO de gérer ses ressources financières et ses risques avec prudence afin d'assurer sa résilience financière en tant qu'organisme du secteur public.

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

IO s'engage à développer et à retenir les talents possédant les compétences et les capacités requises pour remplir le mandat de l'agence. En outre, l'organisation s'efforce 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. IO s'attache à soutenir un environnement de travail ouvert et innovant dans lequel tous les employés proposent des idées novatrices afin d'améliorer les résultats pour la province.

## Priorités stratégiques de l'organisation

---

IO a défini six priorités stratégiques qui intègrent les attentes du gouvernement décrites dans la lettre de mandat de l'agence et qui, collectivement, permettront à IO de réaliser sa vision, à savoir construire un Ontario branché, moderne et compétitif. Ces priorités, ancrées dans notre engagement à élaborer des solutions commerciales, à gérer des actifs et à réaliser des transactions, constituent la boussole stratégique qui nous guidera dans un marché en constante évolution. Chaque priorité a été choisie pour aborder des aspects spécifiques de notre activité qui nous serviront et nous guideront dans les choix, les investissements et les actions de l'agence en vue d'une croissance et d'un succès durables au cours des trois prochaines années.



## **Priorité stratégique n° 1 : Veiller à ce que l'équipe de développement dispose de tous les moyens nécessaires pour réaliser son potentiel.**

L'excellence dans la gestion des actifs va au-delà de l'achat, de la vente et de la réparation des biens immobiliers. Le développement des actifs en vue de leur utilisation optimale est une mission essentielle du gouvernement, qui présente un potentiel important de retombées fiscales et sociales pour l'Ontario sur des centaines de sites. Nous voulons assurer la maturité fonctionnelle de l'équipe de développement en améliorant notre cadre de gouvernance, en créant des processus rationalisés et en mettant en place l'écosystème de soutien interne et externe approprié pour cette pratique en pleine croissance.

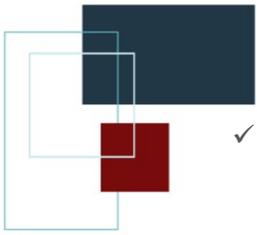
*Résultats escomptés sur trois ans :*

- ✓ Donner à nos équipes les outils et l'autorité nécessaires pour remplir le mandat de développement.
- ✓ Être un partenaire de développement en amont pour l'Ontario dans les ministères et le secteur public au sens large.
- ✓ Obtenir le meilleur rapport qualité-prix en tant qu'entité de choix du gouvernement pour la mise en œuvre efficace de perspectives stratégiques d'aménagement du territoire.

## **Priorité stratégique n° 2 : Instituer de nouvelles responsabilités pour IO en matière de gestion des terres et des actifs et déterminer si ces responsabilités peuvent être élargies.**

Trouver des moyens novateurs d'adapter et de revitaliser le portefeuille de bâtiments et de terrains du gouvernement est au cœur de nos activités et fait partie intégrante de la valeur que nous offrons aux Ontariens. IO cherche à garantir un ensemble ciblé et rationalisé d'offres de services de gestion des actifs qui sont liées à des résultats bien précis du gouvernement et à intégrer ou mettre en œuvre de nouvelles responsabilités au sein du Centre d'excellence en gestion des biens immobiliers (CEGBI) et des initiatives de centralisation des pouvoirs de gestion immobilière (CPGI) au-delà du Portefeuille immobilier général (PIG). Pour ce faire, nous évaluerons notre modèle de fonctionnement et adopterons les politiques de gestion nécessaires pour intégrer les nouvelles responsabilités d'IO.

*Résultats escomptés sur trois ans :*



- ✓ Établir avec le gouvernement des politiques modernes de gestion des actifs qui peuvent conduire aux meilleurs résultats pour les offres de services existantes et nouvelles.
- ✓ IO gère davantage de biens immobiliers publics (au-delà du PIG) afin de poursuivre plus efficacement les objectifs du gouvernement dans un plus grand nombre d'actifs.
- ✓ IO gère/supervise la phase d'exploitation des actifs du PIG, ce qui permet d'obtenir de meilleurs résultats globaux en matière de gestion des actifs.

### **Priorité stratégique n° 3 : Veiller à ce qu'IO puisse gérer efficacement toutes les phases des nouveaux modèles contractuels.**

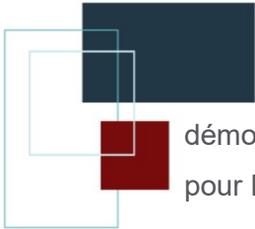
IO élabore de nouveaux modèles de contrats afin de s'assurer d'avoir la capacité d'obtenir et de réaliser des projets d'investissement de toutes envergure et complexité en fonction des besoins du gouvernement et des conditions du marché. Notre succès réside dans l'adaptation et la gestion efficace des phases des projets afin de relever ces défis et de maintenir un niveau d'excellence constant dans l'exécution.

*Résultats escomptés sur trois ans :*

- ✓ IO dispose de la capacité, de l'expertise et de la flexibilité nécessaires pour obtenir et réaliser n'importe quel projet d'investissement, quel que soit le modèle contractuel.
- ✓ L'organisme dispose d'une série de modèles d'exécution modernes à choisir en fonction des besoins et des contraintes de chaque projet.
- ✓ Ses opérations peuvent s'adapter à de nouveaux modèles d'exécution tout en maintenant son engagement à réaliser les projets dans le respect des délais et du budget.

