

# Services de gestion immobilière

Suivi de la section 3.11 du *Rapport annuel 2017*  
par le Comité permanent des comptes publics

Le 17 octobre et le 28 novembre 2018, le Comité permanent des comptes publics (le Comité) a tenu des audiences publiques sur notre audit de 2017 concernant les services de gestion immobilière. Le Comité a déposé un rapport sur ces audiences à l'Assemblée législative en octobre 2019. La version intégrale du rapport peut être consultée à l'adresse Internet suivante : <http://www.auditor.on.ca/fr/content-fr/standingcommittee/standingcommittee-fr.html>.

Le Comité a formulé 18 recommandations et a demandé au ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (le Ministère) et à Infrastructure Ontario de lui soumettre leur réponse au plus tard le 25 février 2020. Le Ministère et Infrastructure Ontario ont présenté leur réponse officielle au Comité le 25 février 2020. Certains points soulevés par le Comité étaient semblables aux observations de l'audit que nous avons mené en 2017 et dont nous avons effectué un suivi en 2019. L'état de chacune des mesures recommandées par le Comité est indiqué à la **figure 1**.

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre février 2020 et juillet 2020 et avons obtenu d'Infrastructure Ontario et du Ministère une déclaration écrite selon laquelle, au 9 octobre 2020, ils nous avaient fourni une mise à jour complète sur l'état des mesures recommandées par le Comité.

## Conclusion globale

Au moment de notre suivi, le Ministère et Infrastructure Ontario avaient mis en oeuvre ou prévoyaient de mettre en oeuvre les recommandations du Comité. Selon l'information que le Ministère et Infrastructure Ontario nous ont fournie au moment du suivi, 29 % des mesures recommandées par le Comité avaient été pleinement mises en oeuvre, 52 % étaient en voie de mise en oeuvre, et peu de progrès, voire aucun, avaient été accomplis concernant 19 % des mesures.

Les mesures pleinement mises en oeuvre par le Ministère et Infrastructure Ontario comprenaient les éléments suivants : vérifier la validité des motifs invoqués par les gestionnaires de projet externes pour réviser les dates d'achèvement; s'assurer que tous les ministères et organismes disposent de l'information dont ils ont besoin sur les services fournis dans le cadre des contrats de services d'exploitation et d'entretien; surveiller et examiner en permanence les hausses importantes des coûts d'exploitation et d'entretien afin de réaliser des gains d'efficacité; améliorer la façon dont sont traités les écarts relatifs aux ententes PPP (c.-à-d. le travail qui n'était pas prévu à l'origine

dans l'entente de diversification des modes de financement et d'approvisionnement); définir clairement les responsabilités des entrepreneurs et les types de manquements; veiller à ce que les ententes futures réduisent les différends contractuels.

Les recommandations que le Ministère et Infrastructure Ontario étaient en train de mettre en oeuvre comprennent l'établissement d'un délai raisonnable pour réduire l'utilisation des locaux à bureaux, et la collaboration avec le fournisseur de services de gestion des biens immobiliers et des biens-fonds et les fournisseurs de services de gestion de projets pour améliorer les estimations des coûts des projets.

Infrastructure Ontario avait fait peu de progrès, voire aucun, dans l'exécution d'une analyse des pratiques d'approvisionnement dans les autres provinces pour les services de gestion de projet rendus soit par le fournisseur de services de gestion des biens immobiliers et des biens-fonds (FSGBIBF) soit par le fournisseur de services de gestion de projet (FSGP). En outre, bien qu'Infrastructure Ontario ait dit au Comité qu'il emploierait un processus d'approvisionnement concurrentiel pour passer les contrats relatifs au FSGBIBF et au FSGP

en 2009, il a plutôt prolongé les contrats jusqu'en mars 2022 avec l'approbation du Conseil avant et après l'audience du Comité des comptes publics.

Le Ministère et Infrastructure Ontario avaient également fait peu de progrès, voire aucun, dans la mise en oeuvre d'un plan visant à réduire davantage les travaux d'entretien différés. Le Ministère a donné suite à la recommandation du Comité concernant la mise à jour des loyers de base en élaborant plutôt un nouveau modèle d'exploitation des biens immobiliers pour éliminer l'affectation de loyers et centraliser le financement et la gestion des biens immobiliers.

## État détaillé des mesures recommandées

La **figure 2** présente les recommandations et l'état détaillé des mesures prises, qui est fondé sur les réponses du ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (le Ministère) et d'Infrastructure Ontario et sur notre examen des informations fournies.

