

**Allocution par
Ehren Cory, Président et chef
de la direction, Infrastructure
Ontario
*(Transcription révisée)***

**Canadian Club, Toronto,
le 28 mai 2019**

Merci, Andrew (Graham), je suis heureux d'être ici et je vous remercie beaucoup de m'avoir invité. Je sais que la fin de votre terme à titre de président approche et je vous remercie de votre service, parce que je crois que le Club, et tout ce qu'il accomplit, est vraiment remarquable, et je vous félicite.

J'ai la chance d'avoir cette opportunité, merci. C'est merveilleux de penser au legs des personnes qui ont été sur cette scène et sont montées sur le podium des premiers ministres et des prix Nobels. Et la seule chose à laquelle on pense, si vous êtes moi, c'est que vous avez commis une grosse erreur en m'invitant, ou j'en ai fait une énorme en acceptant. Mais, d'une façon ou d'une autre, je suis enchanté d'être ici. En fait, je pense que le genre d'humour autodérisoire que je viens de faire est très canadien, et je vais essayer de changer le ton aujourd'hui.

Parce que je crois en vérité qu'Infrastructure Ontario est un des nombreux exemples de situations où nous avons un exemple de réussite bien à nous que nous oublions de reconnaître. Andrew a parlé de la feuille de route de notre agence, de la réputation dont elle jouit dans le monde entier, et ironiquement, bien que nous soyons connus à l'extérieur de nos frontières, c'est en Ontario que nous sommes peut-être les moins connus ou les moins reconnus.

Je vais parler un peu plus de l'agence que nous avons bâtie, du fondement de notre réussite, et de la façon dont nous pensons être bien préparés pour relever certains des défis de l'avenir. Parce que, ne vous y trompez pas, les possibilités qui s'offrent à nous et les défis que nous devons relever pour mettre en place et gérer à long terme de nouvelles infrastructures ici en Ontario et partout au pays sont énormes. Cela fait une grande différence pour la viabilité économique et sociale de notre pays.

Cela dit, laissez-moi commencer par une expérience. Très bien, alors levez la main si vous avez déjà entrepris un projet de rénovation domiciliaire, petit ou grand. Oh, très bien, c'est tout le monde. Gardez votre main levée, s'il vous plaît. Cela fait partie de l'expérience. Très bien, vous pouvez maintenant lever votre autre main si tout s'est parfaitement bien déroulé. Maintenant je vais définir « parfait » pour vous avant de continuer. Parfait veut dire, qu'en premier lieu, vous avez défini la portée du projet et elle n'a pas changé d'un iota. Cela fait que vous n'avez pas eu à choisir plus tard des dessus de comptoirs moins chers ou du linoléum, tout est resté tel quel. En deuxième lieu, vous avez planifié un calendrier et vous vous y êtes conformé à la lettre – le projet s'est terminé dans les délais, comme prévu, quand l'entrepreneur vous a rencontré pour la première fois et a dit: « Cela va nous prendre 12 semaines. » Et en troisième lieu, vous n'avez jamais eu à réviser le budget que vous avez établi et à refaire un autre chèque ou payer plus cher. Très bien, les deux mains levées. (Attendez que les mains se lèvent) Je peux compter sur mes doigts combien de personnes ont levé les deux mains. Vous devriez parler à ces personnes plus tard et leur demander leurs trucs. Elles savent des choses que le reste de vous ne savez pas.

Je veux maintenant vous dire qu'en Ontario, au cours des 15 dernières années, nous avons construit des infrastructures sociales et civiles. Plus de 66 d'entre elles sont terminées et en exploitation, et à peu près 50 autres en sont à une étape de construction ou d'approvisionnement. Je vous dirais que 19 sur 20, quatre-vingt-quinze pour cent de celles-ci ont été terminées dans les budgets ou sous les budgets originaux, et deux tiers d'entre elles ont terminé à la date ou avant la date prévue au calendrier. Et chacune a été réalisée sans supplément ou modification de la portée ou sans compromettre la qualité. Ça, c'est un bilan. Imaginez maintenant votre projet de rénovation domiciliaire multiplié par mille en matière de taille et de complexité, et livrez-le ensuite de

cette manière.

