

# Chapitre 1

Ministère de l'Infrastructure

## Section 1.11

# Services des biens immobiliers

Suivi des audits de l'optimisation des ressources,  
section 3.11 du *Rapport annuel 2017*

### APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	3			3		
Recommandation 2	3	3				
Recommandation 3	2	1	1			
Recommandation 4	4	1	2	1		
Recommandation 5	3	2	1			
Recommandation 6	2		1	1		
Recommandation 7	1		1			
Recommandation 8	2		2			
Recommandation 9	2		1	1		
Recommandation 10	1		1			
Recommandation 11	2	2				
Recommandation 12	2			2		
Recommandation 13	1			1	1	
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Conclusion globale

D'après les renseignements que l'organisme Infrastructure Ontario, le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs et le ministère de la Santé et

des Soins de longue durée nous ont fournis, au 4 juillet 2019, 32 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2017* ont été pleinement mises en oeuvre. Les deux ministères et Infrastructure Ontario ont réalisé des progrès dans la mise en oeuvre de 36 % des recommandations.

Les ministères et Infrastructure Ontario ont pleinement mis en oeuvre les recommandations portant notamment sur l'examen et la confirmation que les gestionnaires de projet externes ont des raisons valables de modifier la date d'achèvement d'un projet, et sur la création de plans pour fournir aux ministères et aux organismes des renseignements opportuns sur le volume, la fréquence et le type de services d'exploitation et d'entretien d'immeubles dont ils bénéficient.

Parmi les recommandations en cours de mise en oeuvre par les ministères et Infrastructure Ontario, on retrouve l'examen des estimations de coûts initiales pour s'assurer qu'elles sont raisonnables aux fins de l'établissement des priorités de projets à financer, et l'établissement et la mise en oeuvre d'un plan en vue d'atténuer le report de l'entretien des immeubles appartenant au gouvernement.

Toutefois, ils avaient réalisé peu de progrès relativement à 32 % des recommandations, notamment l'intégration du rendement antérieur dans l'évaluation des soumissionnaires et l'examen et l'établissement de l'ordre de priorité des propriétés en vue d'investissements potentiels et futurs pour améliorer l'accessibilité pour les Ontariens handicapés.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après.

## Contexte

La Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier (Infrastructure Ontario) est un organisme de la Couronne relevant du ministère de l'Infrastructure (le Ministère). L'une des responsabilités d'Infrastructure Ontario consiste à gérer les biens immobiliers que possèdent ou louent les ministères du gouvernement de l'Ontario et certains organismes (propriétés gouvernementales).

Infrastructure Ontario est responsable d'aider ces ministères et organismes clients à trouver

des locaux en appariant leurs besoins aux locaux disponibles dans les propriétés gouvernementales ou en louant d'autres locaux du secteur privé. Il est aussi responsable de gérer ces propriétés, y compris des coûts rattachés au nettoyage, aux réparations et à l'entretien, de la sécurité, des services d'utilité publique, des taxes foncières et, dans le cas des propriétés appartenant au gouvernement, de leur vente ou de leur démolition.

En outre, Infrastructure Ontario est responsable de surveiller les projets d'immobilisations, à savoir la construction, la réfection et la rénovation des propriétés gouvernementales.

Selon le nombre de pieds carrés louables au 31 mars 2019, environ 9 % des propriétés gouvernementales ont été acquises dans le cadre du modèle de diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA) (9 % en 2017). Plusieurs hôpitaux sont entretenus dans le cadre d'ententes de DMFA; même si Infrastructure Ontario ne participe pas directement à la gestion des ententes de DMFA visant les hôpitaux, il offre une orientation lorsqu'on lui en fait la demande.

Notre audit de 2017 a déterminé que la fonction de gestion des propriétés gouvernementales d'Infrastructure Ontario avait été entravée en partie par les faiblesses de l'entente de gestion des services immobiliers (entente entre Infrastructure Ontario et le ministère de l'Infrastructure). L'entente ne prévoit aucune norme minimale obligatoire de rendement pour gérer les coûts des projets d'immobilisations. Elle ne fixe pas non plus d'échéancier pour respecter la norme d'hébergement applicable aux locaux à bureaux conçue pour s'assurer que les propriétés gouvernementales existantes sont utilisées de manière efficiente ni d'échéance pour ce qui est de maintenir l'état des propriétés appartenant au gouvernement à un niveau qui répond à la norme prévue dans l'entente.

Dans l'ensemble, nous avons relevé les préoccupations suivantes :

- L'entretien différé des immeubles gouvernementaux a plus que doublé les coûts, lesquels sont passés de 420 millions de dollars en date du 31 mars 2012 à 862 millions en date du 31 mars 2017. Lors des six années antérieures à notre audit, l'état des propriétés gouvernementales s'est détérioré, passant d'excellent à presque médiocre selon la norme de l'industrie.
- La conception d'une demande de propositions (DDP) en 2014 a attiré seulement 3 propositions pour la gestion de 7 500 projets d'immobilisations pour une valeur de 900 millions de dollars sur 5 ans. La DDP divisait la province en deux régions, lesquelles ne pouvaient être gérées que par de grandes entreprises.
- Infrastructure Ontario n'obtenait pas suffisamment de renseignements de la part de ses deux gestionnaires de projet pour déterminer si le processus d'approvisionnement pour les projets d'immobilisations des ministères et organismes clients est effectué de manière équitable et concurrentielle.
- Infrastructure Ontario nous a informés que les estimations de coûts initiales étaient préliminaires, car elles ne tenaient pas compte des coûts additionnels susceptibles d'être engagés pour s'adapter à l'état réel du chantier. Toutefois, il utilisait ces estimations pour déterminer la priorité d'exécution des projets pendant l'année courante et les deux années suivantes. Étant donné que les estimations subséquentes et le coût réel des projets ont tendance à être beaucoup plus élevés que les estimations de coûts initiales, Infrastructure Ontario ne déterminait pas la priorité des projets selon des estimations de coûts complètes. Cela pourrait accroître le risque de sélectionner des projets qui ne produisaient pas le meilleur rapport coût-avantage.
- Les gestionnaires de projet n'étaient pas tenus responsables de respecter les dates d'achèvement initiales. Ils pouvaient réviser les dates d'achèvement de projets pendant que les projets étaient en cours et Infrastructure Ontario n'effectuait pas toujours le suivi de ces dates.
- Plus de 170 millions de dollars de coûts en locaux à bureaux pourraient être épargnés chaque année si des mesures efficaces avaient été prises pour réduire l'espace occupé par le personnel du gouvernement pour se conformer à la norme concernant les locaux à bureaux de 2012 (180 pieds carrés louables par personne), établie par le Ministère de l'Infrastructure. Ni le Ministère ni Infrastructure Ontario n'avaient fixé de date cible pour la satisfaction de cette norme.
- En 2016-2017, on a engagé des dépenses de près de 19 millions de dollars en frais d'exploitation et d'entretien de 812 immeubles vacants. Nous avons constaté qu'environ 600 des 812 immeubles étaient demeurés vacants pendant près de huit ans en moyenne. Infrastructure Ontario n'a pas été en mesure de confirmer les dates auxquelles les 212 autres immeubles sont devenus vacants.
- Les directions d'hôpital avec qui nous avons discuté composaient avec des différends continus et de longue date avec des entreprises du secteur privé par rapport aux interprétations des sections traitant de l'entretien de leurs ententes de DMFA.

