

2021-2024 Plan d'activités

Société ontarienne des infrastructures
et de l'immobilier



**Infrastructure
Ontario**

Table des matières

INTRODUCTION	2
VISION, MISSION ET VALEURS	3
RÉALISATIONS MARQUANTES DE 2020-2021	5
STRATÉGIE DE 2021 À 2024	8
‣ Objectifs	9
‣ Initiatives stratégiques organisationnelles	10
PLAN DE MISE EN ŒUVRE	15
CADRE DE GESTION DES RISQUES DE L'ORGANISATION	16
PROFIL FINANCIER DE 2021 À 2024	20
ANNEXE	21
‣ Mandat législatif	21
‣ Gouvernance organisationnelle	21
‣ Structure organisationnelle	23
‣ Bilan des opérations du secteur d'activité	24
‣ Analyse environnementale	26
‣ Ressources humaines	27
‣ Plan de communication	29

Introduction

Infrastructure Ontario (IO/l'organisme) est un organisme de la Couronne du gouvernement de l'Ontario qui s'associe aux secteurs public et privé pour créer un paysage d'infrastructure plus cohérent, moderne et concurrentiel dans la province.

Il occupe une position unique pour harmoniser les politiques publiques, d'une part, et l'exécution et l'innovation du secteur privé, d'autre part. IO appuie l'engagement gouvernemental de renouveler les infrastructures publiques et de moderniser les services en collaboration avec le secteur privé. En servant de pont entre les priorités du secteur public et l'exécution du secteur privé, IO vise de meilleurs résultats pour la province : coûts moindres, prestation plus rapide de nouveaux services et actifs et amélioration de la qualité et du rendement des actifs.

De même, IO 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. La capacité de l'organisme 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 et des projets commerciaux lui permettent d'apporter un large éventail de solutions. Lorsqu'il propose une démarche impliquant toutes ses ressources aux ministères clients, aux partenaires et au gouvernement, il peut leur donner le meilleur de lui-même pour concevoir des solutions, exécuter des transactions et gérer les actifs.

La nature du travail d'IO évolue afin de remplir un mandat de plus en plus large et de faire face à plusieurs autres forces du marché, notamment l'importance croissante de la technologie dans la planification des investissements, la complexité des modèles de gouvernance associés à des projets de plus en plus complexes et l'impact durable de la pandémie.

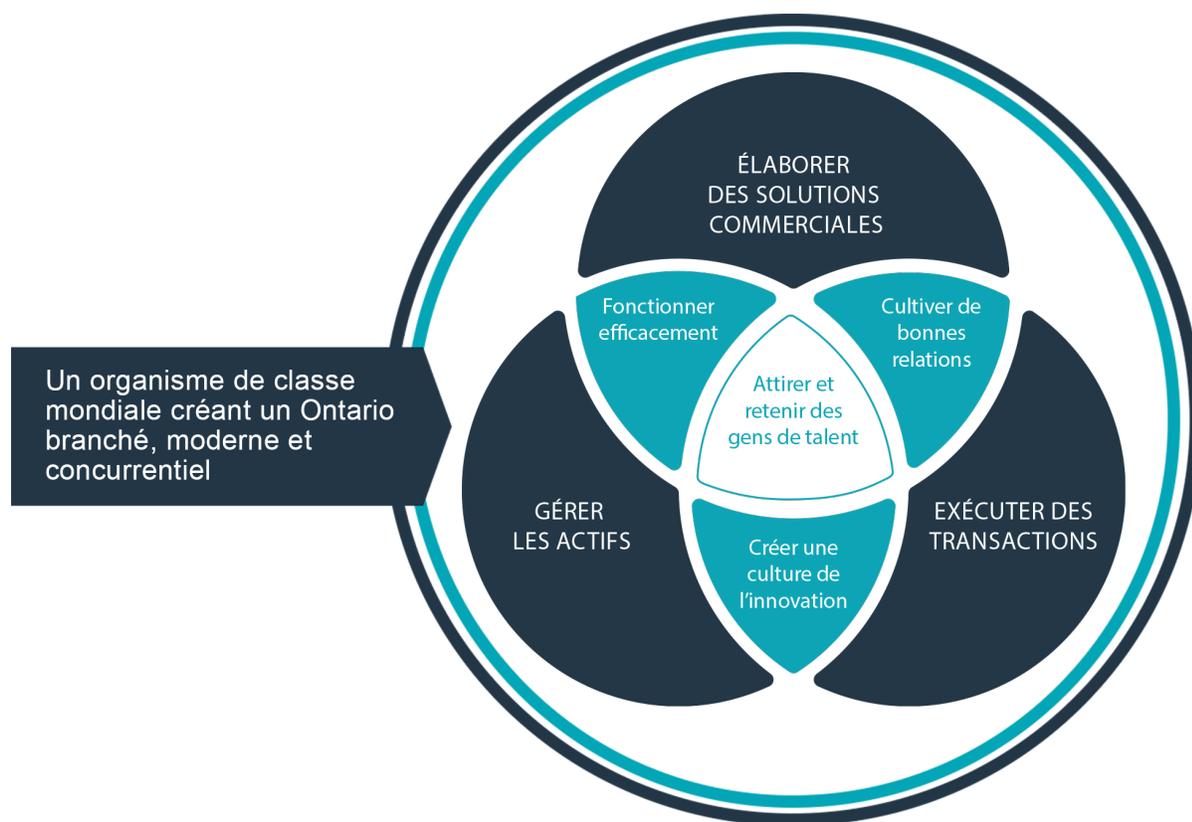
Vision, mission et valeurs

Vision

La vision d'IO explique sa raison d'être. Par l'intermédiaire du ministère de l'Infrastructure, le gouvernement a confié à IO un mandat des plus importants : assurer la conception, l'exécution et la prestation de services essentiels à l'Ontario grâce à un large éventail de solutions. La vision doit donc orienter suffisamment notre organisation pour qu'elle aspire, investisse et se développe de manière constante et prudente afin de pouvoir réaliser son mandat.

La vision d'IO consiste à être
« un organisme de classe mondiale créant un Ontario branché, moderne et concurrentiel »

▼ Figure 1 : Vision, mission et valeurs d'IO



Cette vision aide IO à soutenir des priorités gouvernementales comme la promotion d'un Ontario branché grâce à des réseaux à large bande et de transport en commun, la modernisation des soins de santé et des soins de longue durée pour les rendre plus résilients et la création d'un Ontario plus compétitif en optimisant le portefeuille immobilier du gouvernement et en améliorant la résilience de l'infrastructure municipale.

Mission

La mission d'IO s'appuie sur sa vision ambitieuse et définit « ce que nous faisons ». Plus précisément, notre mission décrit notre proposition de valeur, qui consiste à proposer et à mettre en œuvre des solutions à l'appui des principales priorités du gouvernement. Notre mission comporte trois volets interreliés :

Trouver des solutions commerciales : Favoriser l'implication « en amont » d'IO dans la conception de solutions pour une base de clientèle et des classes d'actifs élargies.

Exécuter des transactions : Élaborer des formes nouvelles et inédites de partenariats public-privé dans de nouveaux types de classes d'actifs et de secteurs.

Gérer des actifs : Élargir notre rôle dans la gestion des actifs du gouvernement à tous les ministères, organismes et entités du secteur public de la province afin de maximiser les possibilités d'optimisation et de développement des actifs.

Valeurs

Les valeurs d'IO soutiennent la vision et la mission pour définir « comment faire les choses ». Ces valeurs sont ancrées dans l'ensemble de l'organisme et maintenues au plus haut niveau dans ses interactions avec les clients et le marché. Les énoncés suivants reposent sur les valeurs fondamentales qui guident l'organisation :

- **Chercher constamment à gagner 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.**

En se fondant sur sa vision, sa mission et ses valeurs, IO a élaboré un plan stratégique qui fait cadrer son orientation avec sa proposition de valeur à la province, ce qui lui permet de mieux tirer parti des capacités de tous les groupes, de répondre aux besoins des clients et de faire avancer les priorités du gouvernement. L'organisme dispose ainsi d'une feuille de route sur trois ans pour investir dans son personnel, rationaliser sa collaboration avec ses partenaires et, en fin de compte, accroître son influence de manière constructive et structurée.

Ce plan d'activités trace le bilan des événements majeurs survenus durant l'exercice 2020-2021 et résume le plan stratégique, en précisant ses objectifs, les mesures permettant d'en évaluer l'atteinte et les projets qui seront mis en œuvre pour les réaliser. Il présentera également les priorités, les principaux risques et le budget opérationnel pour l'exercice 2021-2022.

Réalisations marquantes de 2020-2021

Rendement opérationnel

En 2020-2021, IO a créé une valeur importante pour la province en s'acquittant de sa mission, soit la prestation de solutions commerciales, l'exécution de transactions et la gestion des actifs gouvernementaux tout en gérant efficacement les répercussions de la pandémie.