Mon objectif aujourd'hui est donc de vous parler un peu de la façon dont nous avons pu y arriver. Je vais vous parler un peu de l'histoire d'Infrastructure Ontario : qui nous sommes, à quelle fin nous avons été créés et les principes de base selon lesquels nous fonctionnons. Je parlerai des défis émergents qui nous font face et de l'environnement dans lequel nous nous trouvons et de l'environnement dans lequel nous nous trouvons maintenant, parce que nous sommes de toute évidence dans une ère de transition. Il y a de très grandes forces à l'œuvre qui rendent le maintien de ces résultats encore plus difficile à l'avenir. Je veux parler de ce que nous faisons pour nous positionner à cet égard, et comment nous nous adaptons.

L'HISTOIRE D'IO

J'ai dit que je commencerais par qui nous sommes et comment nous sommes arrivés où nous sommes, alors juste quelques mots à ce sujet. Infrastructure Ontario est une agence qui a été créée avec le temps. Elle était l'amalgame de plusieurs choses que le gouvernement faisait, mais nous avons tous été réunis en une seule agence il y a environ dix ans. (Dans son introduction) Andrew a dit que nous étions très connus, mais je n'en suis pas si sûr, Andrew. En un mot, nous faisons des choses importantes pour la province. Premièrement, nous agissons comme la source centralisée de l'expertise en gestion de projet de l'approvisionnement jusqu'à la construction, quand de nouvelles infrastructures sont construites dans la province. Deuxièmement, nous aidons à gérer et à superviser les biens patrimoniaux existants de la province — pensez aux 1 500 immeubles que la province possède et gère chaque jour, soit 130 000 acres de terrain. Nous aidons donc à superviser et à gérer cette base d'actifs continue. Et la troisième chose que nous faisons est de prêter de l'argent. Nous prêtons de l'argent aux municipalités et à d'autres organismes similaires pour financer leurs infrastructures. Nous jouons donc un rôle tant dans la construction des

nouvelles infrastructures, que l'entretien des infrastructures existantes, et nous aidons d'autres collègues, particulièrement au niveau municipal, à bâtir leurs infrastructures. C'est ce que nous faisons maintenant, c'est la raison d'être de notre existence.

Revenons au tournant du siècle. En Ontario, comme à peu près partout dans les pays développés, nous étions coincés dans la construction d'infrastructures. Nous étions coincés pour des raisons très fondamentales. Les gouvernements du monde se sont prouvés incapables de construire et de livrer de grands projets d'infrastructure. Pensez à un projet d'énergie dans votre esprit — à une route importante, un grand chantier quelque part. Ces projets ont laissé un héritage incroyable, et je ne parle pas dans le sens positif du terme — un héritage de multiples successions au fil du temps et du budget. Le gouvernement avait perdu la confiance du public, il avait perdu la permission de livrer de nouvelles infrastructures. En même temps, le secteur public faisait un très mauvais travail de gestion de ce que nous avions. Il était réellement difficile de faire les investissements continus nécessaires pour maintenir un actif productif et de grande qualité. Les gouvernements du monde entier avaient tendance à bâtir des choses, à aimer cette partie, à couper le ruban, probablement à prendre une inspiration profonde parce que tout cela se passait avec trois ou quatre ans de retard, puis à abandonner l'infrastructure et la laisser commencer à se détériorer. Ce cycle se perpétuait et nous avions atteint un point d'impasse fondamental.

C'est dans ce contexte il y a une quinzaine d'années que nous avons commencé ce concept. Et nous ne sommes pas les seuls – le Royaume-Uni a été réellement à l'avant-garde de ça, l'Australie en a fait beaucoup, nos collègues de la Colombie-Britannique ont une bonne feuille de route à cet égard, et plusieurs autres dans le monde continuent de le faire. Mais à l'époque, au début des années 2000,

certaines administrations se sont rendu compte que notre manière traditionnelle de construire et de maintenir l'infrastructure ne fonctionnait tout simplement pas et c'est dans ce contexte qu'Infrastructure Ontario est née. L'idée était « Comment mieux faire les choses et les faire différemment? » Et nous avons élaboré un ensemble de principes que nous essayons d'appliquer à tout ce que nous faisons. Depuis ces débuts, ces principes sont toujours d'actualité.