**Figure 1 : Résumé de l'état des mesures recommandées dans le rapport d'octobre 2019 du Comité**

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

	N <sup>bre</sup> 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		1	2		
Recommandation 2	1		1			
Recommandation 3	1		1			
Recommandation 4	1		1			
Recommandation 5	2		1	1		
Recommandation 6	4	1	3			
Recommandation 7	3	2	1			
Recommandation 8	1		1			
Recommandation 9	1			1		
Recommandation 10	1		1			
Recommandation 11	2	1	1			
Recommandation 12	3		1	2		
Recommandation 13	1		1			
Recommandation 14	1	1				
Recommandation 15	1	1				
Recommandation 16	2	2				
Recommandation 17	2		2			
Recommandation 18	1	1				
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>29</b>	<b>52</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	

## Figure 2 : Recommandations du Comité et état détaillé des mesures prises

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>Infrastructure Ontario doit revoir son processus d'approvisionnement pour les services de gestion de projets en vue d'accroître la concurrence, en adoptant les mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• effectuer une analyse des pratiques d'approvisionnement dans les autres provinces de taille comparable; État : Peu ou pas de progrès.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• étudier toutes les propositions énoncées dans un rapport d'expert-conseil de 2014 concernant les meilleures pratiques d'externalisation des services de gestion de projets; État : En voie de mise en oeuvre d'ici janvier 2022.</li> </ul>	<p>Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario n'avait pas effectué d'analyse des pratiques d'approvisionnement dans les autres provinces de taille comparable. Infrastructure Ontario avait prévu de joindre trois organisations, dont deux se trouvant dans la même administration. Elle avait commencé à organiser des réunions futures avec l'une de ces organisations en juin 2020 pour discuter des pratiques d'approvisionnement.</p> <p>Le 1<sup>er</sup> décembre 2017, soit quelques jours avant la publication de notre rapport d'audit de 2017, le personnel d'Infrastructure Ontario a présenté des options à son Comité de direction pour régler la question de l'expiration, en mars 2020, des contrats du fournisseur de services de gestion des biens immobiliers et des biens-fonds (FSGBIBF) et du fournisseur de services de gestion de projet (FSGP). Les options présentées comprenaient la négociation de prolongations de contrat jusqu'en mars 2022, au lieu d'obtenir ces services en régime de concurrence au moyen d'une demande de propositions (DP) ouverte à l'expiration des contrats. Infrastructure Ontario a indiqué qu'elle souhaitait disposer de plus de temps en vue d'élaborer une stratégie d'approvisionnement pour ces contrats.</p> <p>Le 6 juin 2018, le Conseil d'Infrastructure Ontario a approuvé la prolongation du contrat du FSGBIBF jusqu'au 31 mars 2022 et a également approuvé le début des travaux visant à prolonger le contrat du FSGP afin qu'il y ait harmonisation avec la nouvelle date d'expiration du contrat du FSGBIBF.</p> <p>Le 28 novembre 2018, le président-directeur général d'Infrastructure Ontario a informé le Comité des comptes publics qu'Infrastructure Ontario allait lancer le processus d'approvisionnement concurrentiel pour la passation des contrats de FSGP en 2019 et chercher des moyens d'accroître le nombre de concurrents.</p> <p>Cependant, le 24 octobre 2019, le Conseil d'Infrastructure Ontario a approuvé la prolongation des contrats existants de FSGP jusqu'au 31 mars 2022.</p> <p>Un certain nombre de recommandations du Comité portent sur la passation de nouveaux contrats de FSGP. Toutefois, il y a eu peu de progrès, voire aucun, dans la mise en oeuvre des recommandations connexes à la suite des prolongations de contrats en juin 2018 et octobre 2019.</p> <p>Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario préparait une demande de propositions pour retenir les services d'un expert-conseil qui pourrait fournir des conseils techniques et effectuer des recherches sur le prochain contrat de fournisseur de services de gestion de projet (FSGP). Bien que la demande de propositions datée du 13 juillet 2020 ne mentionne pas expressément le rapport de 2014 de l'expert-conseil, elle précise que des rapports antérieurs seront utilisés pour décider des recommandations concernant le futur marché de FSGP. Infrastructure Ontario nous a informés que les propositions du rapport de 2014 de l'expert-conseil seront prises en compte dans l'élaboration du prochain processus de passation d'un contrat de FSGP en janvier 2022.</p>