### **Priorité stratégique n° 4 : Élaborer l'approche d'IO en matière de principes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et établir les conditions nécessaires à la poursuite des activités.**

IO cherche à intégrer les principes ESG dans ses projets et programmes, non seulement comme un choix responsable et éthique, mais aussi comme un choix stratégique pour s'aligner sur les attentes sociétales en évolution, les cadres réglementaires et la durabilité économique et environnementale à long terme. Afin de conserver son autorisation d'exploitation et de poursuivre ses succès, IO doit s'appuyer sur la valeur financière



démontrée pour inclure des avantages environnementaux et sociaux supplémentaires pour les communautés locales.

*Résultats escomptés sur trois ans :*

- ✓ IO gère, finance, construit et exploite des biens publics et passe des marchés de manière durable et éthique — en créant des biens durables et résistants qui maximisent les avantages pour les communautés locales.
- ✓ Les objectifs ESG assortis de résultats vérifiables améliorent les analyses de rentabilité d'IO.

### **Priorité stratégique n° 5 : Examen et renouvellement du modèle de ressources et de l'approche de la planification des effectifs d'IO.**

Ces dernières années, IO a connu une augmentation notable de la taille, de la complexité et du volume des projets associés à son mandat. Le type de travail est devenu tellement varié et incertain qu'il n'est plus possible de prévoir avec précision les besoins en ressources sur la base de modèles historiques. En conséquence, IO s'efforcera de veiller à ce que son approche de la planification des effectifs et des ressources soit solide et corresponde à l'organisation que nous sommes aujourd'hui et à ce que nous deviendrons.

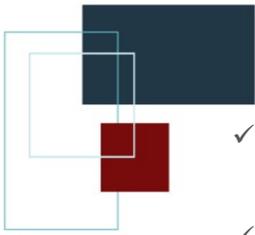
*Résultats escomptés sur trois ans :*

- ✓ IO peut fournir de manière efficace et efficiente les ressources nécessaires à la réalisation des principaux objectifs du gouvernement, tout en s'adaptant à l'évolution de ses priorités.
- ✓ L'organisation adoptera une démarche renouvelée de la planification des effectifs qui garantira qu'elle dispose du nombre adéquat d'employés possédant les qualifications et les compétences nécessaires pour répondre aux besoins croissants de l'entreprise.

### **Priorité stratégique n° 6 : Veiller à ce qu'IO dispose des talents motivés nécessaires pour remplir ses mandats ambitieux.**

Les personnes sont au centre de tout ce que nous faisons. Notre capacité à remplir nos mandats ambitieux dépend de notre capacité à attirer et à retenir les meilleurs talents. Nous voulons évoluer pour répondre à nos besoins en matière de talents et réfléchir différemment à la manière dont nous soutenons notre personnel.

*Résultats escomptés sur trois ans :*



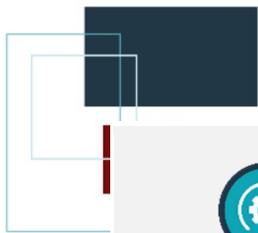
- ✓ Rester un employeur de choix en attirant et en fidélisant nos collaborateurs grâce à une culture du rayonnement, de la performance et du développement.
- ✓ La rémunération totale reste compétitive au sein du secteur public élargi et correspond aux exigences de performance d'IO.
- ✓ Être une organisation qui non seulement s'engage en faveur de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI), mais qui en fait une valeur fondamentale dans tout ce qu'elle fait.

### Cadre du tableau de bord prospectif

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

Figure 3 : Cadre du tableau de bord prospectif

Objectif	Comment IO mesure-t-elle et rend-elle compte des résultats obtenus par rapport à cet objectif?	Cible <sup>2</sup>
 <p>Optimiser notre rayonnement public</p>	<p><b>Respect des délais</b> mesuré en pourcentage des projets réalisés dans les délais prévus pour l'achèvement substantiel des projets PPP sociaux, autoroutiers, de transports et de transport en commun.</p>	<p>PPP sociaux : 75 à 80 %</p> <p>PPP autoroutiers, de transports et de transports en commun : 55 à 60 %</p>
	<p><b>Respect des budgets</b> mesuré en pourcentage des projets dont les coûts totaux sont à l'intérieur du budget pour l'achèvement substantiel des projets PPP sociaux, autoroutiers, de transports et de transport en commun.</p>	<p>PPP sociaux : 85 à 90 %</p> <p>PPP autoroutiers, de transports et de transports en commun : 65 à 70 %</p>
	<p><b>Recettes réalisées</b> mesurées en tant que pourcentage déterminé des recettes au moment du budget à la fin de l'année fiscale.</p>	65 à 70 %
	<p><b>Économies de coûts réalisées</b> mesurées en tant que pourcentage des économies de coûts déterminées au moment du budget à la fin de l'exercice financier.</p>	45 à 50 %
 <p>Avoir la confiance des pouvoirs publics et du marché</p>	<p><b>Satisfaction globale des clients</b> mesurée par notre sondage annuel d'évaluation auprès des clients.</p>	65 à 70 %



 <p><b>Atteindre l'excellence opérationnelle</b></p>	<p><b>Résilience financière</b> mesurée par l'excédent ou le déficit par rapport au budget annuel.</p> <p><b>Efficacité opérationnelle</b> mesurée en points de base (PDB) pour les dépenses en pourcentage de notre volume de travail (capital total d'IO géré et réalisé au cours de l'exercice).</p>	<p><b>19 M\$</b></p> <p><b>20 à 23 PDB</b></p>
 <p><b>Attirer et maintenir en poste de grands talents</b></p>	<p><b>Engagement des employés</b> mesuré sur une échelle de points (sur 5) basée sur les réponses des employés au sondage.<sup>1</sup></p>	<p><b>3,75 à 4,0 / 5,0</b></p>

<sup>1</sup> Les réponses aux questions suivantes ont été évaluées pour mesurer l'indice d'engagement des employés : « Je recommanderais IO comme lieu de travail », « Je suis fier de travailler pour l'organisation » et « Mon responsable m'accompagne dans mon développement de carrière ».