PRINCIPES FONDAMENTAUX

Le premier principe est que le gouvernement a besoin de commencer à réfléchir à la façon de conclure des contrats axés sur le rendement avec le secteur privé. Qu'est-ce que je veux dire par là? Dans l'exemple de la rénovation de votre maison, quand vous avez embauché l'entrepreneur, avez-vous dit « Je veux que tu me livres une cuisine fonctionnelle, elle doit ressembler et fonctionner de la manière suivante, elle a les éléments de finition suivants? » Voici notre contrat. C'est ce que vous allez faire. Ne revenez pas plus tard me parler de l'augmentation du coût des matériaux que vous avez dû payer, des heures supplémentaires, etc. Un contrat axé sur le rendement est axé sur les résultats. Il met l'accent sur ce que vous achetez réellement en tant que service et laisse au secteur privé le soin de déterminer comment le fournir. Nous adoptons une approche axée sur le rendement à chaque contrat que nous réalisons, qu'il s'agisse de l'entretien de notre portefeuille de biens existants ou de la construction de nouveaux biens. Voilà donc le premier principe ou changement fondamental que des agences comme la nôtre ont essayé d'instaurer ou d'apporter à la conclusion de marchés dans le secteur public.

En deuxième lieu, nous nous sommes efforcés d'apporter une réflexion plus efficace sur le cycle de vie d'un bien. Il est très facile de se concentrer sur le coût en capital de la construction d'une chose si on

veut qu'il soit bien construit et entretenu à long terme. Comme je disais, la meilleure façon d'y parvenir est de signer un contrat qui contient des incitatifs pour la personne qui le conçoit et le construit afin qu'elle ait une vue d'ensemble du cycle de vie. C'est vrai de l'utilisation d'énergie de l'actif. C'est vrai du coût d'entretien de ses composantes majeures. Dans la mesure du possible, nous tentons d'adopter cette vision du cycle de vie des actifs. Nous construisons pour la meilleure valeur, pas pour le coût le plus bas. Si quelqu'un soumet une proposition pour gagner l'un de nos projets, généralement, ils ne soumissionnent pas seulement une valeur actualisée nette (VAN). Ils enchérissent pour construire et entretenir l'actif à long terme. Nous faisons cela pour leur donner tous les incitatifs nécessaires pour concevoir et construire pour le long terme.

Le troisième principe, vraiment fondamental aux deux premiers que j'ai mentionnés, c'est que nous devons bien comprendre les risques et les partager entre le secteur public et le secteur privé. Ce sur quoi nous nous concentrons, c'est que les risques doivent toujours être assumés par la personne la plus apte à les assumer. Il y a certains risques que, comme gouvernement, nous sommes plus aptes à assumer. Nous paierions une prime incroyable si jamais nous essayions d'imposer ces risques au secteur privé. Mais il y a un tas de risques que le secteur privé est en bien meilleure position de gérer. Dans la conclusion de ces contrats axés sur le rendement, notre tâche est d'être intelligents en ce qui concerne les risques qu'il vaut mieux que le gouvernement assume et maintienne, et ceux que le secteur privé est le mieux placé pour assumer, et savoir créer un contrat qui partage ces risques efficacement. Nous consacrons une bonne partie de notre temps et de notre énergie à déterminer les risques que nous faisons mieux de conserver et ceux que nous faisons mieux de transférer.

Quatrièmement, nous devons améliorer de beaucoup notre diligence appropriée et notre planification initiale. Nous avons des expressions

pour ces choses à IO. L'une d'elle est « mesure deux fois, ne coupe qu'une fois ». Une autre est « Va lentement pour aller plus vite » Ce que nous voulons dire avec ces expressions, c'est qu'il ne s'agit pas de sortir rapidement. Nous devons travailler dur avec nos partenaires du secteur public pour leur rappeler que le succès n'est pas d'annoncer le projet plus tôt — le succès, c'est de finir le projet le plus tôt possible. C'est la livraison définitive qui compte... Retournons à mon dernier point. Si nous souhaitons transférer les risques, le meilleur moyen de le faire est d'abord de les comprendre à fond. Si cela signifie que nous avons besoin de faire un peu plus de diligence appropriée pour comprendre les conditions géotechniques et l'état du sol, et comprendre les données de base d'un actif avant de signer un contrat, c'est beaucoup mieux. Je reviens une fois de plus à notre exemple de rénovation domiciliaire et je me demande si, quand vous avez commencé votre projet de rénovation, vous saviez tout ce que vous deviez savoir avant de signer ce contrat initial avec votre entrepreneur. Cette idée de diligence appropriée et de planification est devenue un élément central de ce que nous faisons.