Recommandation du Comité	État détaillé
<ul style="list-style-type: none"> <li>• consulter des petites et moyennes entreprises pour mieux connaître les obstacles à la participation aux appels d'offres des fournisseurs de services de gestion de projet (FSGP). État : Peu ou pas de progrès.</li> </ul>	<p>Au moment du présent suivi, Infrastructure Ontario n'avait pas consulté les entreprises de taille moyenne afin de comprendre les obstacles qui les empêchent de soumissionner pour des marchés de FSGP. L'ébauche de la demande de propositions pour retenir les services d'un conseiller technique chargé de fournir des conseils sur le prochain contrat de FSGP énonce l'exigence de consulter les fournisseurs de services; toutefois, nous avons constaté qu'il n'y a aucune obligation de consulter expressément les petites et moyennes entreprises.</p>
<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>Infrastructure Ontario doit uniformiser le régime de déductions des fournisseurs de services de gestion de projet (FSGP) dans toutes les DDP à venir pour les contrats des FSGP. État : En voie de mise en œuvre d'ici janvier 2022.</p>	<p>En mars 2020, Infrastructure Ontario a prolongé le contrat de fournisseur de services de gestion de projet (FSGP) jusqu'en mars 2022. Ce contrat a été prolongé pour que l'on puisse consacrer plus de temps à la préparation d'une analyse de rentabilisation en vue de la création d'un nouveau contrat type à l'aide des recommandations issues de l'audit antérieur de notre Bureau, ainsi que pour effectuer une étude de marché et obtenir des conseils techniques sur un contrat type de FSGP.</p> <p>Comme nous l'avons mentionné précédemment, en juin 2020, Infrastructure Ontario était en train de rédiger une demande de propositions en vue de retenir les services d'un expert-conseil chargé de fournir des conseils techniques et d'effectuer des recherches concernant le prochain contrat de FSGP. Au cours de notre suivi, Infrastructure Ontario a révisé l'ébauche de la demande de propositions pour exiger que l'expert-conseil intègre la recommandation de l'audit antérieur de notre Bureau concernant la gestion du rendement et de la qualité. En outre, la proposition exige expressément que l'expert-conseil inclue des déductions types au titre du rendement dans les nouveaux contrats de FSGP à compter de janvier 2022. La proposition a été affichée en août 2020, et Infrastructure Ontario prévoit que le contrat sera attribué en octobre 2020. Le rapport du conseiller devrait être achevé d'ici juillet 2021.</p>
<p><b>Recommandation 3</b></p> <p>Infrastructure Ontario doit se doter d'un mécanisme d'évaluation des antécédents des fournisseurs de services de gestion de projet (FSGP) pour les appels d'offres qui s'adresseront à ceux-ci, et déterminer des exigences techniques adéquates pour l'octroi des contrats aux FSGP. État : En voie de mise en œuvre d'ici janvier 2022.</p>	<p>Au cours du présent suivi, Infrastructure Ontario a également révisé l'ébauche de la demande de propositions pour exiger que l'expert-conseil inclue des recommandations sur l'évaluation du rendement antérieur des fournisseurs de services. Infrastructure Ontario nous a informés que ces conseils seront utilisés pour les appels d'offres qui s'adresseront aux FSGP en janvier 2022.</p>
<p><b>Recommandation 4</b></p> <p>Infrastructure Ontario doit en permanence surveiller les processus d'approvisionnement menés par les gestionnaires de projet externes, recueillir des données sur ces processus et analyser ces données pour s'assurer que tout fonctionne comme prévu. État : En voie de mise en œuvre d'ici l'automne 2020.</p>	<p>Au moment du présent suivi, Infrastructure Ontario avait commencé à recueillir des données sur les processus d'approvisionnement auprès de gestionnaires de projet externes, comme le nombre de fournisseurs qui soumissionnent pour obtenir des contrats et qui sont les fournisseurs retenus. Toutefois, Infrastructure Ontario n'avait pas commencé à surveiller continuellement les données. Infrastructure Ontario prévoit tenir des réunions d'analyse des tendances à compter de l'automne 2020 pour évaluer ces données sur les processus d'approvisionnement.</p>