Nous avons formulé 13 recommandations préconisant 28 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit.

Nous avons reçu des engagements du Ministère et d'Infrastructure Ontario qu'ils prendraient des mesures en réponse à nos recommandations.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre mars et juin 2019. Nous avons obtenu une déclaration écrite d'Infrastructure Ontario, du ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs et du ministère de la Santé, anciennement le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, nous informant qu'au 4 juillet 2019, ils nous ont fourni des renseignements à jour complets sur l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre audit initial, deux ans auparavant.

### Concurrence limitée en matière d'approvisionnement en services de gestion de projets

#### Recommandation 1

*Infrastructure Ontario doit examiner son processus d'achat de services de gestion de projets, et l'ajuster en conséquence pour :*

- *établir officiellement une nouvelle analyse de rentabilisation afin de déterminer s'il prendra les arrangements nécessaires pour qu'un plus grand nombre d'entreprises de gestion de projets puissent présenter des soumissions pour offrir ce type de service;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'en 2014, la structure de la demande de propositions (DDP) d'Infrastructure Ontario pour sélectionner des gestionnaires de projet externes offrant des services de gestion de 7 500 projets d'immobilisations pour une valeur de 900 millions de dollars sur 5 ans n'a pas suscité l'intérêt d'un grand nombre de soumissionnaires. Cette DDP se prêtait mieux à la réception de soumissions de plus

grandes sociétés de gestion de projets en mesure de gérer une importante quantité de travaux dans plusieurs régions de la province. En effet, la structure de la DDP – qui divisait la province en deux régions – a seulement attiré trois propositions provenant de grandes entreprises.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario était en négociation pour prolonger les contrats de gestion de projet pendant qu'il élaborait une analyse de rentabilisation d'ici mars 2012, à temps pour la prochaine période prévue de passation de marchés de gestion de projet en 2022.

- *inclure des pénalités standards pour tous les gestionnaires de contrats dans les prochaines DDP;*  
**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que l'une des deux entreprises retenues par Infrastructure Ontario pour fournir les services avait affiché un rendement médiocre dans le cadre d'un contrat antérieur exécuté de 2011 à 2014. En outre, en ce qui a trait aux pénalités prévues lorsque les projets ne sont pas achevés dans les temps, sont non conformes au budget prévu ou de mauvaise qualité, le nouveau contrat conclu avec le gestionnaire de projet prévoyait des pénalités inférieures à celles prévues dans le nouveau contrat avec le gestionnaire de projet affichant un meilleur rendement. Les taux de pénalisation des entreprises de gestion de projets étaient différents parce que chaque entreprise était autorisée à établir son propre taux.

En prévision de la prochaine période de passation de marchés de services de gestion en 2022, Infrastructure prévoit élaborer une analyse de rentabilisation d'ici mars 2021 qui inclura des pénalités standards.

- *inclure le rendement antérieur dans l'évaluation des soumissionnaires.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'Infrastructure Ontario n'avait pas tenu compte du rendement antérieur des soumissionnaires lorsqu'il a évalué les trois propositions soumises en réponse à la DDP de 2014. Par conséquent, Infrastructure Ontario a retenu les services d'une entreprise de gestion de projets qui avait affiché un rendement médiocre dans le cadre d'un contrat antérieur exécuté de 2011 à 2014. Par exemple, elle avait reçu des indices de satisfaction médiocres à l'enquête sur la satisfaction des clients d'Infrastructure Ontario pendant cette période, et elle n'avait pas réussi à atteindre les mesures de rendement clé pour ce qui est du respect du budget et du calendrier d'exécution.

En prévision de la prochaine période de passation de marchés de services de gestion en 2022, Infrastructure prévoit élaborer une analyse de rentabilisation avant mars 2021 qui tiendra compte du rendement antérieur au moment de l'évaluation des soumissionnaires.

## Les méthodes d'approvisionnement des gestionnaires de projet externes doivent faire l'objet d'une meilleure surveillance

### Recommandation 2

*Nous recommandons qu'Infrastructure Ontario obtienne suffisamment de données sur les méthodes d'approvisionnement auprès des gestionnaires de projet d'immobilisations, y compris sur l'ensemble des soumissions, des autorisations de modification et des évaluations des soumissions pour :*

- *mettre en place un processus d'examen fondé sur les risques afin d'examiner les achats réalisés par les gestionnaires de projet d'immobilisations;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Dans notre audit de 2017, nous avons signalé qu'au cours de la période de six ans ayant pris fin en 2016-2017, Infrastructure Ontario a dépensé plus d'un milliard de dollars en approvisionnement pour des projets d'immobilisations, mais sans avoir les documents clés des processus d'approvisionnement, comme les soumissions et les évaluations des soumissions des fournisseurs, effectués par ses gestionnaires de projet externes. Lors des exercices 2011-2012 à 2016-2017, le personnel responsable de l'approvisionnement d'Infrastructure Ontario a examiné seulement 3 % des contrats attribués par les gestionnaires de projet externes à des fournisseurs attirés. Les contrats ont été attribués à la discrétion des membres de l'effectif et par une sélection aléatoire plutôt que par l'application de critères de risque uniformes, en partie parce qu'Infrastructure Ontario n'avait pas suffisamment d'information sur les méthodes d'approvisionnement pour effectuer une sélection d'échantillons fondée sur le risque.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario s'était doté d'un programme d'audit des fournisseurs de services, qui comprend des seuils pour la sélection d'échantillons pour un audit et des critères d'examen reposant sur une approche fondée sur les risques. La taille de l'échantillon pour tous les types de marchés exécutés par des gestionnaires de projet externes est de six par trimestre, et de huit par trimestre pour les marchés exécutés par des gestionnaires immobiliers externes. La sélection de l'échantillon pour l'audit sera établie en fonction de certains facteurs de risque, comme la sélection manuelle de fournisseurs (ajout manuel de fournisseurs à la liste de soumissionnaires), l'exclusion (soumission d'un fournisseur rejetée au cours du processus d'approvisionnement) et une faible note technique (au moins un fournisseur évalué ne satisfait pas au volet technique). Depuis la mise en oeuvre du programme d'audit des fournisseurs de services, Infrastructure a examiné 6 % des contrats.