<sup>2</sup> Tableau de bord prospectif, y compris les objectifs approuvés par le conseil d'administration d'IO.

## Plan stratégique de mise en œuvre

La stratégie d'IO sera mise en œuvre sous la forme d'un programme de projets interdépendants. Pour chaque priorité stratégique, un plan détaillé sera élaboré afin de s'assurer que les ressources appropriées sont disponibles pour chaque priorité et que tous les risques sont pris en considération. Des équipes interfonctionnelles seront formées au besoin et seront appelées à collaborer régulièrement avec les parties prenantes appropriées pour aller de l'avant. Les priorités seront échelonnées afin de refléter les dépendances entre les priorités et les considérations de capacité.

Les priorités stratégiques d'IO seront revues en permanence et les progrès réalisés dans le cadre de ce plan seront suivis régulièrement par la direction et communiqués tous les trimestres au conseil d'administration d'IO et au ministre de l'Infrastructure.

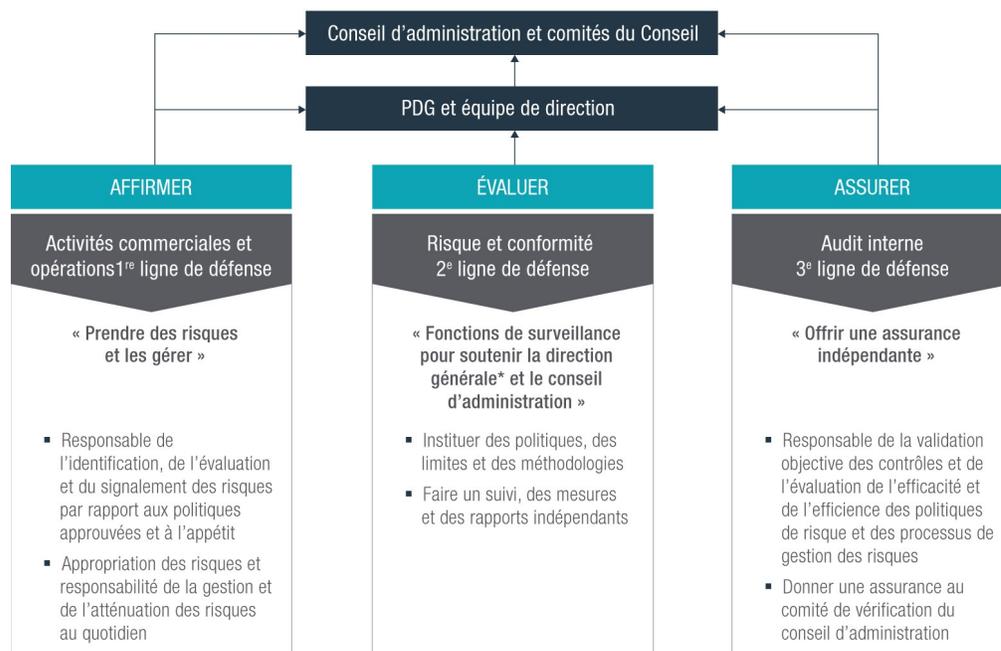
## Cadre de gestion du risque d'entreprise

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, et facilite la compréhension, l'analyse, l'évaluation et la gestion des risques à tous les niveaux de l'organisme.

IO continue de faire évoluer son cadre de gestion des risques conformément aux pratiques de pointe et à la nouvelle directive gouvernementale sur la gestion des risques. Le registre des risques de l'agence est mis à jour tous les trimestres, l'accent étant mis sur les principaux risques, les risques émergents et les améliorations apportées aux rapports de 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-après.

Figure 4 : 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** comprennent les risques liés au personnel, aux processus, à la technologie, à la sécurité, à la conformité et à l'exécution du mandat, qui peuvent affecter la capacité d'IO à atteindre ses objectifs d'entreprise.
- Les **risques financiers** comprennent les risques qui peuvent peser sur la situation de trésorerie d'IO, ainsi que sur les résultats et les rapports financiers.

IO applique un cadre de contrôle interne solide et intégré et un ensemble de politiques afin d'atténuer les risques. Les contrôles sont assurés par une équipe de gestion active qui veille à ce que les procédés soient efficaces et efficaces. Les mesures d'atténuation sont évaluées dans le cadre d'un processus cyclique afin de déterminer si les niveaux de risque résiduel sont tolérables, si de nouveaux plans d'atténuation ou de traitement sont requis et si les plans actuels sont efficaces. Les plans d'atténuation d'IO font régulièrement l'objet d'examen indépendants menés par les équipes de Gestion des risques et de vérification 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

Dans le cadre de la gestion des risques d'IO, les principaux risques de l'entreprise sont contrôlés et signalés tous les trimestres au conseil d'administration et au ministère de l'Infrastructure.