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 5</b></p> <p>Infrastructure Ontario doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>recueillir des données sur le nombre et les raisons des ajouts manuels à la liste des fournisseurs attirés, afin de repérer d'éventuelles tendances indiquant des pratiques non rentables; État : En voie de mise en oeuvre d'ici l'automne 2020.</li> <li>utiliser ces données pour améliorer ses pratiques d'approvisionnement, afin de garantir un processus économique et concurrentiel. État : Peu ou pas de progrès.</li> </ul>	<p>Au moment de notre suivi, Infrastructure Ontario avait commencé à recueillir certains renseignements sur le nombre de fois où des fournisseurs particuliers avaient été ajoutés manuellement à un concours. Toutefois, nous n'avons pas été en mesure de cerner une tendance notable en raison des renseignements limités recueillis par Infrastructure Ontario. Infrastructure Ontario a également amorcé la collecte de renseignements sur les raisons pour lesquelles un fournisseur a été ajouté manuellement, mais nous avons constaté qu'elle n'avait pas encore analysé cette information. Infrastructure Ontario nous a informés qu'elle entreprendrait cette analyse à l'automne 2020. Bien que cette analyse ait été prévue, une analyse effectuée plus rapidement permettrait de repérer plus tôt les problèmes potentiels.</p> <p>Comme nous l'avons mentionné précédemment, même si Infrastructure Ontario avait commencé à recueillir certains renseignements sur les ajouts manuels, au moment de notre suivi, elle n'avait pas évalué ces renseignements et ne les avait pas utilisés pour améliorer ses pratiques d'approvisionnement.</p>
<p><b>Recommandation 6</b></p> <p>Pour améliorer la planification des projets d'immobilisations, Infrastructure Ontario doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>travailler avec les fournisseurs de services de gestion des biens immobiliers et des biens-fonds et les fournisseurs de services de gestion de projet pour améliorer l'estimation des coûts; État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2021.</li> <li>revoir les pratiques exemplaires de façon à inciter les gestionnaires de projet à respecter les délais et les budgets; État : En voie de mise en oeuvre d'ici janvier 2022.</li> </ul>	<p>En mars 2018, Infrastructure Ontario avait retenu les services d'un expert-conseil tiers pour examiner les estimations de projet. Infrastructure Ontario a commencé à ajouter des réserves pour éventualités à ses estimations relativement aux coûts qui peuvent être engagés en sus des estimations initiales, comme pour d'autres consultants spécialisés, les permis divers, le travail en dehors des heures normales, l'enlèvement de substances désignées, les agents de sécurité, les facteurs relatifs aux emplacements éloignés et la perte d'économie d'échelle. Selon Infrastructure Ontario, au moment de notre suivi, il n'y avait pas suffisamment de projets achevés pour déterminer si les ajouts de coûts éventuels avaient amélioré l'exactitude des estimations initiales par rapport au coût réel des projets. Infrastructure Ontario s'attendait à disposer de données suffisantes d'ici mars 2021 pour déterminer cette question.</p> <p>Le conseiller technique tiers qu'Infrastructure Ontario était en train d'embaucher au moment du présent suivi (voir la <b>recommandation 1</b>) est également chargé de faire des recherches sur les pratiques exemplaires pour inciter les gestionnaires de projet à achever les projets à temps et dans les limites du budget, et de formuler des recommandations. Les recommandations du conseiller doivent être présentées au Conseil en novembre 2020 et intégrées aux contrats de fournisseurs de services de gestion de projet en janvier 2022.</p>