- *confirmer que ces politiques d'approvisionnement favorisent une concurrence suffisante entre les soumissionnaires;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2107, nous avons constaté qu'environ 78 % des approvisionnements de notre échantillon avaient donné lieu à trois soumissions ou plus alors que 22 % n'avaient attiré que deux soumissions. Tous nos échantillons concernaient des méthodes d'approvisionnement visant des projets dont les coûts estimatifs dépassaient 600 000 \$.

Au cours de notre suivi, Infrastructure Ontario nous a affirmé que recevoir au moins deux soumissions pour ses contrats avec des fournisseurs attirés était suffisant, et qu'en recevoir au moins quatre est la meilleure situation possible. Nous avons constaté qu'Infrastructure Ontario avait entrepris l'analyse des données sur les approvisionnements exécutés d'avril 2018 à juin 2019, soit après la mise en place de sa nouvelle entente de fournisseur attiré en 2017; dans 84 % des processus d'approvisionnement, au moins trois propositions ont été reçues, tandis que pour 15 % des processus, seulement deux propositions ont été reçues.

- *confirmer que les contrats visant des projets d'immobilisations sont attribués aux soumissionnaires les plus qualifiés. Infrastructure Ontario devrait ensuite ajuster ses politiques en conséquence s'il le juge nécessaire.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Notre audit de 2017 a conclu qu'Infrastructure Ontario n'obtient pas suffisamment de renseignements de la part de ses gestionnaires de projet externes pour déterminer si les processus d'approvisionnement sont effectués de manière équitable et concurrentielle. Plus précisément, Infrastructure Ontario ne disposait d'aucun mécanisme de suivi lui permettant de savoir le nombre de soumissionnaires qui présentent des

soumissions à des projets d'immobilisations, ou lesquels ont présentés les soumissions retenues.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario avait entrepris l'analyse des données sur les approvisionnements exécutés d'avril 2018 à juin 2019, et déterminé que depuis l'adoption de la nouvelle entente de fournisseur attiré en 2017, il y avait peu de processus d'approvisionnements concurrentiels avec un nombre optimal de soumissionnaires, en raison de modifications juridiques dans les contrats d'experts-conseils en architecture et en ingénierie. Ces questions contractuelles ont été réglées en 2018 avec les associations industrielles. Infrastructure Ontario s'attend à une hausse des approvisionnements concurrentiels menés avec un nombre optimal de soumissionnaires.

#### Recommandation 3

*Pour que les entrepreneurs fassent l'objet d'un processus de sélection juste et économique, Infrastructure Ontario devra :*

- *obtenir suffisamment de renseignements sur les processus d'approvisionnement utilisés par les gestionnaires de projet externes et analyser ces renseignements pour déterminer si certaines tendances prètent à penser qu'il s'agit de méthodes d'approvisionnement non rentables; par exemple, de trop nombreux fournisseurs présentent une soumission ou une grande proportion des projets ne sont attribués qu'à une poignée de fournisseurs;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2020.**

#### Détails

Notre audit de 2017 a conclu qu'Infrastructure Ontario n'obtient pas suffisamment de renseignements de la part de ses gestionnaires de projet externes pour déterminer si les processus d'approvisionnement sont effectués de manière équitable et concurrentielle. Plus précisément, Infrastructure Ontario ne disposait d'aucun mécanisme de suivi lui permettant de savoir

combien de soumissionnaires présentent des soumissions à des projets d'immobilisations, ou lesquels ont présenté les soumissions retenues. Les fournisseurs étaient habituellement sélectionnés au moyen d'un processus de sélection des fournisseurs par rotation qui prend appui sur un service d'appel d'offres électroniques où les fournisseurs attirés étaient invités à présenter des soumissions sur les projets dans le cadre d'un processus équitable.

Toutefois, depuis l'exercice 2013-2014, Infrastructure Ontario a autorisé ses gestionnaires de projet externes à choisir des fournisseurs à partir de sa liste de fournisseurs attirés et à les ajouter manuellement à la liste des soumissionnaires. Nous avons répertorié 321 projets représentant une valeur de près de 49 millions de dollars aux exercices de 2013-2014 à 2016-2017 confiés à des entreprises qui avaient été ajoutées manuellement à la liste des soumissionnaires par les gestionnaires de projet externes.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario avait mis à jour en 2017 ses listes de fournisseurs attirés d'entrepreneurs généraux, d'architectes, de designers d'intérieur et d'ingénieurs-conseils. Infrastructure Ontario effectue la configuration de système dans la plateforme d'approvisionnement en ligne Biddingo afin de recueillir davantage d'information des gestionnaires de projet externes. Voici des renseignements qui seront recueillis : sélection manuelle du fournisseur, date de la sélection manuelle, rapports d'évaluation, date d'échéance pour la présentation de soumissions et valeur estimative ou réelle du contrat. La nouvelle interface est devenue fonctionnelle en mai 2019, une formation a été donnée aux gestionnaires de projet externes et au personnel chargé des approvisionnements. La collecte de données suivra et comprendra une analyse des tendances liées aux pratiques d'approvisionnement non économiques que mènera Infrastructure Ontario. La première analyse sera terminée d'ici mars 2020.