La dernière chose que je dirai est que tout est en train de changer à un rythme inimaginable. Dès le départ, nous avons eu l'idée que nous devions trouver de nouvelles façons d'intégrer l'innovation dans notre façon de construire les choses et d'obtenir le maximum d'innovation pour optimiser les ressources. Une grande partie de cela est due à la concurrence et au fait de mettre les soumissionnaires en concurrence les uns avec les autres pour trouver les meilleures idées. Repensez à mon tout premier point : Si vous allez signer un contrat axé sur le rendement qui dit : « Je n'achète pas de toi sept tonnes de béton et quatre tonnes de graviers... J'achète un résultat, un bien que je peux utiliser », alors le meilleur moyen d'y arriver est de dire « Maintenant, à toi de découvrir comment tu vas t'y prendre pour le concevoir et le construire. » Cette idée de créer un incitatif à l'innovation par le secteur privé est le sixième principe de base.

Nous avons donc commencé au début des années 2000 à résoudre le problème. Le problème était que nous étions bloqués, et plusieurs administrations comme la nôtre, où les choses n'étaient pas construites. Nous avons essentiellement perdu la confiance du public. Aujourd'hui et grâce aux principes que j'ai décrits – ces idées de contrats axés sur le rendement, avec une gestion efficace des risques, avec une perspective de cycle de vie des actifs, une bonne diligence et une bonne planification et la promotion de l'innovation, en amenant le secteur privé à trouver des solutions à nos problèmes nous avons parcouru un long chemin. J'ai parlé de la feuille de route que nous avons. Si vous regardez dans le monde les mégaprojets d'immobilisations, vous verrez que c'est un phénomène sans précédent. Et, comme je le disais, nous avons maintenant construit et mis en service 66 projets d'hôpitaux, collèges, palais de justice, pénitenciers, grandes routes et transports publics dans la province. Nous continuons d'en faire plusieurs autres aujourd'hui. Nous gérons désormais un portefeuille diversifié de choses, toutes nouvelles, que nous venons juste de construire et de trucs qui ont plus de 50 ans. Et nous faisons tout cela selon les mêmes principes. Nous tentons constamment de trouver des moyens de garder nos actifs en sécuritaires, productifs, et efficaces.

Nous avons aussi construit quelque chose ici en Ontario dont nous devrions être très fiers. C'est un plaisir de voir tant de visages familiers ici aujourd'hui parce que nous avons construit ici une chose qui est reconnue dans le monde entier — c'est-à-dire une industrie de designers, d'architectes, et d'ingénieurs, de sociétés de construction, d'investisseurs de partout dans la région et de partout dans le monde qui sont venus en Ontario pour y faire affaire. Nous avons construit une agence que je suis vraiment fier de diriger. Plusieurs de mes collègues et coéquipiers sont dans la salle aujourd'hui. Nous avons attiré des personnes talentueuses qui ont un but commun, qui viennent travailler

dans le secteur public pour livrer des résultats et assurer le bien public, mais dans une optique du secteur privé. Nous avons attiré une race incroyable de personnes qui partagent la conviction que nous faisons quelque chose pour appuyer notre province et que nous apportons le meilleur de ce que nous avons appris du secteur privé pour le faire. La troisième chose dont nous pouvons être vraiment fiers est que nous avons bâti un marché, que nous avons bâti une approche commune, un ensemble de documents de réunion et un processus d'évaluation qui a résisté à toutes sortes de tests et de rigueur et qui a fait l'objet de nombreux examens externes. Ce marché passe le test du temps et fait l'envie et l'intérêt de nombreux endroits dans le monde. Pour comprendre comment nous avons fait, nous avons instauré des mesures comme la présence d'un surveillant de l'équité pour tout notre approvisionnement. Toute une industrie s'est développée autour de l'évaluation de l'équité de notre processus et de l'assurance que nos approvisionnements sont vraiment bien gérés. C'est absolument incroyable et c'est une chose que de nombreuses administrations sont venues apprendre chez nous. Nous devrions être fiers de ça.