Figure 5 : Risques principaux

RISQUE	MESURES D'ATTÉNUATION
<b>RISQUES STRATÉGIQUES</b>	
<p><b>Diminution de la participation du marché</b></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"> <li>Communication régulière d'information concernant la liste de projets et réalisation d'études de marché avec les fournisseurs et les associations relativement à des projets à venir.</li> <li>Exécuter des examens continus du transfert des risques dans les contrats d'IO pour optimiser la répartition efficace des risques.</li> <li>Continuer d'évaluer les méthodes d'approvisionnement et de passation de marchés afin d'optimiser la compétitivité.</li> </ul>
<p><b>Diminution de la capacité du marché</b></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"> <li>IO collabore avec les ministères clients pour veiller à ce que les achats et les transactions soient échelonnés, dans la mesure du possible, afin de minimiser les scénarios dans lesquels la mise en œuvre prévue des transactions ne se chevauche pas et provoque des pressions dans l'offre de consultants limités ou de sous-métiers clés.</li> </ul>
<p><b>Harmonisation des objectifs, des rôles et des responsabilités</b></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"> <li>IO dispose de documents et de procédés de gouvernance rigoureux pour assurer la clarté des mandats avec ses partenaires.</li> <li>Continuer à faire évoluer la prise de décision concernant le modèle de prestation grâce à un processus itératif d'interaction avec les décideurs gouvernementaux et rechercher la clarté lorsque des objectifs potentiels sont en concurrence.</li> </ul>
<p><b>Changements liés à la transformation des activités commerciales</b></p> <p>S'ils sont trop nombreux, les changements transformationnels simultanés peuvent nuire aux résultats, à la culture et au personnel d'IO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Il a mis en place un processus de prévision solide, destiné à déterminer les besoins en ressources de manière intégrée.</li> </ul>

## 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

L'impossibilité de gérer correctement le rendement en raison de retards, de dépassements de coûts, de défaillances dans la prestation de services ou de problèmes liés aux prêts signifie que l'on ne peut pas répondre aux attentes du gouvernement.

- 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 et évaluation continus des besoins en main-d'œuvre dans le secteur de la construction et des tendances du marché, et implication précoce dans la planification budgétaire afin de garantir que les tendances se reflètent dans les budgets des projets.
- IO se modernise et investit dans une expertise centralisée en matière de contrôle des projets, en mettant l'accent sur les estimations de coûts, la gestion du calendrier, la gestion des risques liés aux projets d'investissement et la gestion des coûts.

## RISQUES OPÉRATIONNELS

### Attirer et maintenir en poste les talents

IO peut éprouver des difficultés à attirer et retenir le personnel hautement performant et expérimenté en raison de restrictions fiscales permanentes et de concurrence sur le marché.

- IO a amélioré son programme d'avantages sociaux pour l'aligner sur la proposition de valeur pour les employés, afin d'articuler ce qui attire et retient les employés à IO et d'assurer une rémunération compétitive.
- IO a élaboré des plans de succession pour tous les cadres. Ces plans sont destinés à assurer la continuité des opérations.

### Sous-financement du portefeuille immobilier vieillissant

Impossibilité d'entretenir et/ou d'améliorer le portefeuille immobilier actuel et de satisfaire aux exigences de celui-ci en raison de restrictions financières.

- Des programmes de cycle de vie des actifs sont en place pour garantir que le financement minimal disponible pour la gestion des actifs est priorisé et ciblé sur les besoins présentant les risques les plus élevés.
- Évaluer et améliorer en permanence les accords avec les prestataires de services afin de définir les dispositions et les exigences contractuelles permettant d'optimiser le financement disponible.

### 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 continue d'investir dans son cadre de cyberdéfense et de faire évoluer sa sensibilisation et sa formation aux 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.

## 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 liés aux changements de taux d'intérêt par rapport aux limites prescrites.
- Une surveillance continue, l'examen régulier des prêts individuels et des communications fréquentes avec les emprunteurs permet de faire en sorte que le programme de prêts d'IO soutienne la croissance des infrastructures dans toute la province.

## Profil financier de 2024 à 2027

IO est déterminée à atteindre l'excellence opérationnelle. Pour ce faire, elle gère son budget, son personnel et les risques financiers avec prudence afin de répondre aux priorités du gouvernement et d'accroître son impact tout en garantissant sa résilience financière.

IO est une agence indépendante et autofinancée. **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.

Elle 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 approche lui permet d'allouer efficacement ses ressources et de s'adapter à l'évolution de la demande des clients.

IO prépare un budget pour l'exercice 2024-2025, et présente des estimations préliminaires pour les exercices 2025-2026 et 2026-2027 comme point de référence pour la planification à moyen terme.

## Bilan des opérations

Figure 6 : Bilan des opérations

(en millions \$)	Budget de 2024-2025	Estimations 2025 -2026	Estimations 2026 -2027
<b>Recettes</b>			
Frais d'exécution et de gestion du projet	211	231	242
Produit de l'intérêt	262	258	267
Coûts des transactions et coûts recouvrables	233	233	233
	<b>706</b>	<b>722</b>	<b>742</b>
<b>Dépenses</b>			
Charges d'exploitation	222	242	253
Charge d'intérêts	232	228	237
Coûts des transactions et coûts recouvrables	233	233	233
	<b>687</b>	<b>703</b>	<b>723</b>
<b>Excédent/(Déficit)</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>

## Mandat législatif

Infrastructure Ontario est un organisme de la province de l'Ontario doté d'un conseil d'administration. Son mandat est exposé dans la *Loi de 2011 sur la Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier (Loi sur la SOII)*. Il comprend les responsabilités suivantes :

- offrir des conseils et des services au sujet des questions de nature financière, stratégique ou autre qui touchent le gouvernement,
- exercer des pouvoirs et des fonctions délégués par le ministre de l'Infrastructure à la Société en vertu de la *Loi de 2011 sur le ministère de l'Infrastructure*, de la *Loi de 2021 visant à accélérer la mise en place d'un réseau à large bande* et de la *Loi de 2023 visant à reconstruire la place de l'Ontario*;
- mettre en œuvre les transactions liées au gouvernement ou faciliter leur mise en œuvre;
- offrir des conseils et des services, notamment en matière de gestion de projets et de contrats, relativement aux projets d'infrastructure en Ontario qui ne sont pas des biens du gouvernement;
- offrir 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 de l'État dont le ministre est responsable;
- offrir des conseils et des services liés aux biens immobiliers aux organismes du secteur public prescrits;
- offrir des conseils des 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 aux municipalités et à d'autres organismes publics admissibles pour des projets d'infrastructure.