- *mettre en oeuvre les contrôles prévus sur les ajouts manuels de fournisseurs par les gestionnaires de projet externes afin de détecter toute situation de conflit d'intérêts.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que les fournisseurs étaient habituellement sélectionnés au moyen d'un processus de sélection des fournisseurs par rotation qui prend appui sur un service d'appel d'offres électroniques où les fournisseurs attirés étaient invités à présenter des soumissions sur les projets dans le cadre d'un processus équitable. Toutefois, depuis l'exercice 2013-2014, Infrastructure Ontario autorisait ses gestionnaires de projet externes à choisir des fournisseurs à partir de sa liste de fournisseurs attirés et à les ajouter manuellement à la liste des soumissionnaires. Nous avons répertorié 321 projets représentant une valeur de près de 49 millions de dollars de 2013-2014 à 2016-2017 confiés à des entreprises qui avaient été ajoutées manuellement à la liste des soumissionnaires par les gestionnaires de projet externes.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario avait instauré un mécanisme de contrôle des ajouts manuels. Avant d'être effectués, ceux-ci doivent être approuvés et accompagnés d'une justification de la sélection manuelle de fournisseurs. En outre, Infrastructure Ontario a publié en mai 2019 une entente régissant les conflits d'intérêts qui a été signée par tous les gestionnaires de projet; ceux-ci doivent signaler de façon continue à Infrastructure Ontario tout conflit qui surgit.

## Mesures de responsabilisation des gestionnaires de projet externes inefficaces pour contrôler les coûts et le temps nécessaires à l'achèvement des projets

### Recommandation 4

*Pour que l'exercice de planification des projets d'immobilisations soit fondé sur des estimations fiables pour réaliser des projets rentables, Infrastructure Ontario doit :*

- examiner les estimations de coût initiales pour s'assurer qu'elles sont raisonnables aux fins de l'établissement de l'ordre de priorité des projets d'immobilisations à financer;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici juin 2020.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons noté qu'Infrastructure Ontario utilise des estimations de coûts préliminaires pour déterminer la priorité d'exécution des projets pendant l'année courante et les deux années suivantes. Infrastructure Ontario nous a informés que ces estimations de coûts initiales provenant de son système de gestion des actifs étaient limitées, car elles ne tenaient pas compte des coûts additionnels susceptibles d'être engagés pour s'adapter à l'état réel du chantier. La société d'ingénieurs dont nous avons retenu les services pour nous conseiller est aussi d'accord avec cette analyse. Étant donné que les estimations subséquentes et le coût réel des projets avaient tendance à être beaucoup plus élevés que les estimations de coûts initiales, Infrastructure Ontario ne déterminait pas la priorité des projets selon des estimations de coûts complètes. Cela pourrait accroître le risque de sélectionner des projets qui ne produisaient pas le meilleur rapport coût-avantage.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario avait retenu les services d'un expert-conseil tiers pour examiner les processus d'estimation budgétaire des projets et de surveillance du rendement des projets exécutés. L'expert-conseil a

recommandé l'ajout de réserves pour éventualités plus élevées dans les estimations du projet afin d'atténuer le risque de rajustements des coûts après l'étape de planification du projet. Par ailleurs, Infrastructure Ontario procède à une évaluation des autres composantes de ses estimations de coûts de projet pour déterminer si elles sont raisonnables et si la hausse des réserves pour éventualités améliore l'exactitude des estimations établies aux fins de planification. Infrastructure Ontario prévoit terminer cette évaluation en juin 2020.

- confirmer que le gestionnaire immobilier externe et les gestionnaires de projet externes se conforment aux dispositions de leur contrat ou de l'entente-cadre de prestation de services qui prévoient que leurs estimations de coûts demeurent à l'intérieur d'un certain pourcentage des coûts réels, et prennent des mesures correctives en cas de besoin;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici avril 2020.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que l'entente-cadre de prestation de services conclue entre Infrastructure Ontario et le gestionnaire immobilier externe stipule que chaque estimation de plan d'affaires préparée par le gestionnaire immobilier externe, lorsqu'elle est comparée avec les coûts réels, devrait varier d'au plus 20 % à la hausse ou à la baisse. Infrastructure Ontario n'a exercé aucune mesure de contrôle pour s'assurer que le gestionnaire immobilier externe satisfaisait à cette exigence. Infrastructure Ontario utilisait les estimations de coûts des gestionnaires de projet externes pour déterminer si un projet respecte le budget. Conformément à l'entente d'Infrastructure Ontario conclue avec les gestionnaires de projet externes, les coûts réels devaient se situer à l'intérieur d'une fourchette de 5 % par rapport aux estimations préalables à l'appel d'offres. Encore une fois, Infrastructure Ontario ne mesurait pas la conformité des gestionnaires de projet externes à cette disposition du contrat.



Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario avait modifié le contrat conclu avec le gestionnaire de projet externe et celui avec le gestionnaire immobilier externe afin d'autoriser un écart d'au plus 30 % entre les coûts réels de projet et l'estimation du plan d'affaires. Infrastructure Ontario commencera à surveiller ce montant au moyen d'un indicateur de rendement clé à compter d'avril 2020. Infrastructure Ontario effectue actuellement la surveillance des estimations préalables et ultérieures à l'appel d'offres.

- *réévaluer et mettre à jour les contrats futurs afin d'offrir des incitatifs suffisants aux gestionnaires de projet externes pour achever les projets d'immobilisations dans les temps et à l'intérieur du budget;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'il n'existait que très peu d'incitatifs pour achever les projets dans les temps et gérer les coûts. Leur rémunération au rendement pour qu'un projet soit réalisé à l'intérieur du budget, soit conforme à l'estimation postérieure à l'appel d'offres et le coût réel, était seulement d'environ 0,5 % des frais de gestions totaux pour le projet. En outre, les gestionnaires de projet externes reçoivent un montant de rémunération au rendement inférieur (ils sont donc financièrement pénalisés) s'ils sous-utilisent plus de 5 % du montant total de la somme qui leur est attribuée pour les projets et qui doit être dépensée d'ici la fin de l'exercice, car il ne peut y avoir de report à l'exercice suivant. Les gestionnaires de projet externes n'étaient pas tenus responsables de respecter les dates d'achèvement initiales, et Infrastructure Ontario ne faisait pas le suivi à ce chapitre. Notre examen d'un échantillon de projets d'immobilisations achevés entre avril 2013 et mars 2017 a révélé que des projets d'immobilisations d'un coût de 76 millions de dollars ont été achevés en moyenne environ 330 jours plus tard que prévu.