Recommandation du Comité	État détaillé
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vérifier si les reports d'échéance décrétés par les gestionnaires sont justifiés; État : Pleinement mise en oeuvre.</li> <li>• vérifier si les estimations de coûts initiales sont assez fiables pour établir l'ordre de priorité des projets. État : En voie de mise en oeuvre d'ici l'automne 2020.</li> </ul>	<p>En décembre 2018, Infrastructure Ontario a élaboré et mis en oeuvre une ligne directrice qui décrit les raisons acceptables pour modifier le calendrier d'un projet, comme des travaux nouveaux ou supplémentaires non inclus dans la portée originale, des conditions météorologiques inhabituelles ou défavorables, et des changements dans les normes de réduction des émissions ou d'efficacité énergétique. La ligne directrice exige également que les gestionnaires externes fournissent une description et la documentation à l'appui lorsque le calendrier d'un projet est modifié.</p> <p>Infrastructure Ontario a indiqué qu'elle avait l'intention d'élaborer un indicateur de rendement pour surveiller l'écart entre les estimations budgétaires initiales et les coûts réels des projets à compter d'avril 2020. Toutefois, en raison de la pandémie, les priorités ont changé et Infrastructure Ontario n'a pas été en mesure de faire un suivi et d'évaluer si les estimations budgétaires initiales sont assez fiables pour établir l'ordre de priorité des projets. Selon Infrastructure Ontario, mise à part une perturbation des activités du personnel travaillant à distance, ses ressources ont également été réaffectées dans de nombreux cas pour travailler à la construction de deux cliniques de santé en réponse à la COVID-19 et à la planification du retour au travail dans les bureaux gouvernementaux. Elle prévoit élaborer et mettre en oeuvre cet indicateur de rendement d'ici l'automne 2020.</p>
<p><b>Recommandation 7</b></p> <p>Pour favoriser l'application efficace des contrats de services d'exploitation et d'entretien pour les ministères et les organismes, Infrastructure Ontario doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• renouveler ces contrats à l'échéance; État : En voie de mise en oeuvre d'ici septembre 2021.</li> <li>• s'assurer que tous les ministères et les organismes ont l'information nécessaire sur les services fournis aux termes des contrats de services d'exploitation et d'entretien; État : Pleinement mise en oeuvre.</li> </ul>	<p>Le 20 juin 2019, Infrastructure Ontario a proposé au Ministère une entente provisoire pour remplacer les ententes de services d'exploitation et d'entretien qui avaient expiré en 2015. L'entente proposée précisait les services immobiliers à fournir aux ministères et organismes, comme les services de consultation et de planification stratégiques ainsi que les services de gestion des biens, des propriétés et des terrains. Toutefois, deux initiatives devront être menées à bien pour mettre pleinement en oeuvre la nouvelle entente : un nouveau modèle gestion des locaux, et des consultations en vue de la transformation des biens immobiliers publics en général. Ces initiatives sont en cours et devraient être terminées d'ici septembre 2021.</p> <p>En juin 2019, Infrastructure Ontario a mis en oeuvre un portail du service à la clientèle qui montre le volume, la fréquence et les types de services propres à chaque propriété que reçoivent les ministères et les organismes, afin que ceux-ci puissent déterminer s'ils bénéficient du volume et des types de services pour lesquels ils paient.</p>

Recommandation du Comité	État détaillé
<ul style="list-style-type: none"> <li>examiner et analyser en permanence les augmentations importantes des frais d'exploitation et d'entretien pour améliorer la rentabilité.</li> </ul> <p>État : Pleinement mise en oeuvre.</p>	<p>En octobre 2018 et en octobre 2019, Infrastructure Ontario a communiqué au forum des directeurs généraux de l'administration des renseignements sur la façon de compenser l'augmentation des dépenses d'exploitation et d'entretien, comme les salaires et les tarifs des services publics d'énergie. Par exemple, elle a 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. Infrastructure Ontario prévoit communiquer cette information tous les ans au forum, qui comprend les directeurs généraux de l'administration de tous les ministères provinciaux.</p>
<p><b>Recommandation 8</b></p> <p>Le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs et Infrastructure Ontario doivent mettre à jour les loyers de base et en affecter une partie à la diminution de l'entretien différé.</p> <p>État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2027.</p>	<p>Le 8 avril 2020, le Ministère a indiqué au Comité qu'au lieu de poursuivre le modèle actuel d'exploitation des biens immobiliers consistant à facturer et à percevoir un loyer de base auprès des locataires, il élabore un nouveau modèle qui éliminera les loyers et centralisera le financement et la gestion des biens immobiliers. Par conséquent, le Ministère est en train d'élaborer d'autres approches, comme le regroupement des locaux à bureaux pour aider à combler le manque à gagner dans le financement des travaux de réparation des immobilisations. Il prévoit mettre pleinement en oeuvre le nouveau modèle après l'achèvement des travaux de reconstruction de l'édifice Macdonald en 2024 et l'occupation de la tour Grosvenor en 2027.</p>
<p><b>Recommandation 9</b></p> <p>Le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs et Infrastructure Ontario doivent mettre en oeuvre un plan pour diminuer davantage l'entretien différé des immeubles gouvernementaux.</p> <p>État : Peu ou pas de progrès.</p>	<p>Au moment de notre suivi, le montant des travaux d'entretien différés des immeubles gouvernementaux avait atteint 862 millions de dollars. Le Ministère et Infrastructure Ontario rénovent actuellement le complexe de Queen's Park, et les travaux devraient être achevés en 2024. La reconstruction du complexe de Queen's Park devrait réduire de 400 millions de dollars les travaux d'entretien différés; cependant, les travaux étaient déjà en cours au moment de notre audit de 2017. Depuis, le Ministère n'a pas mis en oeuvre d'autres initiatives pour réduire davantage les activités d'entretien différées dans les immeubles appartenant au gouvernement.</p>
<p><b>Recommandation 10</b></p> <p>Le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs doit fixer une échéance raisonnable pour la réduction de la superficie occupée des immeubles gouvernementaux à 180 pieds carrés louables par occupant.</p> <p>État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2027.</p>	<p>En février 2019, le Secrétariat du Conseil du Trésor a approuvé des modifications à la Directive du gouvernement de l'Ontario relativement aux biens immobiliers afin d'intégrer une nouvelle norme pour les locaux à bureaux. Le 27 février 2020, le Conseil des ministres a ratifié l'approbation d'un maximum de 180 pieds carrés louables ou de 160 pieds carrés utilisables par espace de travail et d'un ratio de partage minimal de 1,3 employé par espace de travail. Le Ministère a élaboré un plan d'optimisation des locaux pour plusieurs emplacements du centre-ville de Toronto et pour cinq centres régionaux (London, Kingston, Oshawa, North Bay et Sudbury) qui offrent les meilleures possibilités de réduire l'empreinte des locaux à bureaux, de diminuer la dépendance à l'égard de locaux loués onéreux et de réaliser les plus grandes économies annuelles au chapitre des loyers. La date d'achèvement prévue du plan d'optimisation des bureaux régionaux et de Toronto est mars 2027.</p>



Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 11</b></p> <p>Pour continuer de réduire les coûts d'entretien des immeubles vacants, Infrastructure Ontario doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mettre en oeuvre un plan de dessaisissement à jour approuvé par le gouvernement pour tous les immeubles vacants qu'elle doit aliéner; État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2024.</li> <li>faire le suivi régulier des données sur les immeubles vacants. État : Pleinement mise en oeuvre.</li> </ul>	<p>Les trois décrets suivants ont été approuvés pour l'aliénation de 327 propriétés du portefeuille immobilier du gouvernement (si elles ne sont plus requises pour les besoins du gouvernement) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Décembre 2018 : Aliénation approuvée pour un maximum de 231 propriétés gouvernementales considérées comme excédentaires dans le portefeuille.</li> <li>Août 2019 : Aliénation approuvée pour un maximum de 11 propriétés gouvernementales supplémentaires considérées comme excédentaires dans le portefeuille.</li> <li>Mars 2020 : Aliénation approuvée pour un maximum de 85 propriétés gouvernementales supplémentaires considérées comme excédentaires dans le portefeuille.</li> </ul> <p>Au 17 juin 2020, Infrastructure Ontario avait aliéné 62 propriétés; elle prévoit aliéner les 265 propriétés gouvernementales restantes d'ici la fin de mars 2024.</p> <p>Le 1<sup>er</sup> mars 2020, Infrastructure Ontario a mis en oeuvre une base de données centralisée qui intègre le suivi des renseignements sur les immeubles vacants et les changements dans l'état d'occupation. Les dates concernant tous les immeubles vacants dans le portefeuille immobilier qui faisaient auparavant l'objet d'un suivi manuel sont maintenant téléversées dans la base de données. Au 31 mars 2020, il y avait 514 immeubles vacants pour lesquels les coûts annuels d'exploitation et d'entretien s'élevaient à 9 630 765 \$.</p>
<p><b>Recommandation 12</b></p> <p>Infrastructure Ontario, en collaboration avec le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs, doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>évaluer le niveau actuel d'accessibilité des propriétés gouvernementales; État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2021.</li> <li>examiner les propriétés et établir un ordre de priorité en vue d'éventuels investissements pour améliorer l'accessibilité; État : Peu ou pas de progrès.</li> <li>réaliser les investissements en fonction d'un plan approuvé et financé par le gouvernement. État : Peu ou pas de progrès.</li> </ul>	<p>Infrastructure Ontario évalue actuellement l'accessibilité des immeubles gouvernementaux utilisés et des immeubles pouvant être utilisés. Au 17 mars 2020, 525 des 783 immeubles avaient été évalués. Les autres évaluations devraient être achevées d'ici mars 2021.</p> <p>En collaboration avec Infrastructure Ontario, le Ministère examinera les résultats des évaluations de l'accessibilité et établira l'ordre de priorité des propriétés en vue d'éventuels investissements pour améliorer l'accessibilité.</p> <p>Le 8 avril 2020, le Ministère a fait savoir au Comité qu'une fois qu'un plan de financement aura été élaboré et approuvé, Infrastructure Ontario sera en mesure d'apporter les changements requis en matière d'accessibilité aux propriétés gouvernementales.</p>