Voici quelques-unes de ses grandes réalisations :



Optimiser notre action publique

- Nous avons mené à bien des étapes clés pour une variété de projets clients, tout en gérant de manière anticipée les conséquences de la pandémie sur les projets actuels et futurs.
- Nous avons élaboré et fait progresser un plan d'action qui décrit les principaux champs d'intervention pour aider l'Ontario à gérer la pandémie, à atténuer les répercussions économiques et sociétales, à stimuler la reprise et à renforcer notre résilience. Par exemple, la réactivité de l'organisation a permis la réouverture rapide des tribunaux du ministère du Procureur général en juin 2020. Les efforts déployés comprenaient l'installation de barrières en plexiglas, de nouvelles pratiques de CVC et des méthodes de distanciation physique qui ont permis aux tribunaux de commencer à rouvrir selon un calendrier très ambitieux.
- Nous avons financé des investissements dans les infrastructures municipales par le biais de notre programme de prêts.
- Nous avons amélioré les possibilités de tirer de la valeur du portefeuille immobilier en clarifiant les responsabilités et les processus décisionnels du gouvernement.
- Nous avons élaboré et mis en œuvre le cadre consultatif sur la réouverture graduelle du milieu de travail pour la fonction publique de l'Ontario.



Avoir la confiance des gouvernements et du marché

- Nous avons obtenu des mandats nouveaux et élargis pour appuyer le gouvernement, notamment l'aménagement du territoire et la modernisation rapide des bâtiments du ministère de la Santé et des Soins de longue durée.
- Nous avons continué à réformer la budgétisation et la sélection du modèle de fourniture de capital, ce qui nous permet de façonner le rôle de la fourniture de capital dans la province entière.
- En collaboration avec le ministère de l'Infrastructure, nous avons piloté un projet pour évaluer la faisabilité de modèles de large bande basés sur les services publics d'électricité afin de réduire le coût de la fourniture de services à large bande aux communautés rurales et éloignées.
- Nous avons adapté des méthodes de passation de marchés qui ont donné lieu à une réponse plus robuste du marché concurrentiel.
- Nous avons géré avec succès l'accélération du programme des communautés axées sur le transport en commun.



Atteindre l'excellence opérationnelle

- Le budget a été respecté malgré une charge de travail accrue.
- Nous avons affiné nos processus de planification des activités et de gestion des risques pour améliorer la prise de décision.
- La transition de l'ensemble des effectifs vers un environnement virtuel n'a eu aucun effet sur la continuité des activités, ce qui témoigne de la capacité d'adaptation de l'organisation pendant la pandémie.
- Nous avons renforcé nos capacités informatiques grâce à une stratégie bien définie et à une feuille de route provisoire, ainsi qu'à des cadres affinés de gouvernance et de hiérarchisation des projets.



Attirer et retenir les talents

- Nous avons renouvelé notre engagement envers les valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion.
- Nous avons reçu des commentaires élogieux de la part des employés; en effet, 100 % des nouvelles recrues indiquent qu'elles n'hésiteraient pas à recommander IO comme employeur.
- La transition vers le recrutement et l'intégration virtuels s'est faite sans heurts.

Réaction à la pandémie

En mars 2020, l'IO a rapidement mobilisé ses ressources pour faire face à la pandémie. Alors que la pandémie a eu des répercussions durables sur le personnel, les opérations, le gouvernement et toute la population, IO a géré la crise d'une manière qui met en lumière le travail de ses employés, ses capacités diverses et sa valeur pour le gouvernement grâce à son agilité et à sa capacité d'innovation.

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

1. Gestion de la crise

- Nous avons aidé le gouvernement à fermer rapidement les lieux non essentiels tout en veillant à ce que les espaces essentiels soient adaptés et restent ouverts et sûrs (p. ex. Service Ontario, tribunaux, établissements correctionnels); nous avons également collaboré avec les locataires du secteur privé pour trouver des mesures d'allègement des loyers.
- Nous avons accéléré les dates de mise en service des projets hospitaliers dont l'achèvement est prévu en 2020, construit des établissements de santé pour créer une capacité de pointe en temps de pandémie, et mis en place des modèles de transaction innovants pour accélérer la fourniture de soins de longue durée (SLD).

2. Atténuation des répercussions économiques et sociétales immédiates

- Nous avons géré dans une optique préventive les effets de la pandémie sur les projets de construction, dans le respect des directives sanitaires de l'Ontario et en mettant en œuvre des protocoles sur les accords relatifs aux nouveaux projets.

- L'organisation a présenté une filière complète de projets d'investissement comprenant 41 projets de partenariats public-privé (PPP) évalués à plus de 60 milliards de dollars, qui représente une affirmation importante de l'engagement historique du gouvernement de l'Ontario envers les PPP et l'infrastructure publique, notamment en cette période complexe et sans précédent attribuable à la pandémie.
- Le programme de prêts a permis d'offrir des options de remboursement flexibles aux entités confrontées à des problèmes de liquidités et de stimuler les dépenses pendant la reprise, en soutenant les municipalités qui ont offert un allègement de la fiscalité locale, les sociétés de logement social et à prix abordable qui aident les locataires victimes de licenciements et les organismes de santé touchés par la pandémie.

3. Stimuler la reprise et renforcer notre résilience

- Nous nous sommes engagés dans d'importantes transformations commerciales transversales avec des ministères afin de moderniser la prestation des services gouvernementaux essentiels :
 - Nous avons établi un programme d'identité numérique en partenariat avec le Service numérique de l'Ontario au Secrétariat du Conseil du Trésor.
 - Nous avons entrepris la modernisation de l'assurance maladie et appliqué des stratégies de renouvellement des contrats en partenariat avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée.

Stratégie de 2021 à 2024

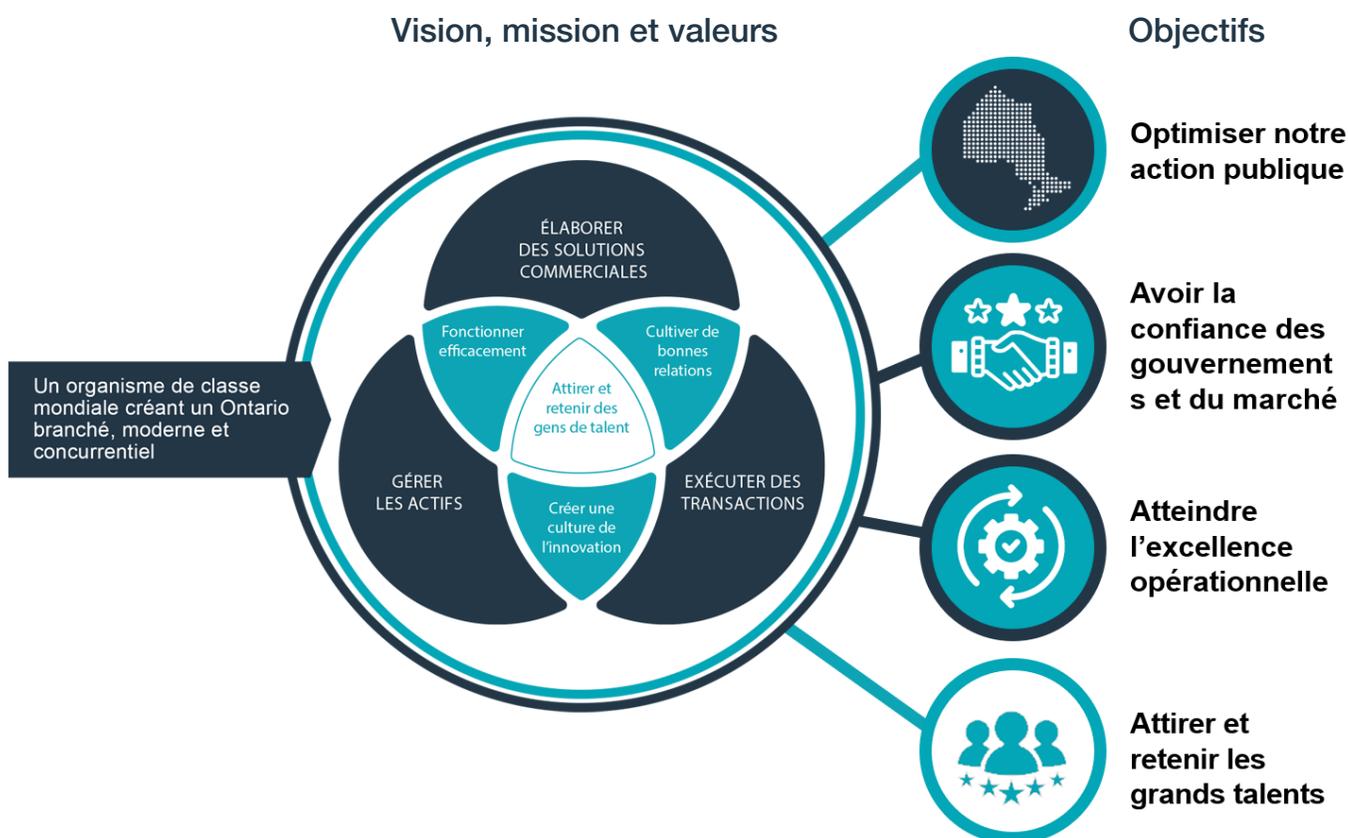
L'évolution stratégique d'IO s'appuie sur le cadre de planification stratégique actualisé approuvé par le conseil d'administration. La vision, la mission et les valeurs de l'organisation, sur lesquelles reposent les fondements de la stratégie, sont au cœur de ce cadre.