Lors de notre suivi, nous avons appris qu'Infrastructure Ontario avait publié en novembre 2018 une demande de propositions afin d'obtenir des services de consultation pour passer en revue ses contrats avec des fournisseurs de services et son modèle de prestation de services, y compris examiner le *Rapport annuel 2017* de la vérificatrice générale et recommander des améliorations. On s'attend à ce que le rapport de l'expert-conseil soit achevé remis à la fin de l'exercice 2020-2021. Infrastructure Ontario envisagera ensuite la mise en oeuvre des recommandations de l'expert-conseil pour les futures ententes relatives aux services.

- *examiner et confirmer que les gestionnaires de projet externes ont des motifs valables de réviser les dates d'achèvement de projets.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que les gestionnaires de projet externes pouvaient réviser les dates d'achèvement de projet à de nombreuses reprises pendant l'exécution des projets, mais qu'Infrastructure Ontario ne s'assurait pas toujours que les révisions étaient apportées pour des motifs valables. Nous avons examiné un échantillon de projets affichant un coût de 143,5 millions de dollars achevés entre avril 2013 et mars 2017 et pour lesquels la date d'achèvement prévue correspondait exactement à la date d'achèvement réelle. Nous avons constaté que dans presque la moitié des projets de l'échantillon, la date d'achèvement avait été révisée une fois passée la date d'achèvement du projet. Pour bon nombre de ces projets, le motif fourni par le gestionnaire de projet externe était que le changement avait été apporté pour assurer la concordance entre la date d'achèvement prévue et la date d'achèvement réelle. Infrastructure Ontario exige que 90 % des projets respectent les dates d'achèvement fixées pour que les gestionnaires de projet externes aient droit à la rémunération au rendement maximale.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario avait mis sur pied un groupe de travail composé de membres de son personnel et d'intervenants en gestion externe pour examiner les processus internes. Par la suite, des lignes directrices ont été élaborées et mises en œuvre en 2018; elles décrivent les motifs acceptables et inacceptables de modification au calendrier d'exécution de travaux. Les lignes directrices exigent également des gestionnaires externes la description des changements au calendrier d'un projet et la documentation à l'appui. Parmi les raisons acceptables pour un changement, on retrouve des travaux supplémentaires non prévus dans la portée initiale du projet, des conditions météorologiques inhabituelles ou défavorables et des modifications des réductions ou des normes.

## Manque d'informations fournies aux ministères et aux organismes par rapport aux services d'exploitation et d'entretien

### Recommandation 5

*Pour aider les ministères et les organismes clients à confirmer qu'ils reçoivent les services d'exploitation et d'entretien pour lesquels ils paient, de manière conforme aux exigences prévues dans le protocole d'entente entre Infrastructure Ontario et le ministère de l'Infrastructure, Infrastructure Ontario doit :*

- *renouveler l'ensemble des ententes relatives aux services d'exploitation et d'entretien qu'il a conclues avec les ministères clients;*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici mars 2020.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que toutes les ententes relatives aux services d'exploitation et d'entretien établies en 2007 entre Infrastructure Ontario et les ministères clients et leurs organismes, notamment pour ce qui est de l'enlèvement de la neige, du nettoyage, de la sécurité, de l'aménagement paysager et de

l'entretien des composantes d'immeubles, ont expiré en 2015.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario a affirmé qu'il avait remis une entente de gestion des services immobiliers mise à jour au ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs. Si cette entente est approuvée, elle remplacera les précédentes ententes relatives aux services d'exploitation et d'entretien venues à échéance en 2015. Le Ministère prévoit mettre en œuvre l'entente mise à jour d'ici mars 2020.

- *mettre en œuvre son plan pour fournir aux ministères et aux organismes des renseignements en temps opportun sur le volume, la fréquence et le type de services d'exploitation et d'entretien qu'ils recevront, qu'ils ont reçu, et ce, pour chaque immeuble;*  
**État : Pleinement mise en œuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'Infrastructure Ontario n'a pas fourni suffisamment d'information sur les services d'exploitation et d'entretien à ses ministères et organismes clients. Le gestionnaire immobilier externe d'Infrastructure Ontario devait assurer la prestation des services d'entretien et d'exploitation pour les organismes et les ministères clients d'Infrastructure Ontario, qui payaient ensuite Infrastructure Ontario pour les services reçus. Toutefois, les factures reçues par les ministères clients ne fournissent pas suffisamment de détails sur le volume et les types de services pour lesquels ils paient. Les ministères nous ont informés qu'ils ne réussissaient pas à déterminer s'ils reçoivent les services pour lesquels ils ont payé parce que l'information n'est pas ventilée selon les propriétés qui doivent recevoir ces services.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'Infrastructure Ontario avait créé en 2019 un portail du service à la clientèle qui décrit le volume, la fréquence et les types de services que doivent

obtenir les ministères et organismes pour toutes leurs propriétés, et pour savoir s'ils bénéficient du volume et des types de services pour lesquels ils paient.

- *collaborer activement avec son gestionnaire immobilier externe pour examiner et analyser les augmentations importantes de frais d'exploitation et d'entretien, et apporter des améliorations, au besoin, pour réduire au minimum ces coûts pour les ministères clients.*  
État : Pleinement mise en oeuvre.

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons appris que depuis 2015, Infrastructure Ontario doit comparer les frais d'exploitation et d'entretien par rapport aux normes de référence de l'industrie sur une base annuelle à l'aide des données de l'Association des propriétaires et administrateurs d'immeubles (APAI) qui calcule les données moyennes relatives aux coûts des immeubles à Toronto. Au moment de notre audit, Infrastructure Ontario n'avait effectué cette comparaison de coûts qu'à une seule occasion durant l'année civile 2015, et seulement pour les 17 immeubles appartenant au gouvernement situés à Toronto. Les frais de réparation et d'entretien et rattachés aux services d'utilité publique sont les composantes les plus importantes du total des frais d'exploitation et d'entretien et représentent 60 % du total. Nous avons comparé les données relatives aux coûts de l'APAI pour les immeubles de Toronto à l'ensemble des immeubles appartenant au gouvernement à Toronto dans les trois dernières années. Bien que les coûts soient inférieurs aux coûts moyens calculés par l'APAI dans certaines catégories de coût des propriétés gouvernementales comme la sécurité et le nettoyage, nous avons constaté que les frais de réparation et d'entretien et des services d'utilité publique des propriétés appartenant au gouvernement étaient invariablement supérieurs aux coûts moyens calculés par l'APAI.