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 13</b></p> <p>Le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs doit revoir le modèle d'administration des propriétés gouvernementales, notamment examiner différentes options de prestation de services qui auraient pour effet de transférer la responsabilité des fournisseurs de services de gestion de projet au Ministère.</p> <p><b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici septembre 2021.</b></p>	<p>Le Ministère a demandé à tous les ministères d'évaluer leurs besoins en ressources et d'élaborer une analyse de rentabilisation pour un nouveau modèle de gestion des biens immobiliers. En décembre 2019, ce modèle a été approuvé par le Conseil du Trésor. Le nouveau modèle transférera la responsabilité relative aux propriétés gouvernementales des fournisseurs de services de gestion de projet au Ministère, qui sera le seul responsable de la surveillance des propriétés au moyen d'un processus décisionnel et d'un financement centralisés. Les travaux de mise en oeuvre du nouveau modèle et de ses mesures de surveillance et de reddition de comptes devraient être achevés d'ici septembre 2021.</p>
<p><b>Recommandation 14</b></p> <p>Infrastructure Ontario doit améliorer le traitement des travaux extracontractuels c.-à-d. les travaux qui n'ont pas été inclus dans l'entente initiale de diversification des modes de financement et d'approvisionnement [DMFA] et réduire le risque d'engagement de fournisseurs tiers par les hôpitaux pour les ententes DMFA à venir.</p> <p><b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></p>	<p>Entre février 2017 et novembre 2018, Infrastructure Ontario a révisé le modèle d'ententes DMFA pour régler les problèmes soulevés par les propriétaires d'installations dans le cadre de projets existants. Par exemple, elle a fourni une définition plus claire des coûts remboursables, précisé la façon dont les marges bénéficiaires sont calculées, ajouté d'autres exigences pour justifier les coûts, et accordé aux propriétaires plus de latitude pour exiger la tenue d'un processus concurrentiel d'appel d'offres avec les entreprises du projet aux fins de l'exécution de travaux extracontractuels. Ces révisions s'appliquent aux phases de construction et d'exploitation des projets et ont été incluses dans les ententes de tous les nouveaux projets DMFA. Infrastructure Ontario a également signalé au Comité qu'elle continuera d'apporter des changements aux ententes DMFA au besoin par l'entremise de son Comité de l'amélioration continue.</p>
<p><b>Recommandation 15</b></p> <p>Infrastructure Ontario doit clairement définir les responsabilités des entrepreneurs et les types de manquements, surtout les manquements relatifs à la disponibilité, lors de la phase d'entretien de toutes les ententes DMFA ultérieures.</p> <p><b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></p>	<p>Infrastructure Ontario a indiqué que toutes les ententes de diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA) conclues après septembre 2019 définissent des catégories de manquements en matière de rendement pour s'assurer que les entrepreneurs s'acquittent de leurs obligations pendant la phase d'entretien du projet. En outre, Infrastructure Ontario a créé un programme de formation à l'intention des propriétaires d'installations et des entrepreneurs sur les obligations des entrepreneurs énoncées dans les ententes. Infrastructure Ontario a également examiné les ententes DMFA antérieures et précisé ce qui constitue un manquement relatif à la disponibilité ou aux services dans deux bulletins transmis aux hôpitaux en avril et juin 2018.</p>