LES DÉFIS À VENIR

Je vais maintenant parler de l'avenir. Parce que, comme je l'ai dit, les défis continuent de grossir et nous ne nous conformerions pas à notre propre code, notre propre éthique ou notre propre raison d'être si nous restions assis sur nos lauriers. Comme on le dit toujours dans notre organisation. « nous devons être fiers, mais pas satisfaits. » C'est la situation dans laquelle nous nous trouvons en ce moment. Nous sommes fiers du chemin parcouru dans notre travail, mais nous sommes loin d'être satisfaits. Quand nous regardons les défis qui nous font face et les défis auxquels font face les gouvernements de tous les ordres en procédant à d'importants nouveaux investissements dans les infrastructures sociales et le transport public, nous savons que nous devons faire plus. Pour ceux dans la salle qui

œuvrent dans notre industrie, vous savez que chaque année ou chaque deux ans, nous publions une liste des travaux publics à venir. C'est ce que nous faisons maintenant avec le gouvernement. La quantité de travail, l'ampleur de ce que nous faisons, continue d'être très élevée, alors nous nous devons à nous-mêmes, nous vous devons à tous, de continuer à penser à la façon dont nous allons devenir encore meilleurs.

Nous avons quelques défis à l'esprit que je vais partager avec vous. Le premier est l'ampleur des projets. Les projets deviennent encore plus gros. C'est là une fonction naturelle des choses que nous construisons. D'abord et avant tout, les systèmes de transports par leur nature même sont des « systèmes ». Les systèmes de transport doivent fonctionner de manière intégrée. L'une des pires choses que le gouvernement puisse faire est d'acheter un véhicule de vous (*pointe vers une personne dans la salle*), un système de signalisation de vous (*pointe vers une autre personne*) et un terrain de vous (*pointe vers une troisième personne*) et d'essayer de les mettre ensemble. C'est ce que nous n'étions pas spécialement très bons à faire. Les systèmes comme ceux-là viennent d'une manière intégrée. Cela veut dire qu'ils sont gros. Cela veut dire que vous devez travailler à une autre échelle. Nous devons attirer des personnes d'autres parties du monde. Mais cette ampleur en soi crée un nouveau défi pour nous par rapport à ce que nous avons fait depuis les 15 dernières années.

Le deuxième défi, c'est que la technologie joue un rôle extrêmement différent dans ce que nous construisons. Je suis à IO depuis environ six ans et demi et même au cours de cette période, le changement a été incroyable. Nous pensions à des hôpitaux comme à des projets de briques et de mortier — on construisait seulement un tas de chambres. Les hôpitaux sont des actifs extraordinairement complexes sur le plan technologique avec des systèmes qui doivent se parler l'un à l'autre dans l'édifice et dans la façon dont les soins au patient sont fournis. Les nouveaux hôpitaux que nous construisons essaient vraiment

d'intégrer l'environnement construit au service au patient. Nous avons cet exemple que j'entends de l'un de mes clients et j'adore cette histoire. C'est l'un des plus récents hôpitaux que nous construisons. L'équipe a travaillé à un grand nombre de scénarios. Par exemple, un patient fait un arrêt cardiaque. Que doit faire l'édifice pour y réagir? Il s'agit de choses telles que la possibilité de géolocaliser à l'intérieur de l'immeuble les premiers intervenants qui doivent venir, et les appeler... connaître leur emplacement, avoir des ascenseurs qui vont les chercher à leur étage... des portes ouvertes pour qu'ils n'aient pas besoin de foncer dedans, des chariots d'urgence sont identifiés avec des étiquettes RFID et apportés dans la chambre... le lit du patient est baissé au même niveau que le chariot — au cas où il faudrait le zapper d'urgence, comme vous voyez, je ne suis pas médecin. Une fois tout le monde dans la pièce, les soins sont donnés rapidement. Cela a tout à voir avec la façon dont nous construisons l'actif et y intégrons l'environnement technologique. C'est très différent de ce que certains membres de notre industrie ont fait et de ce que nous avons fait. C'est un grand défi. Nous devons y penser très différemment.