Lors de notre suivi, nous avons noté qu'en octobre 2018 Infrastructure Ontario avait

communiqué de l'information au forum du directeur principal sur les moyens de compenser la hausse des dépenses d'exploitation et d'entretien, comme les salaires et les tarifs d'électricité des services publics. Il a également suggéré de négocier des baisses de prix directement avec les fournisseurs actuels de service et de mettre en place un programme de réduction de la consommation d'énergie.

## Les pénuries de fonds ont des effets néfastes sur l'état des immeubles

### Recommandation 6

*Pour que les propriétés gouvernementales fassent l'objet de travaux d'entretien économiques et efficaces, le ministère de l'Infrastructure et Infrastructure Ontario doivent :*

- *évaluer et réviser les loyers de base pour qu'ils tiennent compte des coûts des travaux de réparation à prévoir sur les propriétés et les paramètres de financement des honoraires d'Infrastructure Ontario;*  
État : Peu ou pas de progrès.

#### Détails

Les résultats de notre audit de 2017 ont révélé que les fonds pour les réparations d'immobilisations recueillis auprès des ministères clients par les loyers de base ont plutôt été utilisés par Infrastructure Ontario pour payer les frais d'exploitation liés à la gestion des propriétés gouvernementales. Infrastructure Ontario ainsi a utilisé 202 millions de dollars sur six ans des loyers de base pour couvrir ses frais d'exploitation. Bien que ce type de gestion ne soit pas explicitement interdit dans le cadre de l'entente de gestion des services immobiliers conclue entre Infrastructure Ontario et le Ministère, il a néanmoins occasionné une détérioration additionnelle des immeubles appartenant au gouvernement.

Le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs a évalué les loyers de base en 2014-2015. Toutefois, les

ministères locataires étaient réticents à accepter de les augmenter pour qu'ils correspondent au coût prévu des réparations d'immobilisations futures, car cela entraînerait une augmentation des coûts pour les ministères locataires. Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère envisage d'autres approches afin de contribuer à combler les lacunes de financement pour les réparations d'immobilisations, comme créer un modèle de portefeuille pour centraliser le processus décisionnel, regrouper les espaces à bureaux et supprimer le double emploi dans la gestion des installations.

- élaborer et mettre en oeuvre un plan pour réduire le report des travaux d'entretien visant les immeubles appartenant au gouvernement. (Nous avons formulé une recommandation semblable dans le Rapport annuel 2006).

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2024.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que les travaux d'entretien des immeubles appartenant au gouvernement sont de plus en plus souvent remis à plus tard en raison du manque de fonds, ce qui engendre une détérioration de l'état des immeubles, des coûts supplémentaires et des répercussions sur la prestation des services. En mars 2017, le montant des travaux d'entretien pendant le cycle de vie est passé à 862 millions de dollars.

Lors de notre suivi, nous avons noté que le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs et Infrastructure Ontario mettaient en oeuvre des initiatives pour réduire les travaux d'entretien reportés, comme la reconstruction du complexe de Queen's Park, la simplification du processus de cession de propriétés et la réduction de l'empreinte des propriétés gouvernementales. On s'attend à ce que la reconstruction du complexe de Queen's Park, qui devrait être terminée en 2024, entraîne une diminution de 400 millions de dollars en travaux d'entretien différés.

## Les propriétés gouvernementales pourraient être utilisées de façon plus efficiente

### Recommandation 7

*Pour optimiser l'utilisation des locaux à bureaux par les ministères et organismes gouvernementaux, nous recommandons qu'Infrastructure Ontario prépare et présente aux ministères et organismes clients, une analyse des options en matière de locaux à bureaux au moment du renouvellement d'un bail ou du déménagement d'un ministère ou d'un organisme client. Ce type d'analyse pourrait être éclairée par des données sur l'occupation complètes et à jour pour les immeubles du portefeuille de biens immobiliers de la province. (Nous avons formulé une recommandation semblable dans le Rapport annuel 2006).*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2020**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que pour 43 % des 102 cas de ministères ou d'organismes clients qui ont déménagé ou renouvelé un bail en 2015-2016, Infrastructure Ontario n'a pas effectué une analyse des options. Dans 38 % des cas où Infrastructure Ontario a produit une analyse de cette nature, il n'a pas recommandé d'option qui permettait de réduire l'utilisation de l'espace pour satisfaire à la norme de 180 mètres carrés par personne. Nous avons également noté que même si Infrastructure Ontario avait des données sur le nombre d'occupants d'un immeuble, celles-ci ne sont pas uniformément ventilées selon le nombre de personnes qui occupent chaque étage.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario avait amélioré ses analyses lorsque de nouvelles demandes de locaux sont présentées ou lorsque les baux viennent à échéance. Infrastructure Ontario a également ajouté des sections à ses gabarits d'analyse afin d'accroître la transparence au sujet des baux et des locaux. Infrastructure Ontario utilise maintenant des plans techniques d'occupation, lorsqu'ils sont disponibles, pour examiner la façon d'utiliser plus efficacement les locaux. Au moment

de notre suivi, Infrastructure Ontario avait établi des plans techniques d'occupation pour 135 immeubles ou 71 % du total de pieds carrés louables de son portefeuille de locaux à bureaux (contre 34 immeubles ou 44 % du portefeuille en 2017). On prévoit que les plans pour les autres 402 immeubles, soit 29 % du total des pieds carrés louables, seront prêts en décembre 2020.

### Recommandation 8

*Pour réaliser des économies sur les frais d'exploitation annuels des immeubles vacants, Infrastructure Ontario doit :*

- *faire le suivi des dates auxquelles tous les espaces deviennent vacants;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mai 2020.**

#### Détails

Notre audit de 2017 a révélé qu'Infrastructure Ontario avait engagé des dépenses de 18,9 millions de dollars en loyer payé à des tiers, en taxes foncières et en frais d'exploitation et d'entretien pour 812 immeubles vacants dans la province. Nous avons également constaté qu'Infrastructure Ontario n'effectuait pas de suivi systématique des périodes pendant lesquelles les immeubles demeurent vacants, si bien qu'environ 600 des 812 immeubles étaient demeurés vacants pendant près de 8 ans en moyenne. Les dates de la période pendant laquelle les 212 autres immeubles étaient demeurés vacants ne sont pas connues.