Un élément clé de l'évolution stratégique est une vision transformée qui reflète l'ambition de faire d'IO « un organisme de classe mondiale créant un Ontario branché, moderne et concurrentiel ».

Les objectifs sont fondés sur la vision, la mission et les valeurs renouvelées de l'organisation; ils expriment notre ambition et guident nos priorités et nos actions. Ils permettront d'harmoniser les processus décisionnels, les investissements et les ressources de l'ensemble de l'organisation avec les priorités stratégiques dans le but ultime d'accroître les retombées des solutions d'IO pour l'Ontario.

Les progrès réalisés par rapport à ces objectifs sont mesurés à l'aide d'un tableau de bord prospectif qui garantit que l'orientation de l'organisme est conforme à sa vision, sa mission et ses valeurs.

▼ Figure 2 : Cadre de planification stratégique d'IO



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

Objectifs

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



- 1. Optimiser notre rayonnement** en assurant la prestation de nouveaux actifs et la gestion proactive des biens existants, tout en trouvant des moyens 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. L'organisation apporte une perspective de « guichet unique » pour concrétiser les décisions du gouvernement en ayant recours à toute une panoplie de modèles contractuels et commerciaux. Elle est reconnue dans le monde entier pour la qualité de l'exécution de ses projets, en plus d'agir en tant que gestionnaire des immeubles loués ou possédés par la province. Elle est bien placée pour réaliser des projets et des programmes dans un plus grand éventail de modèles de prestation et de types d'actifs, ainsi que pour élargir son rôle dans la gestion des biens immobiliers du gouvernement.



- 2. Avoir la confiance des gouvernements et du marché** pour assurer la prestation d'un large éventail de travaux impliquant un ensemble défini de classes d'actifs et de propriétaires du secteur public.

Cet objectif incite IO à privilégier les projets les plus en phase avec les priorités du gouvernement et à utiliser son expertise pour exécuter les décisions du gouvernement en matière d'infrastructure. En outre, il encourage l'organisation à collaborer de manière proactive avec les ministères afin de façonner le rôle du capital, d'éclairer les projets en aval, de renforcer les relations à long terme avec ses clients, et de favoriser les appels d'offres concurrentiels et multipartites ainsi que les modes de partenariat innovants. Plus elle s'engage tôt dans le processus, mieux elle peut protéger l'intérêt public, optimiser la valeur pour les contribuables et exécuter des modèles de prestation novateurs.



- 3. Atteindre l'excellence opérationnelle** en veillant à ce que nos processus soient durables, transparents, améliorés en permanence et conformes aux normes les plus élevées en matière de professionnalisme.

L'organisation sait qu'il est essentiel d'investir dans ses outils et capacités internes pour travailler plus efficacement, plus agilement et en partenariat, spécialement dans le contexte actuel où le personnel travaille à distance. Il incombe également à IO de gérer prudemment ses ressources financières et ses risques afin de garantir sa solidité financière tout en renforçant ses capacités organisationnelles afin d'encourager la collaboration et la discipline dans le cadre des projets déployés à l'échelle de l'organisation.



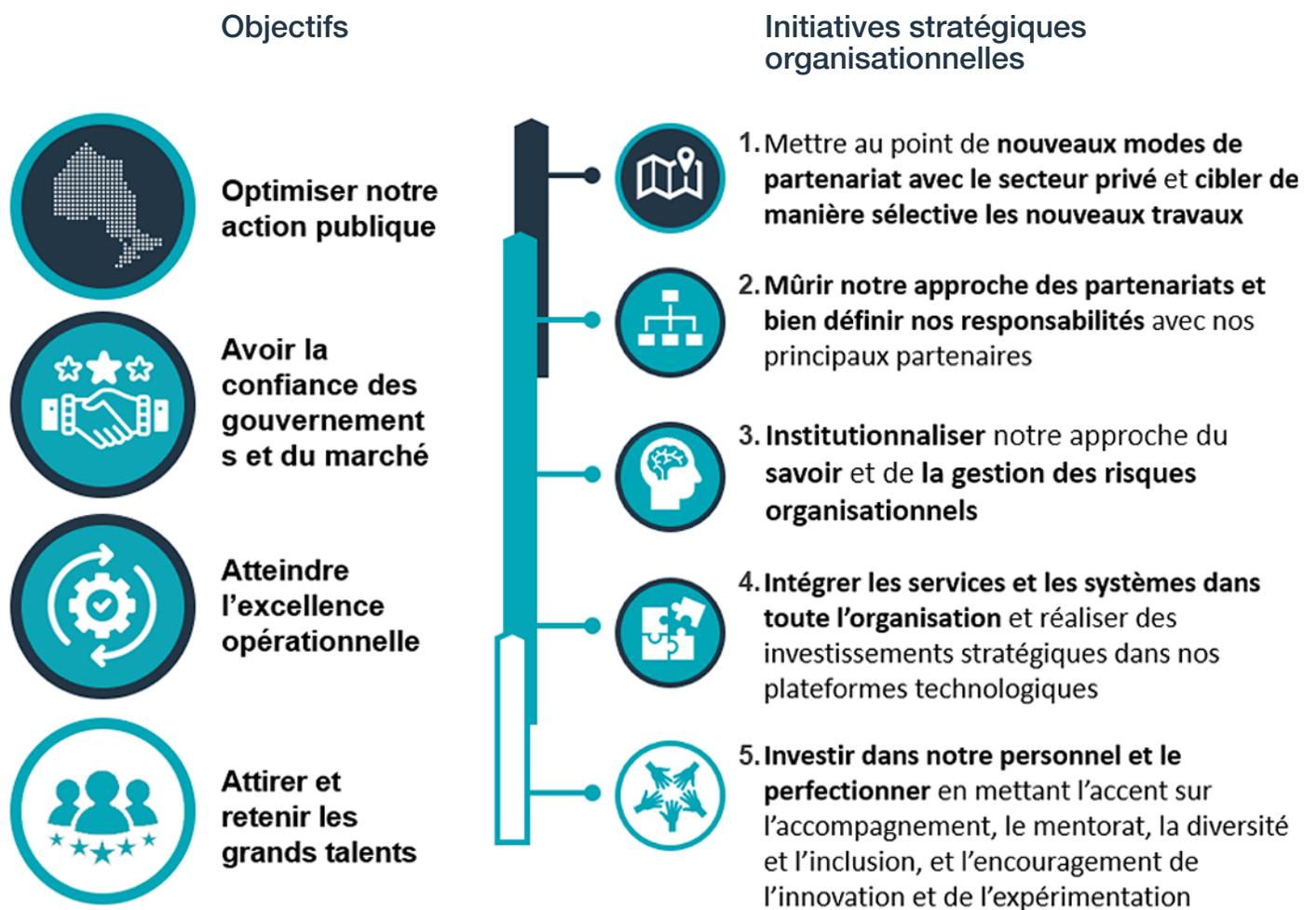
4. **Attirer et retenir les grands talents** en offrant aux employés une proposition de valeur fondée sur l'habilitation, le perfectionnement, le travail d'équipe, la diversité, l'inclusion et l'influence.

Cet objectif motive IO à perfectionner et retenir les talents ayant les compétences et les capacités requises pour remplir son mandat élargi. En outre, l'organisation s'efforce non seulement d'attirer et de retenir des talents qui reflètent la diversité de l'Ontario, mais aussi d'établir une attente selon laquelle tous les employés doivent promouvoir la diversité, l'inclusion et l'équité. Elle s'emploie aussi à offrir un milieu de travail ouvert et innovant, dans lequel tous les employés proposent des idées novatrices pour améliorer les résultats de la province.

Initiatives stratégiques organisationnelles

Pour atteindre ses objectifs, IO a établi cinq initiatives stratégiques qui lui permettront de concrétiser sa vision de contribuer à un Ontario branché, moderne et compétitif. Ces cinq grandes initiatives guident les choix, les investissements et les actions de l'organisme pour qu'il atteigne ses objectifs.

▼ Figure 3 : Liens entre les objectifs et les initiatives stratégiques organisationnelles

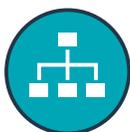


Vous trouverez ci-dessous une description des cinq grandes initiatives.



1. IO mettra au point de nouveaux modes de partenariat avec le secteur privé et ciblera de manière sélective les nouveaux travaux. Nos investissements visent à acquérir des capacités, à trouver de nouvelles des méthodes de passation de marchés et à formuler des offres de services inédites pour faire avancer les priorités gouvernementales afin de produire des résultats qui répondent aux besoins changeants des Ontariens.

À l'appui de cette première grande initiative, les trois initiatives suivantes visent à renforcer les capacités internes



2. IO s'efforce de mûrir son approche des partenariats et de bien définir ses responsabilités avec ses principaux partenaires. Il s'est donc fixé comme priorité de faire évoluer son modèle de partenariat et de trier plus efficacement les nouveaux travaux.



3. Il va institutionnaliser son approche de la gestion du savoir et des risques organisationnels et faire évoluer son cadre de gestion des risques.