## Gouvernance organisationnelle

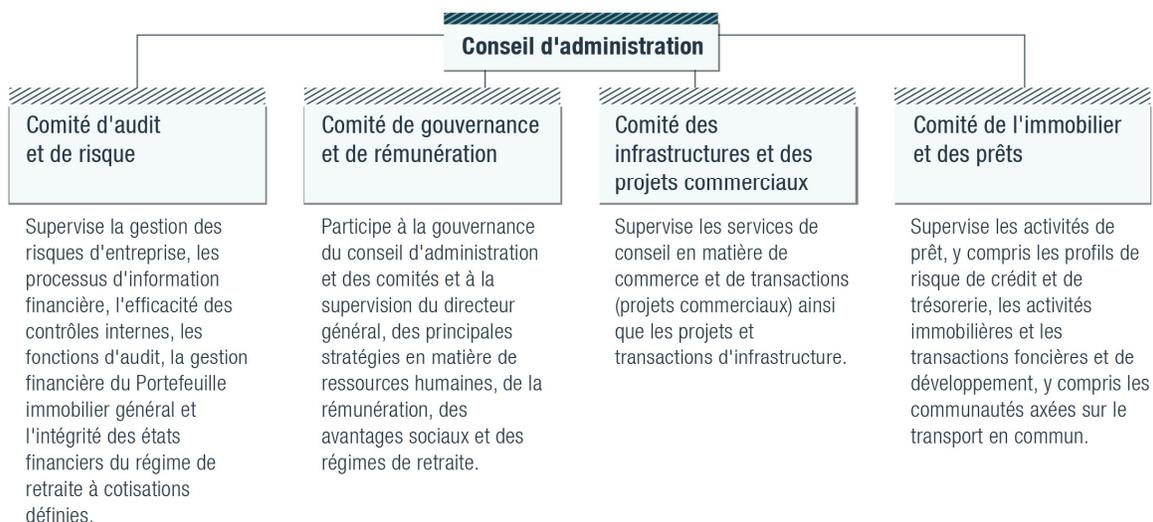
IO applique des normes de gouvernance générale très strictes pour assurer son efficacité fonctionnelle et sa responsabilisation. IO est dirigée par un Conseil d'administration et un président-directeur général nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil, sur la recommandation du ministre de l'Infrastructure.

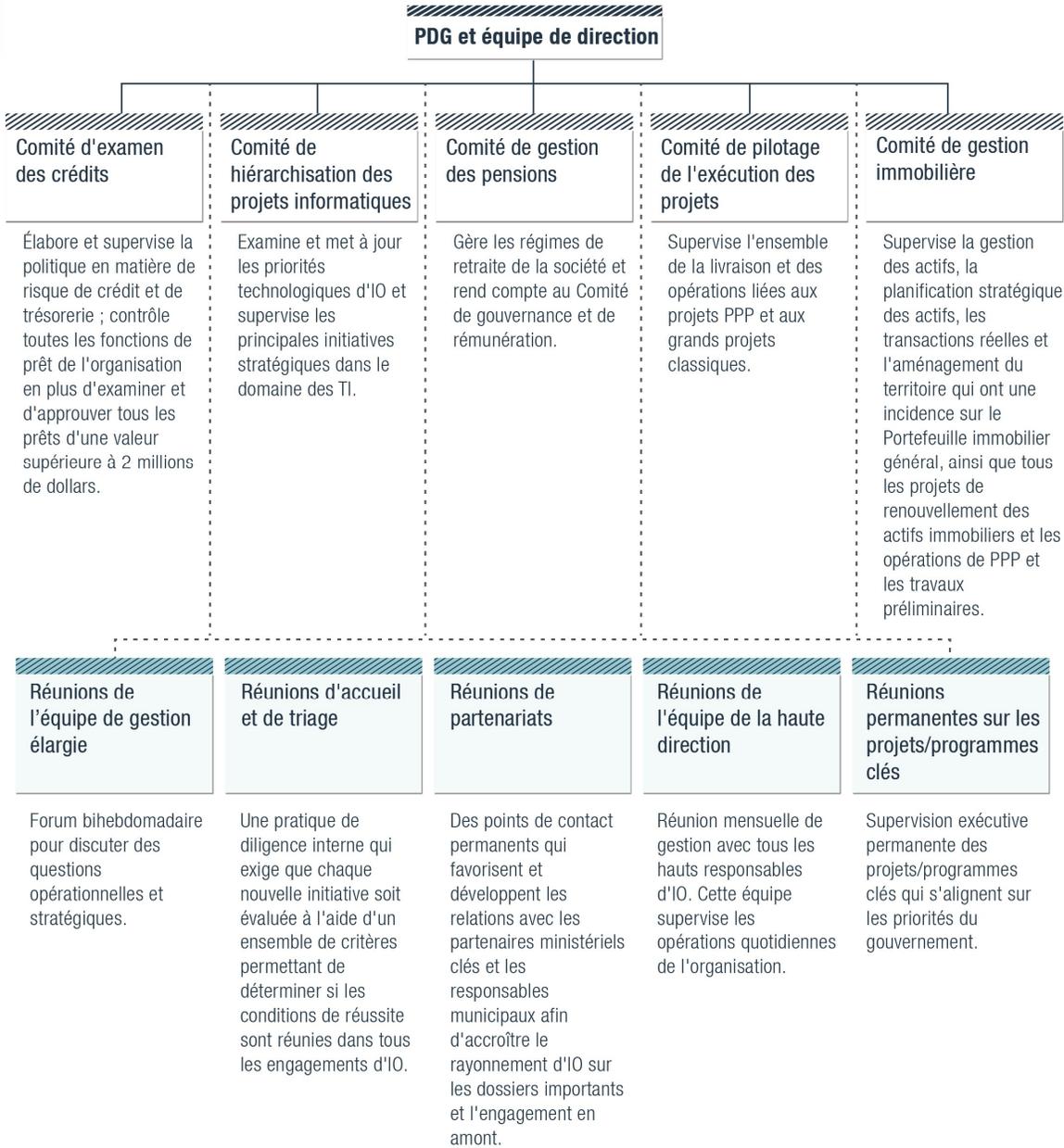
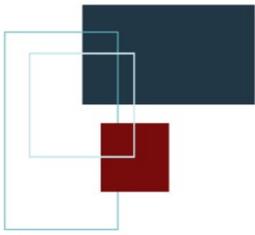
L'organisme relève de l'Assemblée législative de l'Ontario par l'intermédiaire du ministre de l'Infrastructure et rend compte au ministre par l'intermédiaire du président du conseil d'administration. Un protocole d'entente (PE) intervenu entre IO et le ministre clarifie et délimite les rôles et responsabilités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