La troisième chose qui exige beaucoup de réflexion est les façons nouvelles et différentes dont nos infrastructures affectent les communautés et les intervenants. Il est certain que la construction d'un nouveau système de transport public crée un autre niveau d'interaction publique. Nous n'allons pas derrière les palissades et ne disons pas : « Nous vous ferons savoir dans trois ans lorsque le projet sera terminé et que nous abaisserons la palissade et voilà. » Nous construisons directement dans le cœur des communautés. Cela a toutes sortes d'implications sur la façon dont nous interagissons dans notre environnement.

La quatrième chose est celle-ci : J'ai parlé plus tôt du principe de réflexion au cycle de vie et de la réflexion à long terme. Eh bien, cela aussi est en train de changer. Il y a de nouvelles choses auxquelles nous devons penser. La durabilité des actifs que nous construisons, leur

résilience au changement climatique, la façon dont ils utilisent l'énergie deviennent encore plus importantes et deviennent une chose à laquelle il faut donner un prix dans nos projets. Il y a toute une série d'externalités auxquelles nous essayons de penser : « Comment nous assurer que nos projets reflètent ces externalités? »

COMMENT NOUS NOUS ADAPTONS

Voilà donc les défis qui nous font face. Cela nous a réellement forcés à adapter notre vision de l'agence que nous sommes et que nous devons être. Comme équipe, nous passons beaucoup de temps à parler de la façon dont nous continuons de nous adapter à cet environnement, et comment nous restons axés sur notre vision, qui est de construire des partenariats dans les secteurs public et privé pour moderniser les actifs publics de l'Ontario. Comment devenons-nous plus que seulement une excellente agence d'approvisionnement et attaquons-nous ce plus grand défi de livrer et d'entretenir des infrastructures dans ce monde changeant? Je veux terminer en vous parlant de certaines des choses que nous faisons en ce moment pour nous adapter à ce monde.

Un : J'ai parlé plus tôt d'innovation et d'acquérir l'innovation du secteur privé. Nous devons redoubler nos efforts dans ce sens au cours des prochaines années. Le ministre de l'Infrastructure — je relève d'un conseil indépendant privé de personnes non politiques qui viennent du monde des affaires et ce conseil à son tour relève du ministre de l'Infrastructure. Le ministre (Monte) McNaughton a été très clair sur cette idée d'innovation et sur la façon dont nous devons exploiter le marché. Récemment, en mars, il a annoncé certains changements à cet égard. Comment pouvons-nous améliorer nos efforts pour reconnaître l'innovation et laisser la porte la plus grande ouverte possible? Je vais vous donner un exemple. En ce moment, nous travaillons avec Metrolinx à l'un de leurs projets signature. RER ou GO

Expansion. Comment augmenter la fréquence du service GO dans l'ensemble de la région du Grand Toronto et faire circuler rapidement des trains toute la journée, tous les jours? Nous pourrions dire que nous devons ajouter tant de voies ferrées à Lakeshore West et que nous devons acheter 200 véhicules additionnels. Ce n'est pas ça que nous faisons. Nous tentons de vraiment de nous ouvrir à l'innovation d'une nouvelle façon en disant « Nous avons ici un nombre X de personnes dont nous savons qu'elles ont besoin d'aller du point A au point B. Veuillez nous donner une proposition qui nous dit comment vous le feriez. À vous de choisir la technologie, de décider du montant à investir dans un capital initial par rapport aux opérations en cours. En fait, nous prédisons qu'une plus grande partie de la valeur des soumissions se retrouvera dans les 30 années d'exploitation que dans le coût en capital. Les soumissionnaires vous tous avoir leurs propres stratégies sur le choix des véhicules, sur l'endroit où construire la voie ferrée, tout ce qui précède. Nous essayons de changer notre approche et de l'amener à de nouveaux niveaux l'innovation du secteur privé. Ce faisant, nous devons être créatifs. Le meilleur moyen d'y réfléchir est : Combien de valeur accorderons-nous à un soumissionnaire, dans ce processus que je viens de décrire, qui nous dit qu'il peut réduire les temps de transport de chaque trajet d'Oakville à Toronto de quatre minutes? Comment estimons-nous cette valeur, par rapport à la personne qui dit qu'elle peut le faire pour nous pour cent millions de dollars de moins? C'est ce que nous devons arriver à faire quand nous disons que nous voulons de l'innovation.