4. Il compte intégrer les services et les systèmes dans toute l'organisation et réaliser des investissements stratégiques dans ses plateformes technologiques. Il s'agit de mettre à niveau les systèmes fondamentaux, notamment nos grands livres financiers et nos systèmes de gestion de projets, et de moderniser notre infrastructure en établissant des plateformes opérationnelles durables et une architecture de données intégrée, ainsi qu'en mettant en œuvre des solutions qui améliorent notre efficacité et notre efficacité.

La cinquième initiative est à la base des quatre autres et de tout ce que fait l'organisation :



5. Investir dans notre personnel et le perfectionner en mettant l'accent sur l'accompagnement, le mentorat, la diversité et l'inclusion, et l'encouragement de l'innovation et de l'expérimentation. Bien qu'il y ait de nombreuses actions à entreprendre dans le cadre de ce projet, IO donne la priorité aux mesures visant à lutter contre le racisme et les préjugés au travail en renforçant les efforts en matière de diversité, d'équité et d'inclusion afin de garantir un environnement plus efficace et plus équitable pour ses employés.

La mise en œuvre de ces cinq initiatives de transformation se fera en tenant compte des relations entre elles et de leurs effets sur les personnes, les processus et la technologie. L'avancement de la mise en œuvre fera l'objet d'un suivi minutieux.

Chacune des cinq initiatives est soutenue par des sous-initiatives stratégiques dont les résultats visés sont clairement définis sur trois à cinq ans.

Initiatives stratégiques

▼ Figure 4 : Initiatives stratégiques

Initiatives stratégiques	Résultats sur 3 à 5 ans
1. Mettre au point de nouveaux modes de partenariat avec le secteur privé et cibler de manière sélective les nouveaux travaux	
<ul style="list-style-type: none">■ Déployer un ensemble élargi de méthodes de passation de marchés■ Jouer un plus grand rôle dans la conception des projets d'investissement■ Investir dans la modernisation des services■ Développer les propriétés foncières provinciales via de nouveaux modèles et au-delà du portefeuille immobilier général■ Jouer un rôle accru au chapitre des infrastructures municipales	<ul style="list-style-type: none">▶ Concevoir des modèles de réalisations et des stratégies de conditionnement en accord avec l'évolution du marché, pour toutes les offres de service▶ Participer officiellement à la formulation des stratégies d'investissement, y compris le mode de construction et de maintenance des actifs dans les ministères clés en tirant parti d'une vision globale du portefeuille d'infrastructures▶ Prendre une part active à la détermination des possibilités de modernisation des services les plus critiques à l'échelle interministérielle▶ Participer activement à l'aménagement des terrains provinciaux en fonction des grandes priorités gouvernementales, par le biais de partenariats entre le gouvernement central, les ministères et le secteur public élargi▶ Participer officiellement à la réalisation de projets d'infrastructures municipales conformes aux priorités du gouvernement provincial, où l'IO peut apporter une valeur unique pour améliorer la solidité du projet
2. Mûrir notre approche des partenariats et bien définir nos responsabilités avec nos principaux partenaires	
<ul style="list-style-type: none">■ Faire évoluer notre modèle de partenariat■ Assurer une réception et un triage efficaces des nouveaux travaux■ Bien définir nos responsabilités avec nos principaux partenaires	<ul style="list-style-type: none">▶ Bien comprendre les besoins des clients et leur proposer des solutions à grande échelle grâce à des relations efficaces d'entité à entité▶ Procéder à une réception et un triage structurés (sur la base de la correspondance avec les priorités, de la disponibilité des ressources et les des capacités) qui définissent la fourniture des services d'IO.▶ Clarifier le rôle d'IO, ses responsabilités et sa structure de gouvernance auprès du marché et du gouvernement.

Initiatives stratégiques	Résultats sur 3 à 5 ans
<p>3. Institutionnaliser son approche de la gestion du savoir et des risques organisationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Institutionnaliser la gestion du savoir ■ Faire évoluer le cadre de gestion des risques de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Édifier une culture de l'apport de connaissances collectives dans les interactions avec les clients grâce à l'utilisation d'outils intégrés de gestion du savoir ▶ Avoir une perspective intégrée des activités de gestion des risques des secteurs d'activité et de toute l'organisation, étayée par des méthodes cohérentes de gestion des risques.
<p>4. Intégrer les services et les systèmes dans toute l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Élaborer une feuille de route et une stratégie technologiques ■ Intégrer les services pour les rendre plus centrés sur les clients 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se doter d'une infrastructure de systèmes et de données stable et intégrée qui permet à IO de répondre aux besoins des clients et des entreprises de manière efficace et efficiente ▶ Fournir des services entièrement intégrés tirant parti de l'étendue des capacités, des ressources et des connaissances de l'organisation
<p>5. Investir dans notre personnel et le perfectionner</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Mettre l'accent sur le sens de l'initiative et des responsabilités ■ Appliquer sans relâche une stratégie renouvelée en matière de diversité et d'inclusion 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assurer de fortes valeurs de leadership et de bonnes compétences en gestion du personnel à tous les niveaux et dans toutes les fonctions, culture de la performance et du client, et mettre en œuvre de la proposition de valeur pour les employés ▶ Faire preuve de leadership en ce qui concerne l'ÉDI, en faisant en sorte que le personnel, à tous les niveaux, soit représentatif de la diversité de la RGT et qu'il y ait une culture fortement axée sur l'inclusion et la sûreté psychologique.

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 5 : Tableau de bord prospectif

Objectif	Comment mesurer le rendement par rapport à l'objectif
 Optimiser notre action publique	1 La réalisation des projets dans le respect des délais et des budgets prévus
	2 La valeur que nous trouvons et générons pour nos clients
 Avoir la confiance des gouvernements et du marché	3 Appui aux priorités gouvernementales
	4 La satisfaction de nos clients
	5 La confiance du marché
 Atteindre l'excellence opérationnelle	6 Rendement financier et résilience
	7 Progrès par rapport aux initiatives organisationnelles
 Attirer et retenir les grands talents	8 L'efficacité de nos programmes d'accompagnement et de perfectionnement
	9 Les niveaux de diversité, d'intégration et de sûreté de notre environnement de travail
	10 La mesure dans laquelle nous encourageons et récompensons l'innovation

Les progrès réalisés par rapport aux objectifs seront suivis de près par l'équipe de direction et transmis au conseil d'administration tous les trimestres, ainsi qu'au ministère de l'Infrastructure à des fins de contrôle.

Plan de mise en œuvre

La stratégie d'IO sera mise en œuvre sous la forme d'un programme de projets interdépendants. Chaque initiative stratégique sera accompagnée d'un plan détaillé afin qu'elle bénéficie du budget et des ressources appropriés et que tous les risques soient pris en compte. Les initiatives seront gérées au moyen d'un modèle de gouvernance rigoureux. Comme indiqué ci-dessus, IO élaborera des plans détaillés et des objectifs connexes qui seront présentés au conseil d'administration sur une base trimestrielle et suivis régulièrement par la direction.

Des équipes interfonctionnelles seront formées au besoin et seront appelées à collaborer régulièrement avec les parties prenantes appropriées pour aller de l'avant. Tout travail qui ne s'inscrit pas dans le cadre des « activités de routine » sera concilié avec une priorité ou une initiative stratégique. Les initiatives stratégiques seront échelonnées en fonction des capacités et des dépendances entre elles.