Le plan d'activités et le rapport annuel soumis au 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.

Plusieurs comités et équipes de surveillance contrôlent les performances financières et opérationnelles, la gestion des risques et la responsabilité, comme l'illustre le tableau suivant.

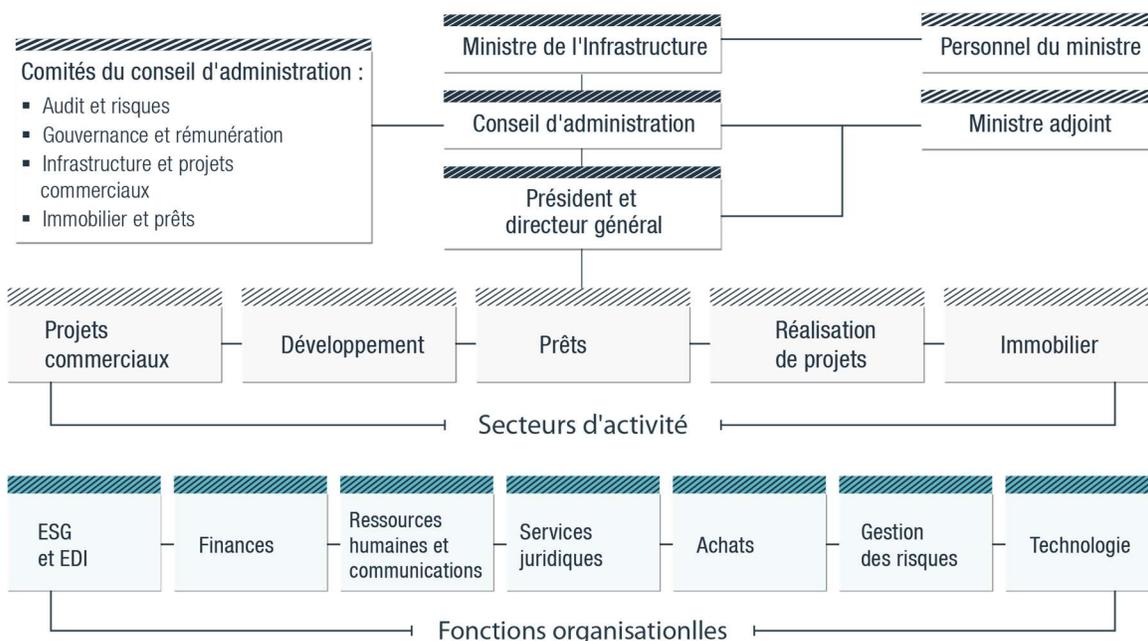
Figure 7 : Structure du conseil d'administration et du comité de gestion d'IO





# Structure organisationnelle

Figure 8 : Structure organisationnelle d'IO

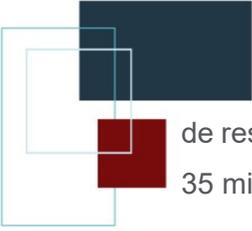


IO gère cinq secteurs d'activité à l'intention de clients du secteur public.

La **Division des projets commerciaux** met à profit les partenariats et les investissements liés au secteur privé pour générer des recettes, 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 fournit 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 6,2 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 la réalisation 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. Le modèle des PPP tire parti du financement et des compétences spécialisées du secteur privé pour améliorer la qualité de la construction des infrastructures publiques dans le but



de respecter le calendrier et le budget. La réserve actuelle de projets est évaluée à plus de 35 milliards de dollars.

La **Division de l'immobilier** assure la prestation de services de gestion immobilière pour les propriétés détenues et louées 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 au MDI afin de maximiser la valeur des actifs gouvernementaux par la planification et la rationalisation du portefeuille. IO gère actuellement plus de 43 millions de mètres carrés pour le compte de la province.

La **Division du développement** est chargée de la mise en œuvre des possibilités stratégiques d'aménagement du territoire, notamment la création de communautés axées sur les transports en commun (CATC), l'utilisation de terrains excédentaires à des fins sociales (par exemple, logements accessibles, soins de santé et soins de longue durée) et la planification et la mise en œuvre de projets phares tels que le réaménagement de la Place de l'Ontario.