Nous devons de fait apprendre comment évaluer ces choses de manière intelligente, et à noter nos soumissions de manière à mettre l'innovation au premier plan et à accorder de l'importance à des choses comme de meilleures solutions qui améliorent les temps de déplacement.

Une deuxième évolution que nous devons faire est d'aller au-delà du transfert du risque, que j'ai décrit comme étant une de nos grandes

préoccupations, vers une perspective plus nuancée de la gestion du risque. Le meilleur moyen de gérer le risque est de ne pas se le passer d'un côté à l'autre de la table. Le meilleur moyen est seulement de le réduire. Nous faisons maintenant les choses d'une façon très différente en cernant les risques au début d'un projet et en disant « Lesquels de ces risques pouvons-nous anticiper et éliminer? » Cela pourrait se faire du point de vue de la délivrance de permis, en collaboration avec nos partenaires municipaux. Un grand risque des projets de transport en commun est d'écarter ou de déplacer à l'avance tous les services publics qui se trouvent sous le paysage de rue. Nous faisons beaucoup plus de travail maintenant sur le risque – en ciblant ceux qu'on peut devancer et déplacer. Nous n'avons pas besoin d'entrer dans cette discussion sur le transfert des risques si nous les éliminons dès le départ. Cela fonctionne très bien dans certains de nos projets de transport en commun et nous savons que nous devons en faire plus.

La troisième adaptation : J'ai mentionné qu'un des défis qui nous fait face concerne la participation des communautés. Nous pensions beaucoup à la façon dont nous pouvons assurer la participation des résidents et des entreprises locales, à chaque étape de nos projets — autant pendant la phase de construction que dans les activités continues de l'actif. Nous faisons des choses – un pas à la fois – comme organiser des foires d'emploi dans les communautés locales et présenter les projets aux personnes qui sont près d'elles. Nous organisons des rencontres pour permettre aux entreprises locales qui pourraient avoir une chance d'approvisionner le projet de nous rencontrer. Il existe aussi une version plus vaste de cette activité, où nous, comme industrie, en travaillant avec nos collègues du gouvernement et avec vous tous dans cette pièce, pouvons découvrir comment nous allons répondre aux besoins à plus long terme. Nous manquons de personnel qualifié dans les métiers spécialisés, à titre d'exemple. C'est un cas qui doit nous préoccuper tous. Nous commençons à réfléchir sérieusement au rôle que nous devons jouer à

cet égard, parce qu'il ne suffira pas de s'asseoir et d'espérer que les personnes qualifiées arrivent pour mener à bien les projets de l'ampleur que nous désirons.

La quatrième chose que nous faisons pour nous adapter, c'est de penser à nos propres talents et compétences et au genre d'endroit où nous devons être. Environ les trois quarts des gens à Infrastructure Ontario viennent du secteur privé, avec une certaine expérience du secteur privé. Nous avons bâti une équipe capable de fusionner les sensibilités communes du secteur privé avec la pensée politique et agir comme un pont pour nos collègues et ministères qui sont de fait les propriétaires de ces actifs. Nous devons continuer d'attirer et de garder les bonnes personnes. Dans notre organisation, nous avons des banquiers d'affaires, des avocats, des ingénieurs, des gestionnaires de projets, des spécialistes de l'environnement, du patrimoine et de l'archéologie. C'est ce mélange diversifié de personnes que nous devons avoir pour pouvoir relever les défis qui nous font face. Nous devons continuer à trouver des personnes intéressées à faire du service public une partie de leur profil, mais qui apportent également cette sorte d'expertise approfondie. C'est une partie énorme de notre adaptation.