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 16</b></p> <p>Infrastructure Ontario doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>être mandatée pour soutenir les hôpitaux clients des partenariats public-privé (PPP) pour la durée des ententes de PPP (y compris dans les processus de règlement des différends) en tenant compte de la rétroaction des hôpitaux et des autres éléments relatifs aux PPP; <b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></li> <li>faire rédiger les futures ententes de PPP de manière à réduire autant que possible le nombre de différends contractuels. <b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></li> </ul>	<p>Le 25 juillet 2019, Infrastructure Ontario a commencé à fournir un soutien consultatif pour la gestion de contrat à 16 hôpitaux durant la phase d'entretien d'ententes de projet PPP (DMFA). On évalue à 150 000 \$ par hôpital le coût annuel de ces services consultatifs, qui comprennent une aide technique spécialisée, le soutien à la prise de décisions, la planification des immobilisations et une aide pour les questions financières et juridiques et celles liées à l'énergie. Infrastructure Ontario utilisera les fonds d'immobilisations non utilisés dans le budget initial des projets pour couvrir les coûts associés à ces services consultatifs. Au moyen d'un protocole d'entente daté d'août 2019, Infrastructure Ontario et le ministère de la Santé ont mis en oeuvre et officialisé la prestation de ces services.</p> <p>Infrastructure Ontario a effectué deux rondes de révision du modèle d'entente DMFA en 2017 et 2018 pour tenir compte de la rétroaction des promoteurs de projet, limiter le coût des travaux extracontractuels et minimiser les différends. Ces changements comprenaient une définition plus précise des coûts remboursables, la clarification du calcul des marges bénéficiaires, l'ajout d'exigences supplémentaires pour justifier les coûts, et l'octroi aux propriétaires d'une plus grande latitude pour exiger la tenue d'un processus concurrentiel d'appel d'offres avec les entreprises du projet aux fins de l'exécution de travaux extracontractuels. Ces révisions s'appliquent aux phases de construction, d'exploitation et d'entretien des projets et ont été incluses dans les ententes pour tous les nouveaux projets DMFA.</p>
<p><b>Recommandation 17</b></p> <p>Infrastructure Ontario doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mettre en place un programme officiel pour l'évaluation de la prestation des entreprises privées lors des phases d'entretien dans le cadre des ententes actuelles et ultérieures de partenariat public-privé (PPP); <b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici l'automne 2020.</b></li> <li>tenir compte de cette évaluation dans l'attribution des contrats. <b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici février 2021.</b></li> </ul>	<p>Le 27 mai 2020, le Comité de l'amélioration continue a approuvé les critères de rendement d'Infrastructure Ontario liés aux infractions. Ces critères doivent être inclus dans un programme officiel de rendement des fournisseurs pour les phases d'entretien des projets PPP (DMFA). Infrastructure Ontario prévoit que le programme sera entièrement mis en oeuvre d'ici l'automne 2020.</p> <p>Infrastructure Ontario entend commencer à surveiller le rendement des fournisseurs tous les mois à compter de l'automne 2020. Elle mesurera l'efficacité du programme chaque année et tiendra compte du rendement des fournisseurs lors de l'évaluation des soumissions futures. Les déductions liées rendement seront prises en compte lors de l'attribution des contrats futurs à compter de février 2021.</p>

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 18</b></p> <p>Infrastructure Ontario doit renforcer les clauses des contrats de partenariat public-privé (PPP) et les processus d'approvisionnement de manière à éviter que l'entrepreneur refile certains risques et coûts au secteur public, notamment en cas d'insolvabilité ou de manquement – volontaire ou non – à ses obligations contractuelles.</p> <p><b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></p>	<p>Le 6 septembre 2019, Infrastructure Ontario a signalé au Comité qu'elle avait travaillé avec les propriétaires d'installations à l'élaboration et à la mise en oeuvre d'un cadre de réception, de suivi, de gestion et de résolution d'avis comme ceux ayant trait aux retards et à l'insolvabilité. Ce cadre aidera les équipes de projet à déterminer si une réclamation relève de la responsabilité des propriétaires d'installations ou des entrepreneurs. Par exemple, lorsqu'un entrepreneur demande un redressement (sous forme de compensation financière ou de prolongation de délai) en raison d'une négligence présumée du propriétaire de l'installation, les équipes de projet suivront la procédure de gestion de l'avis pour évaluer le bien-fondé de la réclamation. S'il est déterminé que la réclamation de l'entrepreneur n'est pas fondée, Infrastructure Ontario rejettera la réclamation et refusera le redressement. Si la cause fondamentale du retard est la responsabilité de l'entrepreneur, le propriétaire de l'installation peut utiliser les dispositions du contrat pour exiger que l'entrepreneur accélère la construction à ses frais. En cas d'insolvabilité éventuelle, le propriétaire de l'installation aura le droit de résilier l'entente. Le cadre encourage les équipes de projet d'Infrastructure Ontario à surveiller et à signaler rapidement aux échelons supérieurs les risques liés aux projets. Les alertes rapides d'insolvabilité, par exemple, peuvent inclure une augmentation des réclamations des sous-traitants, une réduction des dépenses en immobilisations et une diminution des normes d'entretien.</p>