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 9 : Bilan des opérations du secteur d'activité

Budget de 2024-2025						
	Réalisation des projets	Immobilier	Prêts	Aménagement	Projets commerciaux	Total
<b>Recettes</b>						
Frais d'exécution et de gestion du projet	90	71	1	31	18	211
Produit de l'intérêt	-	-	262	-	-	262
Coûts des transactions et coûts recouvrables	118	15	-	65	35	233
	<b>208</b>	<b>86</b>	<b>263</b>	<b>96</b>	<b>53</b>	<b>706</b>
<b>Dépenses</b>						
Charges d'exploitation	90	71	12	31	18	222
Intérêts débiteurs	-	-	232	-	-	232
Coûts des transactions et coûts recouvrables	118	15	-	65	35	233
	<b>208</b>	<b>86</b>	<b>244</b>	<b>96</b>	<b>53</b>	<b>687</b>
<b>Excédent/(Déficit)</b>	-	-	<b>19</b>	-	-	<b>19</b>
<b>Estimations 2025-2026</b>						
	Réalisation des projets	Immobilier	Prêts	Aménagement	Projets commerciaux	Total
<b>Recettes</b>						
Frais d'exécution et de gestion du projet	96	75	1	39	20	231
Produit de l'intérêt	-	-	258	-	-	258
Coûts des transactions et coûts recouvrables	118	15	-	65	35	233
	<b>214</b>	<b>90</b>	<b>259</b>	<b>104</b>	<b>55</b>	<b>722</b>
<b>Dépenses</b>						
Charges d'exploitation	96	75	12	39	20	242
Intérêts débiteurs	-	-	228	-	-	228
Coûts des transactions et coûts recouvrables	118	15	-	65	35	233
	<b>214</b>	<b>90</b>	<b>240</b>	<b>104</b>	<b>55</b>	<b>703</b>
<b>Excédent/(Déficit)</b>	-	-	<b>19</b>	-	-	<b>19</b>

### Estimations 2026-2027

	Réalisation des projets	Immobilier	Prêts	Aménagement	Projets commerciaux	Total
<b>Recettes</b>						
Frais d'exécution et de gestion du projet	100	78	2	41	21	242
Produit de l'intérêt	-	-	267	-	-	267
Coûts des transactions et coûts recouvrables	118	15	-	65	35	233
	<b>218</b>	<b>93</b>	<b>269</b>	<b>106</b>	<b>56</b>	<b>742</b>
<b>Dépenses</b>						
Charges d'exploitation	100	78	13	41	21	253
Intérêts débiteurs	-	-	237	-	-	237
Coûts des transactions et coûts recouvrables	118	15	-	65	35	233
	<b>218</b>	<b>93</b>	<b>250</b>	<b>106</b>	<b>56</b>	<b>723</b>
<b>Excédent/(Déficit)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>19</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>19</b>





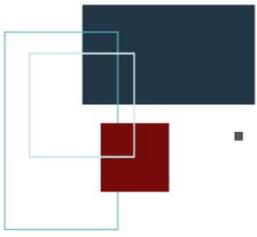
## Analyse environnementale

---

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

### PRIORITÉS GOUVERNEMENTALES :

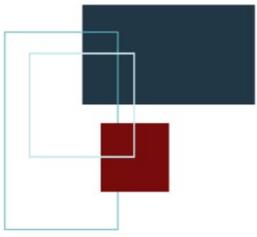
- Exécuter des transactions qui permettent d'obtenir la meilleure valeur possible pour les actifs du gouvernement et de réaliser efficacement les grands projets d'immobilisations, et continuer à réaliser les projets d'infrastructure prioritaires — transport en commun, autoroutes — dans la filière des grands projets de la province.
- Travailler de concert avec le MDI, 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 de garantir le rendement des actifs à long terme dans la réalisation des grands projets d'infrastructure publique, tout en gérant les coûts pour la province.
- 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.
- Développer et gérer les propriétés foncières provinciales, notamment en cernant les possibilités d'utiliser les terres excédentaires pour des priorités gouvernementales telles que les soins de longue durée et le logement.
- 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.
- Continuer à mettre en œuvre le programme de prêts conformément aux objectifs stratégiques de la province. Poursuivre le dialogue avec les partenaires prêteurs actuels et potentiels, conseiller le ministère sur les changements éventuels à apporter au programme de prêts et collaborer avec les partenaires pour proposer des solutions innovantes qui permettent de réaliser les grandes priorités du gouvernement.



- Soutenir le MDI dans la mise en œuvre du Programme accéléré d'Internet haute vitesse (PAIHV), conformément à l'engagement du gouvernement de fournir un accès à Internet à haute vitesse à toutes les localités de l'Ontario d'ici à la fin de 2025.
- Poursuivre la collaboration avec le MDI pour mettre en œuvre une approche progressive et multipartenariale du réaménagement de la Place de l'Ontario.
- Fournir des services administratifs pour d'autres programmes selon les instructions du ministre de l'Infrastructure, y compris la mise en œuvre du cadre des propositions spontanées du gouvernement, l'administration du Fonds pour l'eau potable et le traitement des eaux usées jusqu'à l'achèvement du programme, et fournir des conseils et des services liés aux projets immobiliers au secteur public élargi, y compris les commissions scolaires.
- Assurer l'amélioration continue de la prestation des services de la manière la plus efficace et efficiente possible. Coopérer avec le MDI 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.

#### PAYSAGE INDUSTRIEL ET CONDITIONS DU MARCHÉ

- Les conditions du marché restent plus volatiles qu'avant la pandémie de COVID-19, car le paysage fiscal et sociétal continue de refléter l'incertitude. 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 de nouveaux défis.
- Capacité et participation du marché : 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 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.