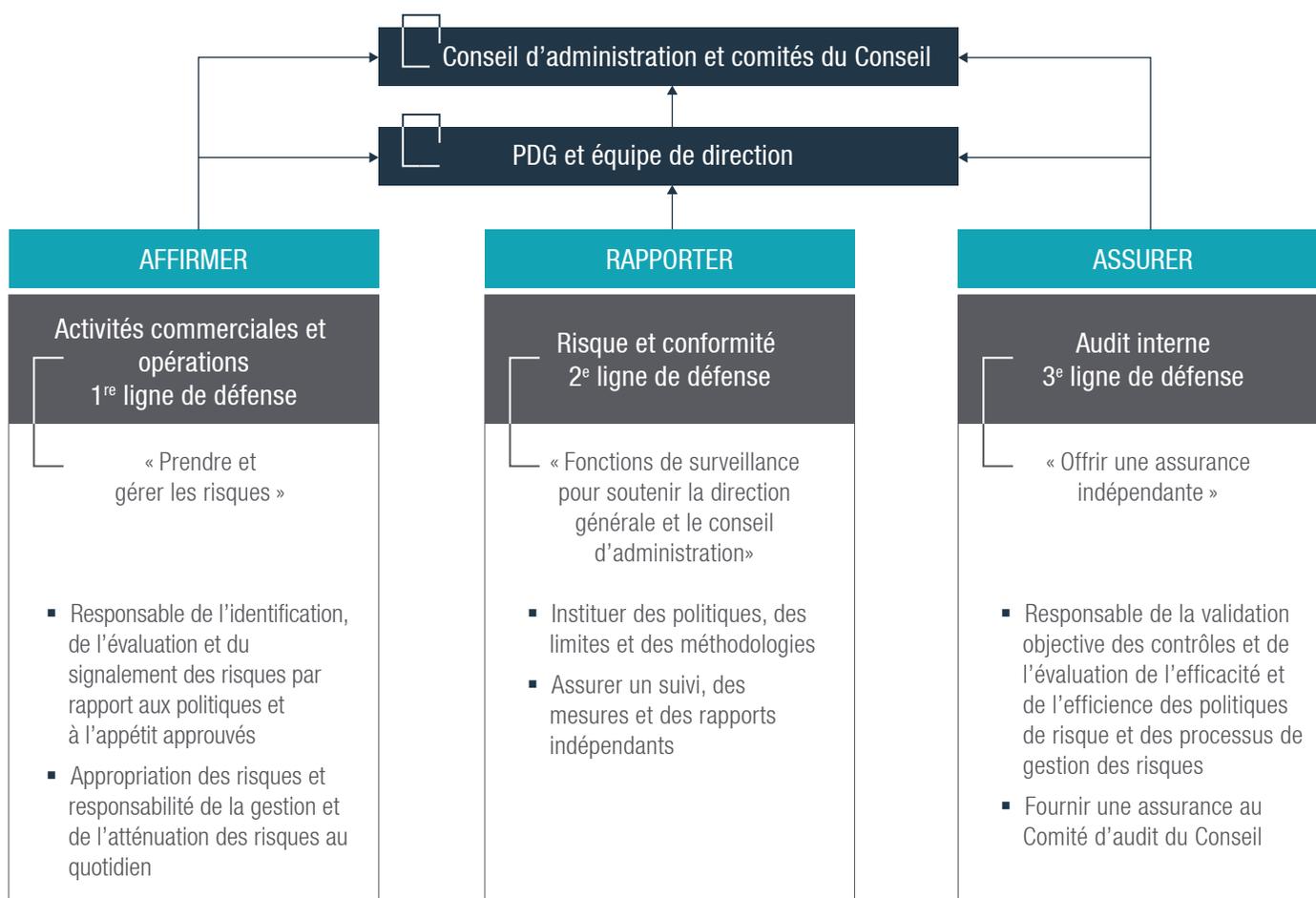
Cadre de gestion des risques de l'organisation

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 qui encourage une culture de sensibilisation aux risques en vertu de laquelle la gestion des risques fait partie intégrante des processus stratégiques et décisionnels. Ainsi, l'organisme peut mieux cerner ses risques et ses perspectives et plus facilement comprendre, analyser, évaluer et gérer les risques à tous les niveaux.

Il fait évoluer son cadre de GRE en fonction des pratiques de pointe et en conformité avec la nouvelle directive gouvernementale en la matière. Le registre des risques est mis à jour chaque année, l'accent étant mis sur les risques émergents et l'amélioration des rapports sur la gestion des risques. Dans le cadre du plan de maturité de la GRE, IO prépare des déclarations officielles sur l'appétit pour le risque et les niveaux de tolérance au risque afin d'éclairer les processus décisionnels et la planification stratégique, en plus de renforcer la sensibilisation au risque dans toute l'organisation.

IO utilise un modèle fondé sur « trois lignes de défense » pour clarifier et délimiter les rôles et les responsabilités dans les activités de gestion des risques, comme indiqué ci-dessous :

▼ Figure 6 : Modèle des trois lignes de défense



Politique de GRE

La politique de GRE expose un cadre de gestion des risques qui comprend une approche globale pour cerner, évaluer et gérer les risques organisationnels. Elle décrit les principaux éléments du cadre de GRE, y compris la structure de gouvernance, les exigences relatives à la production de rapports et de surveillance et les fonctions et responsabilités des principales parties prenantes.

Les risques sont classés en catégories, que voici :

- Les **risques stratégiques** se rapportent généralement au mandat d'IO et au contexte commercial.
- Les actions de l'organisme posent des **risques d'atteinte à sa réputation**, sa marque ou son image, notamment celles d'un ou de plusieurs employés, ou tangentiellement par l'entremise d'autres parties, comme des partenaires ou des fournisseurs.
- Les **risques opérationnels** sont liés aux personnes, aux processus, à la technologie, à la sécurité, à la réglementation et à l'exécution du mandat. Ils peuvent avoir un impact sur la capacité d'IO à atteindre ses objectifs généraux.
- Les **risques financiers** comprennent les risques qui peuvent peser sur la situation de trésorerie, ainsi que sur les résultats et les rapports financiers.

IO applique un cadre de contrôle interne solide et intégré et une série de politiques afin de mitiger les risques. Les contrôles sont assurés par une équipe de gestion active qui s'assure que les processus sont efficaces et efficients. 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 font régulièrement l'objet d'examen et d'audits indépendants par les équipes de gestion des risques et d'audit interne 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, les principaux risques sont surveillés et rapportés en permanence au conseil d'administration et au ministère de l'Infrastructure.

▼ Figure 7 : Risques principaux

Risque	Mesures d'atténuation
Risques stratégiques	
Élargissement rapide du mandat L'élargissement possible du mandat et de la portée des opérations d'IO entraînerait une expansion rapide de son portefeuille, de sa base de ressources et de ses opérations.	<ul style="list-style-type: none">▶ IO dispose d'un cadre rigoureux pour le recrutement du personnel et le développement des ressources afin de répondre à toute modification du mandat ou de la portée du travail.▶ L'organisme est régi et soutenu par des lettres d'instructions du ministère de l'Infrastructure et du ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs.▶ Ses relations solides avec le gouvernement lui permettent d'avoir une bonne perspective des changements de mandat possibles.▶ IO utilise un processus de prévisions glissantes sur six trimestres afin de donner un aperçu des volumes de projets et des ressources nécessaires.

Risques stratégiques

Baisse de la participation du marché et de la capacité

La participation du marché a été touchée par la consolidation de l'industrie de la construction, la complexité croissante des projets et l'évolution de la tolérance au transfert de risque; outre une capacité réduite des participants au marché, il y a un risque de hausse des prix des offres, des coûts des services et des retards dans le calendrier.

- Communication d'informations sur les projets en cours selon un calendrier précis et facilitation d'études de marché avec les fournisseurs et les associations concernant les projets à venir
- Analyse continue du transfert des risques dans les contrats pour que la répartition des risques soit la plus efficace possible
- Évaluation continue des méthodes d'approvisionnement et de passation de marchés afin d'optimiser la compétitivité, avec l'appui d'un examen juridictionnel par un tiers

Harmonisation des objectifs, des rôles et des responsabilités

Il se peut que les objectifs, les rôles et les responsabilités liés à la gouvernance et à la gestion des projets entre IO et ses principaux partenaires ne concordent pas, ce qui compromet l'efficacité des projets.

- IO s'est doté de documents et de processus de gouvernance des plus rigoureux afin d'assurer la clarté des mandats des uns et des autres dans le cadre de ses projets.
- Continuer à faire évoluer le processus décisionnel relatif au modèle de prestation par le biais d'un processus itératif d'interaction avec les décideurs gouvernementaux et clarifier les choses lorsque les objectifs potentiels sont en concurrence.

Changements liés à la transformation des activités commerciales

S'ils sont trop nombreux, les changements transformationnels simultanés peuvent nuire aux résultats, à la culture et au personnel.

- IO planifie minutieusement la mise en œuvre de tous ses projets et en fait le suivi afin de contrôler en permanence les progrès et les risques.

Risques d'atteinte à la réputation

Réclamations et litiges

Toute augmentation de la fréquence et de l'ampleur des réclamations à l'encontre d'IO et de ses projets peut accroître la pression sur ses ressources et sur celles du gouvernement, en plus de nuire à sa réputation.

- L'équipe juridique a intégré un service spécialisé dans les réclamations pour gérer celles-ci de manière centralisée, former le personnel sur les processus de gestion des réclamations et normaliser les processus.

Risques d'atteinte à la réputation

Risques liés au rendement

Les attentes du gouvernement ne sont pas satisfaites en raison d'une incapacité à gérer correctement les rendements en raison de retards, de dépassements de coûts, de défaillances dans la prestation de services ou de problèmes liés aux prêts.

- IO surveille les étapes clés des transactions en communiquant avec ses partenaires gouvernementaux par le biais de réunions régulières des comités de la haute direction qui sont chargés de superviser les transactions, du stade de l'approvisionnement à celui de la mise en œuvre.
- Suivi continu, évaluation des tendances d'indexation des coûts sur le marché et implication précoce dans la planification budgétaire pour s'assurer que les tendances se reflètent dans les budgets des projets.
- Continuer à faire évoluer les procédures de sélection du modèle de prestation et le processus d'approbation des projets pour exiger :
 - ▼ certaines normes de qualité de la diligence raisonnable de l'estimation des coûts par une tierce partie pour la portée de chaque projet;
 - ▼ l'élaboration d'un budget proportionnel au risque réel retenu, sur la base d'une analyse quantitative rigoureuse du risque.

Risques opérationnels

Gestion de la perturbation des activités

L'ampleur des changements de l'environnement extérieur et la dépendance à l'égard de certains partenaires (p. ex., crises de santé publique et ralentissement économique) peuvent influencer sur les activités d'IO et compromettre sa capacité à exécuter ses projets et à fournir ses services aux clients en raison d'une préparation inefficace.