Au moment de notre suivi, nous avons constaté qu'Infrastructure Ontario avait adopté une solution provisoire qui lui permet de faire le suivi des périodes pendant lesquelles un immeuble est vacant lorsque le bail d'un ministère prend fin. Infrastructure Ontario veut adopter d'ici mai 2020 une solution à long terme pour assurer la saisie automatique, à l'aide de chaque bail, des périodes pendant lesquelles un immeuble devient vacant.

- *mettre en oeuvre son plan de dessaisissement des immeubles actuel et le réviser, au besoin,*

*pour inclure tous les immeubles vacants dont il doit s'aliéner. (Nous avons formulé une recommandation semblable dans le Rapport annuel 2006.)*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2022.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'Infrastructure Ontario était en retard dans la réalisation de son plan décennal de dessaisissement élaboré en 2015-2016 afin de vendre environ 907 immeubles ou de s'en départir.

En juillet 2018, Infrastructure Ontario a refait l'examen exhaustif des 812 immeubles vacants mentionnés dans son plan de dessaisissement et noté que 38 avaient été démolis, 52 avaient été vendus ou aliénés d'autres façons, 213 sont utilisés, 85 sont des bâtiments connexes (remises, garages isolés, cellules à grains), et 193 immeubles ne peuvent être aliénés, car ils sont sur des terrains utilisés. En d'autres mots, il reste 231 immeubles vacants à vendre ou à aliéner.

En décembre 2018, le plan décennal a été remplacé par un plan de dessaisissement accéléré sur quatre ans maintenant en place. Depuis, un décret a été approuvé pour la cession d'un total de 339 immeubles d'ici décembre 2022.

## Aucun plan n'a encore été établi pour rendre les propriétés gouvernementales plus accessibles

### Recommandation 9

*Infrastructure Ontario, en collaboration avec le ministère de l'Infrastructure, doit :*

- *évaluer le niveau actuel d'accessibilité des propriétés gouvernementales;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici juillet 2022.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'Infrastructure Ontario n'avait fait aucune

évaluation de l'accessibilité des propriétés gouvernementales. Toutefois, il avait indiqué être en conformité avec les exigences de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (la Loi) et du *Code du bâtiment de l'Ontario* (le Code) parce que ces deux textes n'exigent pas que les biens existants soient rénovés pour les mettre à niveau selon les normes d'accessibilité actuelles. Le Code exige que seuls les nouveaux immeubles et les immeubles qui font l'objet de travaux de rénovation majeurs respectent les normes d'accessibilité améliorées en 2015. Bien que les propriétaires ne soient pas tenus de rénover les immeubles, pour l'instant, la visée de la Loi est de « réaliser l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario en ce qui concerne les biens, les services, les installations, le logement, l'emploi, les bâtiments, les constructions et les locaux au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2025 ».

Lors de notre suivi, nous avons noté qu'Infrastructure Ontario procède actuellement à la saisie des exigences en matière d'accessibilité pour les biens immobiliers essentiels et ceux de transition, à l'aide d'une fiche de contrôle fondée sur la Loi et créée par un expert-conseil dont les services ont été retenus par l'organisme. On prévoit que les évaluations seront terminées en juillet 2022.

- examiner et déterminer l'ordre de priorité des propriétés en vue d'éventuels investissements pour améliorer l'accessibilité.

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Notre audit de 2017 nous a permis de constater qu'à l'exercice 2016-2017, Infrastructure Ontario avait informé le Ministère qu'il ne disposait pas des fonds lui permettant d'atteindre l'objectif d'accessibilité 2025 de la Loi. Cette insuffisance de fonds est attribuable à l'orientation et à la décision prise par le Ministère à l'exercice 2013-2014 de mettre fin au financement réservé à l'inspection des immeubles en vue d'en déterminer l'accessibilité et à la rénovation des immeubles existants.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'Infrastructure Ontario examine les résultats des évaluations d'accessibilité au fur et à mesure qu'elles sont menées. Infrastructure Ontario a signalé qu'il aura besoin de financement pour mener à bien les projets, sous réserve de l'approbation du gouvernement. Infrastructure Ontario nous a également mentionné qu'à la lumière des résultats, il envisagera l'examen et l'établissement de l'ordre de priorité des propriétés aux fins d'un possible investissement afin d'améliorer l'accessibilité de celles-ci.

## Le Ministère n'a pas évalué le coût de gestion des propriétés gouvernementales

### Recommandation 10

*Pour s'assurer que les propriétés gouvernementales sont bien gérées et entretenues de manière efficiente et économique, le ministère de l'Infrastructure doit étudier et améliorer la fonction de gestion des propriétés gouvernementales, notamment, comme il est indiqué dans le rapport d'examen du modèle immobilier de la FPO, et examiner différentes options de prestation de services. (Nous avons formulé une recommandation semblable dans le Rapport annuel 2006).*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici septembre 2020.**

#### Détails

Au moment de notre suivi, le Ministère, par l'entremise de deux experts-conseils embauchés en 2018, avait créé un modèle de portefeuille pour centraliser le processus décisionnel et réaliser des gains d'efficacité en déléguant au Ministère la majorité des activités liées à la stratégie, aux politiques et à la surveillance, et à Infrastructure Ontario toutes les activités opérationnelles. Le nouveau modèle précisera les rôles et responsabilités de chaque partie, ce qui permettra de mettre en oeuvre des paramètres de mesure du rendement afin d'assurer la reddition des comptes par chaque partie.

Le Conseil du Trésor a autorisé le Ministère à mobiliser d'autres ministères pour élaborer une analyse de rentabilisation à soumettre au Conseil du Trésor aux fins d'approbation avant d'aller de l'avant avec la mise en oeuvre. Le Ministère prévoit entreprendre la mise en oeuvre au début de l'exercice 2020-2021 et la mise en place intégrale du nouveau modèle en septembre 2020.