#### AUTRES FACTEURS

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

Sa proposition de valeur pour les employés se compose de quatre éléments clés, soulignant son ambition « ON relève tous les défis » :

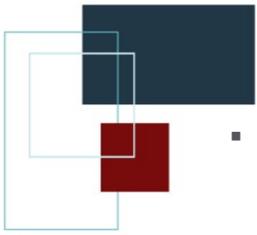
- Voir vos contributions se concrétiser
- Vous avez votre place parmi les meilleurs
- Une carrière qui s'adapte à votre vie
- Plus de moyens pour vous développer

Les employés ont cerné ces éléments comme figurant parmi les raisons d'entrer à IO et d'y rester. IO revoit sa proposition de valeur pour les employés (PVE) afin de s'assurer qu'elle continue de trouver un écho auprès des derniers.

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;

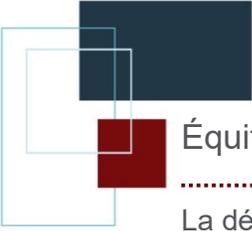


- Trouver des moyens de pourvoir les postes vacants par le biais de divers canaux, en cherchant d'abord en interne;
- Accroître et développer les talents par le biais d'une formation enrichie en cours d'emploi, d'un leadership éclairé, d'un accompagnement soutenu, du mentorat, et d'offres de cours formels.
- 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, recruter et conserver les talents. L'organisme s'efforce également de maintenir une approche responsable et équilibrée en matière de rémunération, en reconnaissant la nécessité de s'acquitter rigoureusement de ses responsabilités fiscales dans le marché du travail compétitif dans lequel il évolue. Notre philosophie en matière de récompenses totales 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.

L'effectif total d'IO était de 837 personnes (au 30 novembre 2023); la composition démographique de son personnel était la suivante :

- 51 % de femmes et 49 % d'hommes
- Âge moyen des employés : 41 ans
- États de service moyens des employés : 4,7 ans



## Équité, diversité et inclusion (EDI)

---

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

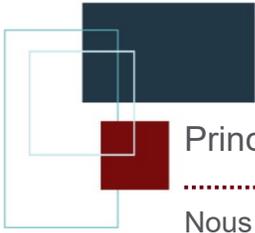
Nous poursuivons nos efforts dans l'optique de renforcer l'équité, la diversité et l'inclusion afin de constituer l'équipe la plus innovante possible. Dans le cadre de son approche globale de la diversité et de l'inclusion, IO s'est également engagée à accroître la représentation des femmes à tous les niveaux de l'agence.

IO a élaboré et présenté sa toute première stratégie d'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 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'attraction et la rétention de talents diversifiés.

IO a mis à jour son code de conduite afin de mieux refléter les comportements et attitudes EDI requis de chaque employé pour réussir au sein d'IO. En outre, nous avons mis à jour notre processus de passation de marchés pour nous assurer que les stratégies d'EDI de nos partenaires correspondent avec celle d'IO et de la province de l'Ontario.

En améliorant la diversité de notre équipe et en favorisant un espace de travail inclusif, nous espérons apporter encore plus d'innovation au travail mondialement reconnu que nous faisons au nom des Ontariens.

IO reconnaît la dignité inhérente et l'égalité de toutes les personnes et s'engage à effectuer les achats d'une manière qui assure la reconnaissance, l'opportunité et la sécurité pour tous. 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.



## Principes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

---

Nous avons commencé à mettre en place un cadre ESG pour assurer la cohérence (et le leadership) de notre approche des thèmes de la résilience des actifs, de l'efficacité énergétique, de l'accessibilité et des avantages pour la communauté dans tous nos efforts. Il est essentiel, aujourd'hui plus que jamais, que la qualité et la durabilité de nos actifs soient au centre de notre attention.

Les quatre premiers piliers de la stratégie ESG et des mesures de performance sont les suivants :

1. **Gestion de l'énergie** : Intégrer des mesures efficaces de gestion de l'énergie pour réduire au maximum la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre (GES).

*Indicateurs proposés :*

- Réduction de l'intensité des émissions de gaz à effet de serre dans le portefeuille immobilier général (PIG) depuis 2006
- Réduction de l'intensité de la consommation d'électricité d'une année à l'autre

2. **Résilience climatique** : Intégrer l'évaluation continue des risques liés au changement climatique et l'adaptation au changement.

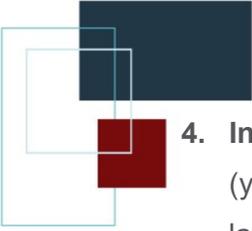
*Indicateurs proposés :*

- Perméabilité de base de chaque propriété du PIG pour atténuer le risque d'inondation
- Risques climatiques de référence sans préserver ou améliorer l'utilisation de l'environnement naturel

3. **Accessibilité** Créer une culture de l'accessibilité dans les activités commerciales et veiller à ce que les aménagements soient conçus et/ou adaptés aux normes d'accessibilité.

*Indicateurs proposés :*

- Bâtiments du PIG conformes au Code du bâtiment de l'Ontario
- Le projet a reçu la certification d'accessibilité de la Fondation Rick Hansen



**4. Inclusion communautaire et relations** : Cultiver les relations avec les communautés (y compris les communautés autochtones et municipales) dans des domaines tels que la participation économique, l'infrastructure sociale et l'accès à la large bande.

*Indicateurs proposés :*

- Création d'une base de données des municipalités bénéficiant d'une augmentation de la valeur des projets et des prêts
- Nombre de foyers autochtones desservis par le Programme d'accélération pour l'accès Internet à haute vitesse

### Plan de communication

---

Les communications d'IO sont axées sur la transparence et la sensibilisation aux priorités de l'organisation 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, notamment LinkedIn, X (anciennement Twitter) et Instagram.

L'organisation est déterminée 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 occasions communes. Elle collabore 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.

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