- L'organisme a donc mis en place un plan de continuité des activités (PCA) et des protocoles d'intervention d'urgence qu'il révisé ou actualise périodiquement pour qu'ils soient adaptés à tout événement éventuel.
- Il veille aussi à ce que ses prestataires de services disposent également d'un PCA pour assurer la gestion des biens publics.

Risques financiers

Effets des taux d'intérêt et gestion du 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 dettes émises précédemment, qui visent à réduire l'exposition aux fluctuations des taux d'intérêt et à la volatilité du marché.

La diminution des revenus des clients emprunteurs causée par la pandémie peut nuire au rendement du portefeuille de prêts d'IO.

- IO mesure son risque de taux d'intérêt sur une base régulière et rapporte les résultats des scénarios de changement de taux d'intérêt par rapport aux limites prescrites.
- Une surveillance continue, l'examen régulier des prêts et des communications fréquentes avec les emprunteurs permettent de faire en sorte que le programme de prêts soutienne la croissance des infrastructures dans toute la province.

Profil financier de 2021 à 2024

IO est déterminé à atteindre l'excellence opérationnelle. Pour ce faire, il gère prudemment son budget, son personnel et ses risques financiers afin de respecter les priorités gouvernementales et d'accroître son rayonnement tout en assurant sa solidité financière.

IO est un organisme indépendant et autofinancé. **Son budget reflète les projets qui lui sont confiés par le ministre de l'Infrastructure et le ministre des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs par l'entremise** de lettres d'instructions.

Il assure la prestation de ses services **sur la base du recouvrement des coûts**. Les frais sont convenus au début d'un projet et sont facturés au client au fur et à mesure de l'avancement des travaux et de l'engagement des dépenses, et ce sans marge prévue, ce qui garantit une utilisation prudente des fonds publics.

Pour faciliter l'exécution efficace des projets et responsabiliser les divers intervenants, **IO mise sur un processus trimestriel de prévision et de planification des ressources** pour gérer ses opérations et s'assurer que les futurs projets et travaux sont bien planifiés et dotés en ressources. Cette démarche lui permet de répartir efficacement ses ressources et de s'adapter à l'évolution des demandes des clients.

Il prépare un budget pour l'exercice 2021-2022, et présente des estimations préliminaires pour les exercices 2022-2023 et 2023-2024 comme point de référence pour la planification à moyen terme.

Bilan des opérations

▼ Figure 8 : Bilan des opérations

(en millions \$)	2021-22 Budget	2022-23 Estimation	2023-24 Estimation
Recettes			
Produit de l'intérêt	222	215	209
Frais d'exécution du projet	78	85	92
Frais de gestion	55	58	60
Coûts des transactions et coûts recouvrables	98	98	99
	453	456	460
Dépenses			
Salaires et avantages sociaux	100	108	114
Frais généraux et administration	31	32	36
Intérêts débiteurs	199	191	183
Frais de sous-traitance	9	10	10
Coûts des transactions et coûts recouvrables	98	98	99
	437	439	442
Excédent/(Déficit)	16	17	18

Mandat législatif

Infrastructure Ontario est un organisme de la Couronne de la province de l'Ontario, et est classé comme un organisme régi par un conseil d'administration. Son pouvoir découle de la *Loi sur la Société ontarienne d'aménagement foncier et d'infrastructure 2011* (Loi LSOAFI). Aux termes de cette loi, IO a la mission et les pouvoirs législatifs suivants :

- offrir des conseils et des services au sujet des questions de nature financière, stratégique ou autre qui touchent le gouvernement;
- mettre en œuvre les transactions liées au gouvernement ou faciliter leur mise en œuvre;
- proposer des conseils et des services, notamment en matière de gestion de projets et de contrats, relativement aux projets d'infrastructure en Ontario qui ne sont pas des biens du gouvernement;
- donner des conseils et des services associés aux biens du gouvernement, notamment en matière de gestion de projets et de contrats et d'aménagement;
- assurer la gestion financière des biens du gouvernement détenus par le ministère des Services gouvernementaux et des consommateurs (MGCS) ou par un organisme d'État dont le ministre des Services gouvernementaux et des consommateurs est responsable;
- fournir des conseils et des services liés aux biens immobiliers aux organismes du secteur public prescrits;
- assurer la prestation de conseils et de services aux entités non ontariennes en ce qui concerne l'élaboration de programmes de prêts pour les infrastructures publiques, les biens immobiliers, les questions financières stratégiques ou autres et la mise en œuvre de transactions;
- accorder un financement pour des projets d'infrastructure aux municipalités et à d'autres organismes publics admissibles.

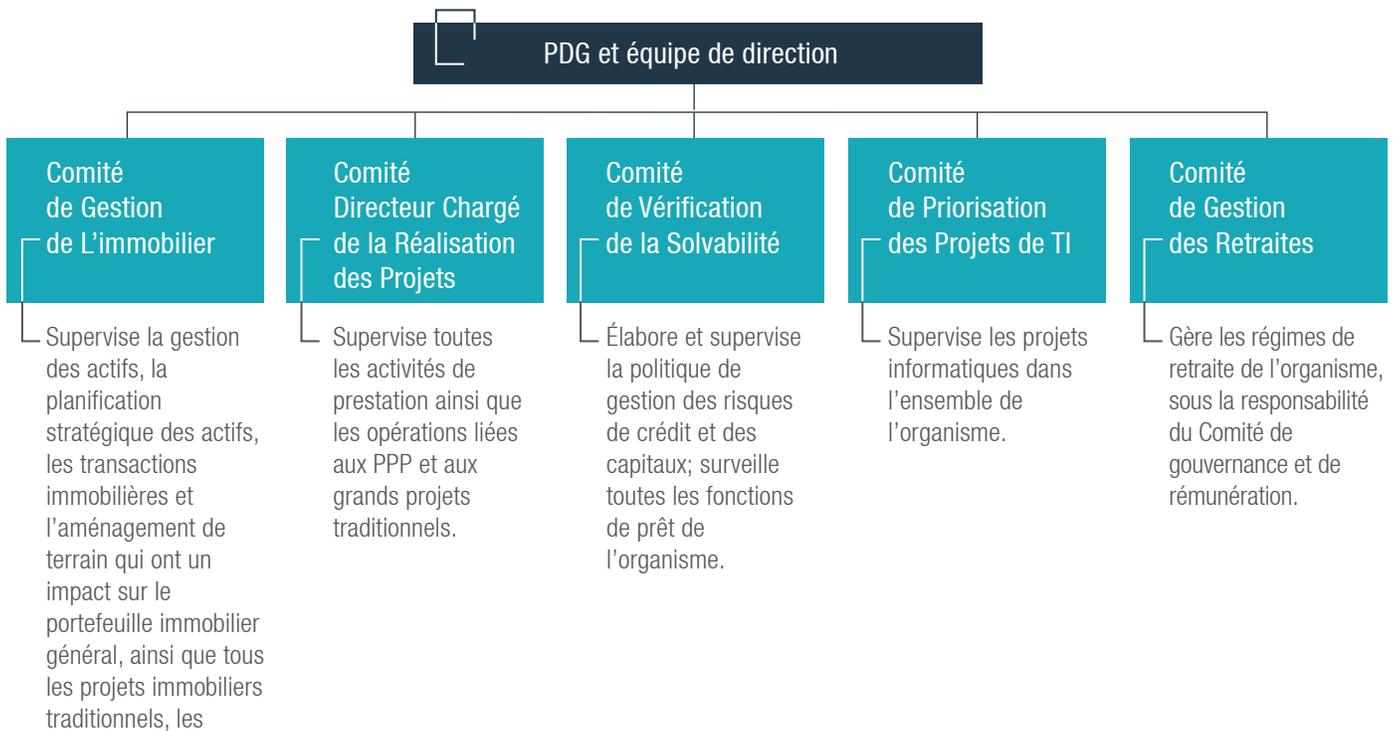
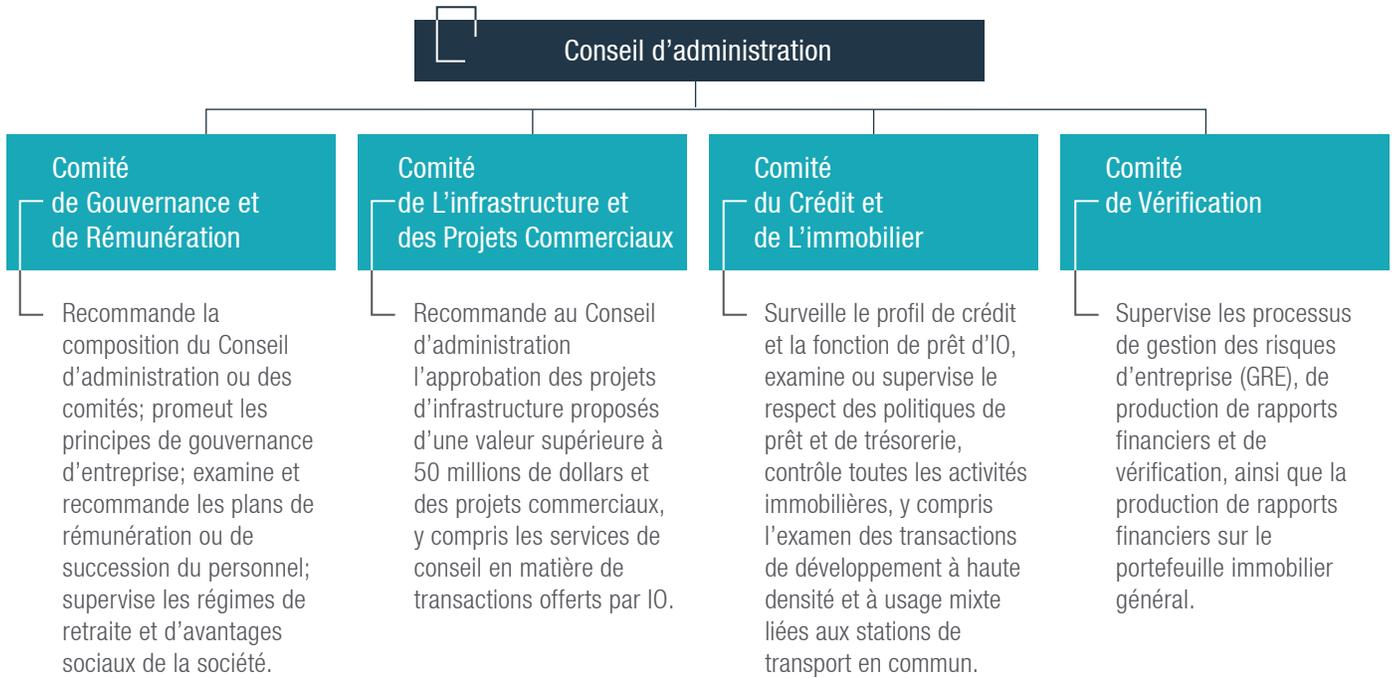
Gouvernance organisationnelle