## Les hôpitaux estiment que les frais d'entretien sont dispendieux dans le cadre de la diversification des modes de financement et d'approvisionnement

### Recommandation 11

Infrastructure Ontario doit :

- appuyer les hôpitaux signataires d'entente de diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA) pour s'assurer que ces arrangements favorisent une rentabilité accrue pour les hôpitaux qui se procurent des services d'entretien;

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, les directions d'hôpital avec qui nous avons discuté composaient avec des différends persistants et de longue date avec des entreprises du secteur privé au sujet de l'interprétation des sections traitant de l'entretien de leurs ententes de diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA). En outre, elles n'avaient pas été en mesure de réaliser bon nombre des avantages qu'elles escomptaient des ententes de DMFA, y compris celui voulant que le coût de tous les services d'entretien dont elles ont besoin soit couvert par les paiements prévus dans ces ententes. Les hôpitaux nous ont informés qu'ils versaient des tarifs plus élevés que les tarifs raisonnables versés à des entreprises privées pour exécuter des travaux d'entretien considérés comme étant hors de la portée de l'entente de DMFA.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario avait accepté de fournir aux hôpitaux des services consultatifs pour la gestion de contrat au nom du ministère de la Santé (anciennement le ministère de la Santé et des Soins de longue durée) pendant la phase opérationnelle des ententes de DMFA. On évalue à 150 000 \$ par projet le coût annuel de ces services, qui comprennent une aide technique spécialisée, le soutien à la prise de décisions, la planification des immobilisations et une aide pour les questions financières, juridiques et celles liées à l'énergie. Par le biais d'un protocole d'entente daté d'août 2019, Infrastructure Ontario et le Ministère ont mis en oeuvre et officialisé la prestation de ces services.

- accélère son examen de l'entente de DMFA à la lumière de l'expérience et de la rétroaction des propriétaires de projet, et révisé l'entente qui devra être utilisée pour les prochains projets afin de réduire le nombre de différends contractuels par rapport aux travaux extracontractuels et aux coûts connexes.

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, trois des hôpitaux que nous avons interrogés contestaient les coûts proposés par une entreprise privée pour effectuer les travaux extracontractuels. Les hôpitaux ont également affirmé que selon leur expérience, le tarif est plus élevé lorsque l'hôpital a recours aux services de l'entrepreneur signataire de l'entente de DMFA que s'il lance un appel d'offres en vue de retenir ces services en marge de l'entente. Tous les hôpitaux que nous avons interrogés ont aussi indiqué que les ententes de DMFA devaient fournir une définition plus claire permettant de classer les types de manquement des entrepreneurs qui peuvent survenir pendant la phase des travaux d'entretien prévus dans l'entente de DMFA.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario avait effectué deux séries de modifications au modèle d'entente de DMFA à la lumière de

l'expérience et de la rétroaction des responsables de projet, afin de réduire le nombre de différends contractuels et les coûts connexes. Parmi les changements apportés, on retrouve une définition plus précise des coûts remboursables, des précisions sur la méthode de calcul de la marge bénéficiaire, de nouvelles exigences sur la justification des coûts et une souplesse accrue donnée aux responsables de projet pour la tenue d'un processus concurrentiel d'appel d'offres avec les entreprises du projet pour la prestation de services en marge de l'entente. Les modifications visent à la fois la phase de construction et celle des opérations d'un projet. Le groupe de travail chargé du modèle intégré d'Infrastructure Ontario a examiné et approuvé ces modifications le 15 février 2017 et le 14 novembre 2018. Au moment de notre suivi, les modifications étaient intégrées aux ententes de tous les nouveaux projets de DMFA.

### Recommandation 12

*Pour améliorer la prestation des services d'entretien dans le cadre d'ententes de diversification des modes de financement et d'approvisionnement, Infrastructure Ontario doit :*

- *instituer un programme officiel d'évaluation du rendement des entreprises privées pendant la phase d'entretien des ententes existantes de diversification des modes de financement et d'approvisionnement;*
- *intégrer leur rendement aux processus d'évaluation des soumissions éventuels présentées par les entreprises privées.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté qu'Infrastructure Ontario n'avait pas de programme officiel d'évaluation du rendement des entreprises privées pendant la phase d'entretien des ententes existantes de diversification des modes de financement et d'approvisionnement

(DMFA). Nous avons également constaté lors de l'évaluation des soumissions pour des projets de DMFA, que des entreprises du secteur privé qui avaient eu un mauvais rendement pour l'entretien d'immeubles (p. ex. de nombreux manquements ou des différends avec des hôpitaux et d'autres entités gouvernementales) avaient obtenu d'autres contrats de DMFA.

Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario avait décidé d'effectuer une analyse des avantages de la mise en oeuvre de ces changements et de formuler des recommandations à la lumière de cette analyse à l'intention de son comité sur l'amélioration continue de la qualité d'ici mars 2020.

### Recommandation 13

*Pour que les hôpitaux puissent obtenir les fonds requis pour l'entretien, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée continuera de collaborer avec les hôpitaux et, avec Infrastructure Ontario, déterminera si les hôpitaux éprouvent des pénuries de financement et élaborera des stratégies pour atténuer leurs répercussions au moyen d'ententes de services d'entretien DMFA.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Au moment de notre audit de 2017, le ministère de la Santé, anciennement le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, avait été informé que les hôpitaux ayant conclu des ententes d'entretien DMFA affichaient un déficit de financement total de 8,1 millions de dollars en 2015-2016. En réponse, le Ministère a analysé les déficits signalés, fourni un financement complémentaire additionnel de 5,3 millions de dollars en 2017 et révisé sa politique de financement. Des fonds supplémentaires ont été versés aux hôpitaux qui avaient reçu des fonds d'entretien inférieurs à la moyenne comparativement à d'autres hôpitaux visés par les ententes de DMFA.

Or, dans certains cas, le financement additionnel fourni par le Ministère ne couvrait pas le montant complet de la pénurie ou l'hôpital n'a tout



simplement pas reçu de financement additionnel en dépit d'un déficit déclaré parce que cet établissement recevait un financement supérieur à la moyenne. Les hôpitaux ont dû redistribuer les fonds de leur budget afin de compenser ces pénuries.

Durant notre suivi, le Ministère a confirmé qu'il s'attendait à ce que les hôpitaux réalisent

des gains d'efficience dans leurs activités et qu'il continuait de surveiller la santé financière globale et les besoins de financement des hôpitaux. Depuis notre audit de 2017, le Ministère a déterminé des montants supplémentaires pour le financement des établissements de trois hôpitaux additionnels qui sont maintenus en vertu des ententes de DMFA.