IO applique des normes de gouvernance générale très strictes pour assurer son efficacité fonctionnelle et sa responsabilisation. Il est dirigé par un conseil d'administration et un président-directeur général, tous nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil.

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

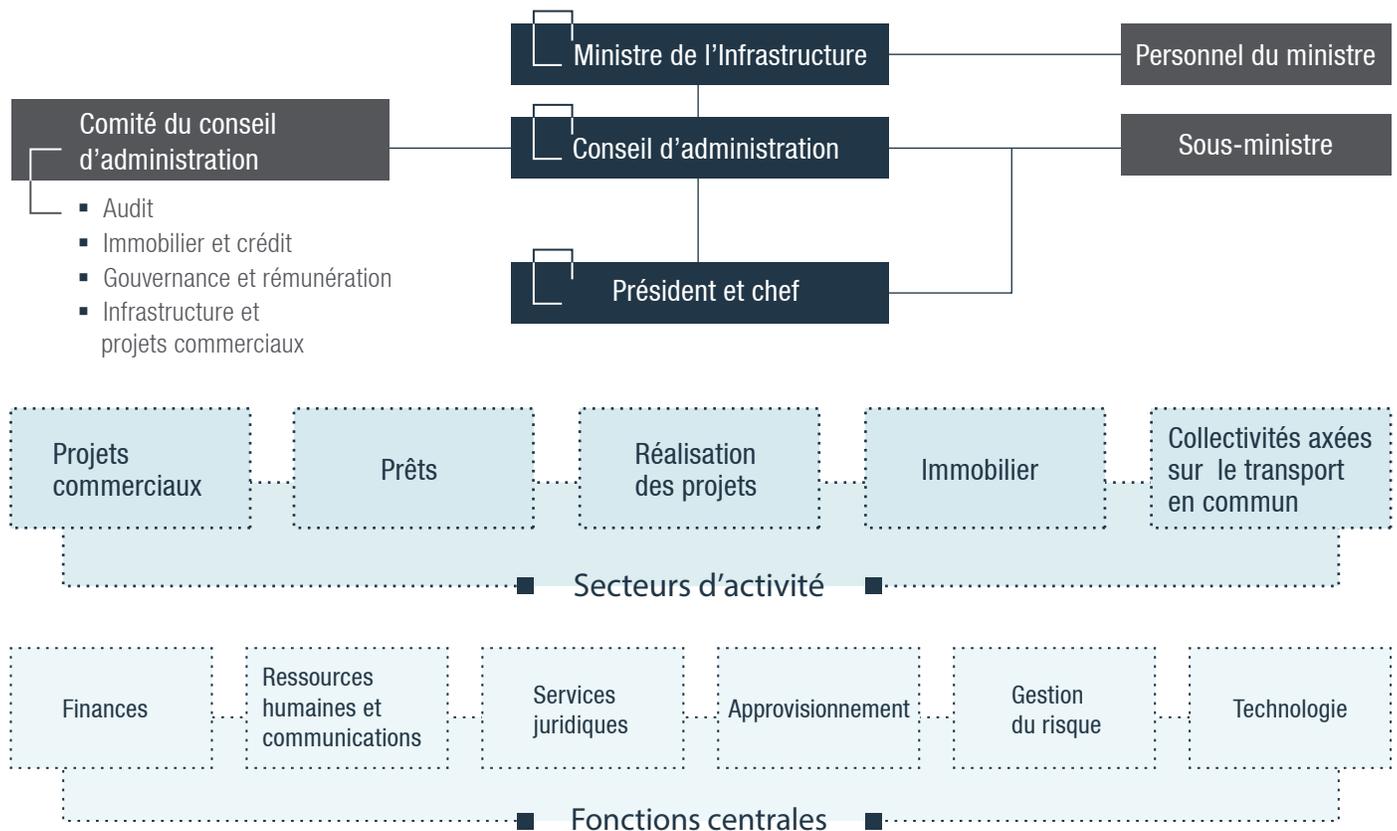
Le plan d'activités et le rapport annuel soumis au ministre sont préparés conformément aux lois applicables et à la Directive concernant les organismes et les nominations du gouvernement. Les seuils décisionnels des comités de direction et des membres du personnel d'IO sont régis par une délégation de pouvoir approuvée par le conseil d'administration.

▼ Figure 9 : Structure du conseil d'administration et du comité de direction d'IO



Structure organisationnelle

▼ Figure 10 : Structure organisationnelle d'IO



IO gère cinq secteurs d'activité qui produisent des résultats pour les clients du secteur public.

La **Division des projets commerciaux** met à profit les partenariats avec le secteur privé et les investissements de celui-ci pour générer des produits, réduire les charges et le passif, et accroître l'efficacité des services et des investissements gouvernementaux. Elle donne des conseils et soutient la négociation au gouvernement et aux partenaires du secteur public en ce qui a trait aux transactions commerciales, y compris les aménagements de terrain d'envergure.

La **Division des prêts** administre le programme de prêts, dont l'encours actuel s'élève à six milliards de dollars. Ce programme permet aux municipalités de l'Ontario et aux organismes admissibles du secteur public et sans but lucratif 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 PPP aux fins de l'approvisionnement et de la réalisation, qui tirent parti du financement et de l'expertise du secteur privé pour améliorer la qualité de la construction des infrastructures publiques dans le but de respecter le calendrier et le budget. La filière actuelle de projet PPP est évaluée à plus de 60 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, ce qui comprend l'offre d'options d'hébergement immobilier de bout en bout 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. La Division fournit également des services de planification stratégique des actifs au ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (MGCS), afin de maximiser la valeur des actifs gouvernementaux par la planification et la rationalisation du portefeuille. Elle gère actuellement plus de 42 millions de pieds carrés d'espace pour le compte de la province.

Le **Programme des communautés axées sur le transport en commun** offre une densité plus élevée, un lotissement à usage mixte qui est relié aux stations de transport en commun ou qui est à proximité de celles-ci, et catalysera de nouvelles communautés axées sur le transport en commun. Dans le cadre du mandat actuel d'IO, ce programme est chargé du réaménagement des terrains des stations de transport en commun et des sites de construction dans les quatre projets de métro prioritaires, dans le but de créer une valeur pour la province qui peut être redéployée pour compenser les coûts de l'infrastructure de transport en commun ou financer d'autres priorités gouvernementales.

Les secteurs d'activité d'IO sont appuyés par le personnel professionnel de divers services (finances, trésorerie, ressources humaines, communications, services juridiques, approvisionnement, financement des transactions, gestion des risques et technologies de l'information).

Bilan des opérations du secteur d'activité

▼ Figure 11 : Bilan des opérations du secteur d'activité

(en millions \$)	2021-22 Budget					Total
	Réalisation des projets	Immobilier	Prêts	Communautés axées sur le transport en commun	Projets commerciaux	
Recettes						
Produit de l'intérêt	-	-	222	-	-	222
Frais d'exécution du projet	62	-	-	5	11	78
Frais de gestion	-	55	-	-	-	55
Coûts des transactions et coûts recouvrables	61	6	-	8	23	98
	123	61	222	13	34	453
Dépenses						
Salaires et avantages sociaux	45	37	5	4	9	100
Frais généraux et administration	17	9	2	1	2	31
Intérêts débiteurs	-	-	199	-	-	199
Frais de sous-traitance	-	9	-	-	-	9
Coûts des transactions et coûts recouvrables	61	6	-	8	23	98
	123	61	206	13	34	437
Excédent/(Déficit)	-	-	16	-	-	16

(en millions \$)	2022-23 Estimation					Total
	Réalisation des projets	l'immobilier	Prêts	Communautés axées sur le transport en commun	Projets commerciaux	
Recettes						
Produit de l'intérêt	-	-	215	-	-	215
Frais d'exécution du projet	67	-	-	6	12	85
Frais de gestion	-	58	-	-	-	58
Coûts des transactions et coûts recouvrables	63	6	-	8	21	98
	130	64	215	14	33	456
Dépenses						
Salaires et avantages sociaux	50	38	5	5	10	108
Frais généraux et administration	17	10	2	1	2	32
Intérêts débiteurs	-	-	191	-	-	191
Frais de sous-traitance	-	10	-	-	-	10
Coûts des transactions et coûts recouvrables	63	6	-	8	21	98
	130	64	198	14	33	439
Excédent/(Déficit)	-	-	17	-	-	17

(en millions \$)	2023-24 Estimation					Total
	Réalisation des projets	l'immobilier	Prêts	Communautés axées sur le transport en commun	Projets commerciaux	
Recettes						
Produit de l'intérêt	-	-	209	-	-	209
Frais d'exécution du projet	74	-	-	6	12	92
Frais de gestion	-	60	-	-	-	60
Coûts des transactions et coûts recouvrables	65	6	-	8	20	99
	139	66	209	14	32	460
Dépenses						
Salaires et avantages sociaux	55	39	5	5	10	114
Frais généraux et administration	19	11	3	1	2	36
Intérêts débiteurs	-	-	183	-	-	183
Frais de sous-traitance	-	10	-	-	-	10
Coûts des transactions et coûts recouvrables	65	6	-	8	20	99
	139	66	191	14	32	442
Excédent/(Déficit)	-	-	18	-	-	18

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 et soins de santé — dans la filière des partenariats public-privé (PPP) de la province.
- Continuer à mettre au point des solutions commerciales innovantes pour les priorités du gouvernement. Continuer à fournir des conseils et des services commerciaux aux ministères, aux organismes et aux entités du secteur public élargi sur des questions financières, stratégiques ou autres, y compris l'élaboration, l'évaluation, la structuration et la négociation de transactions commerciales.
- Continuer à mettre en valeur les propriétés foncières provinciales. Trouver des possibilités de génération de revenus et des pratiques novatrices à l'appui du plan visant à mettre en place un nouveau réseau de transport durable en exécutant le programme des CATC.
- Aider le gouvernement à gérer la pandémie, notamment en collaborant avec le ministère de l'Intérieur, le ministère des Transports, Metrolinx et d'autres ministères d'importance pour évaluer et gérer les risques financiers et les risques liés au calendrier des grands projets en cours.
- Continuer à mettre en œuvre le programme de prêts conformément aux objectifs stratégiques de la province. Continuer à s'engager auprès des partenaires de prêt actuels et potentiels, conseiller le ministère concernant l'élargissement éventuel du programme de prêts et collaborer avec d'autres organisations comme la Banque d'infrastructure du Canada pour explorer diverses façons d'offrir les prêts aux secteurs qui n'y ont pas droit à l'heure actuelle.
- Fournir des services administratifs pour d'autres programmes, selon les directives du ministre de l'Infrastructure. Soutenir le ministère de l'Infrastructure dans les domaines suivants : l'exécution du programme gouvernemental de propositions non sollicitées; l'expansion de l'infrastructure à large bande afin d'améliorer la connectivité partout dans la province; l'administration du Fonds pour l'assainissement de l'eau et le traitement des eaux usées et du programme de subventions pour le gaz naturel jusqu'à l'achèvement des programmes; la prestation de conseils et de services liés aux projets immobiliers au secteur public élargi; l'amélioration de l'infrastructure du secteur public, des résultats de l'approvisionnement en projets et de l'amélioration continue des actifs liés à l'infrastructure gouvernementale.
- Assurer l'amélioration continue de la prestation des services de la manière la plus efficace et efficiente possible. Coopérer avec le ministère de l'Infrastructure pour mettre en œuvre les recommandations issues de l'examen ministériel d'IO afin de garantir la prestation efficace des services qui correspondent aux objectifs du gouvernement et d'améliorer la responsabilité et la transparence des activités; coopérer avec les partenaires gouvernementaux pour obtenir le recouvrement intégral des coûts des initiatives, programmes et projets à venir, alors que l'organisation abandonne graduellement les engagements à coûts fixes.

Paysage industriel et conditions du marché :

- La pandémie donne lieu à un paysage fiscal et sociétal très incertain. Il faudra faire une réflexion avant-gardiste sur les actifs. Les partenaires gouvernementaux devront trouver des moyens judicieux d'investir dans les actifs actuels tout en construisant pour l'avenir. Les partenaires industriels seront 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 sont des atouts précieux pour le gouvernement qui envisage l'adoption de stratégies à court et à long terme en réponse à la pandémie.

- Capacité du marché et participation : Il est essentiel que l'organisme ait la capacité de générer un environnement d'appel d'offres concurrentiel pour les projets, notamment afin d'optimiser la valeur pour le contribuable. IO doit en tout temps assurer une participation rigoureuse au 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 Line 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 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 » à ce qui pourrait être un projet de nature unique.

Divers :

- Les grandes organisations acquièrent des avantages concurrentiels en tirant parti de l'intelligence artificielle (IA) et d'autres technologies pour réaliser des gains d'efficacité et améliorer leurs opérations commerciales de façon à s'adapter aux comportements changeants des clients. Dans un environnement où le mandat d'IO est en perpétuel élargissement, l'organisme doit trouver des moyens de tirer parti des technologies et des capacités de l'IA.
- La durabilité des actifs construits, leur résilience au changement climatique et la manière dont ils utilisent l'énergie deviennent de plus en plus importantes et doivent avoir un prix dans les projets.

Ressources humaines

Attirer et retenir 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 au personnel se compose de quatre éléments clés :

- Avoir une influence réelle;
- Avoir ce qu'il faut pour réussir;
- Travailler ensemble;
- Assurer le perfectionnement du personnel

Ces éléments sont indispensables pour permettre à l'organisation d'attirer et de conserver les talents essentiels à la réalisation de son mandat.

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 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 qui comprend ce qui suit :

- Acquérir des ressources appropriées pour faire avancer 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;
- Former les talents en interne 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 officiels.
- Discuter des plans de transition et des transferts de connaissances au sein de l'organisation pour les employés de longue date.

En plus de la planification des effectifs, IO examine régulièrement les données du marché 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 rémunération repose sur notre objectif d'attirer et de retenir les talents ayant les compétences et l'expérience requises pour remplir efficacement le mandat d'IO et faire avancer ses priorités. La démarche de l'organisation comprend l'analyse comparative de la rémunération en espèces et des avantages sociaux par rapport aux organisations du secteur public dans lesquelles nous recrutons; elle est conforme à la législation pertinente.

Au 31 mars 2021, son effectif total est de 645 personnes et la composition démographique de son personnel va comme suit :

- 48 % de femmes et 52 % d'hommes
- Âge moyen des employés : 41 ans
- États de service moyens des employés : 5,3 ans

IO s'efforce de faire en sorte que ses talents reflètent la diversité de l'Ontario. Les résultats d'un récent sondage d'auto-identification volontaire nous ont permis de mieux comprendre la diversité de notre personnel.

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 contractants.

Nous poursuivons nos efforts dans l'optique de renforcer l'équité, la diversité et l'inclusion afin de constituer l'équipe la plus innovante possible. Dans le cadre de notre approche globale de la diversité et de l'inclusion, nous nous engageons également à accroître la représentation des femmes à tous les niveaux de l'organisation. En améliorant la diversité de notre équipe et en favorisant un espace de travail inclusif, nous espérons apporter encore plus d'innovation au travail mondialement reconnu que nous faisons au nom des Ontariens.

IO reconnaît la dignité et l'égalité inhérentes de toutes les personnes, et s'engage à mener à bien un processus d'approvisionnement qui veille à assurer la reconnaissance, des occasions et la sécurité aux groupes sous-représentés. Il ne tolère aucune forme de racisme ou discrimination systémique ou autre dans ses pratiques d'approvisionnement ou celles de ses fournisseurs soumissionnaires. Son 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 émis

Plan de communication

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

Il est déterminé à nouer des liens avec les médias, les acteurs de l'industrie et le grand public par le biais d'un éventail de méthodes d'engagement, notamment dans les médias sociaux. IO collabore avec le ministère de l'Infrastructure, le Bureau du Conseil des ministres et d'autres clients gouvernementaux et partenaires du secteur privé afin de montrer la valeur et l'incidence de ses secteurs d'activité habituels et son soutien dans la recherche de solutions innovantes en partenariat pour faire avancer diverses priorités gouvernementales.

La stratégie de communication soutient également la priorité consistant à attirer et retenir les personnes talentueuses, en reflétant les valeurs qui sous-tendent toutes les activités de l'organisation.

Infrastructure Ontario

1 Dundas Street West, Suite 2000,
Toronto Ontario M5G 1Z3
www.infrastructureontario.ca



**Infrastructure
Ontario**