Le cinquième point est d'exploiter les données de nouvelles façons. Nous en sommes encore au début dans ce domaine – l'industrie du bâtiment dans son ensemble, la construction et les services de construction – n'en est qu'à ses balbutiements en matière de gestion et d'utilisation des données. Nous examinons toutes sortes de façons dans nos approvisionnements pour analyser les données et les tendances... et la façon dont nous établissons notre budget... et mettons en place des projets en premier lieu... et dans la façon dont nous gérons nos immeubles... et en améliorant nos systèmes de construction... en utilisant des outils de prévision qui nous permettent de gérer nos actifs. Nous avons eu un véritable esprit de suivi de nos

propres résultats. Nous publions un truc que nous appelons notre rapport sur notre bilan. C'est ainsi que je peux dire que 60 de nos 66 projets, soit 95 pour cent, ont été réalisés dans les budgets. Nous publions ce rapport et d'autres documents similaires parce que nous essayons de partager le plus possible dans le domaine public ce à quoi nous travaillons et ce que nous faisons. Mais nous pouvons faire beaucoup plus en utilisant les données pour être plus prédictifs. C'est l'une des grandes priorités de notre organisation.

Enfin, et ce n'est pas le moins important, nous réfléchissons à la façon dont nous faisons passer nos partenariats à un niveau supérieur. Et tout ce que nous accomplissons l'est fait en partenariat. Nous parlons constamment des P3 (et P3 veut dire partenariat public-privé) Les gens oublient souvent le premier « p ». Ce sont les partenariats, régis par un contrat incroyablement dense et riche. Certains pensent que c'est presque une contradiction, mais ce n'est pas le cas. Ce que nous devons faire est d'améliorer et de perfectionner notre façon de travailler avec des partenaires — nos partenaires du secteur public qui ont un objectif politique et nos partenaires du secteur privé qui livrent et gèrent nos bâtiments pour nous sur une base quotidienne. Ce sentiment de partenariat doit être au cœur de ce que nous faisons. C'est ce que nous devons nous efforcer de comprendre et de renforcer chaque jour. Comment nous améliorons les principes de partenariat et en tirons parti pour poursuivre sur la voie du succès que nous avons connu au cours des 15 dernières années.

Je veux terminer en vous montrant une vidéo très courte sur ce dernier point, les partenariats. Il est intéressant pour moi de parler théoriquement de la construction d'écoles et d'hôpitaux et d'autoroutes, mais il est intéressant aussi d'écouter une de nos partenaires. Michelle DiEmanuele est chef de la direction de Trillium (un réseau hospitalier), une personne avec laquelle nous avons beaucoup travaillé, – toute une série de projets – et il y en a d'autres à venir. Si

vous connaissez un peu Trillium et leur base de patients, il y a une tonne de croissance. Nous continuons de collaborer très étroitement. Je vais partager certaines de ses réflexions sur la relation que nous avons et ce que cela veut dire de travailler comme partenaires.

...

Visionnement de la vidéo

...

Très bien. Je vais donc finir par où j'ai commencé et résumer en disant qu'au cours des 15 dernières années, nous avons construit quelque chose ici en Ontario dont tous dans cette salle devraient être très fiers. À titre de chef de la direction de cette merveilleuse petite agence, je suis certainement très fier. Nous sommes reconnus partout dans le monde. Nous avons des délégations qui viennent des États-Unis et de pays du monde entier, et ils nous visitent pour nous demander comment nous avons bâti ce que nous avons, comment nous avons bâti cette feuille de route de la réussite, et « Comment pouvons-nous apprendre de vous? » Le gouvernement a annoncé récemment son intention de poursuivre, ou à tout le moins d'examiner, des façons dont nous pourrions jouer un rôle à l'extérieur de nos frontières en aidant d'autres administrations à apprendre de notre expérience et à tirer profit des connaissances et de la propriété intellectuelle que nous avons acquises au cours des 15 dernières années. Nous croyons que ce faisant, nous accomplirons deux choses : nous aiderons ces administrations à remédier à la pénurie d'infrastructure à laquelle le monde fait face, et nous espérons que cela créera un véritable point d'ancrage et une occasion pour les entreprises ontariennes d'être en mesure de participer à d'autres marchés. Ils ont l'avantage d'avoir passé plus d'une décennie à travailler ici. Nous avons cette base incroyable pour travailler et nous avons une possibilité devant nous.

Nous faisons face à des défis vraiment intéressants quant à la façon dont nous continuerons à fournir une infrastructure sociale et de transport en commun et une infrastructure civile utiles, dans l'intérêt

des contribuables, dans l'intérêt des citoyens de l'Ontario. Si nous faisons bien les choses, nous ferons l'envie d'autres pays. L'infrastructure est réellement au cœur des communautés vibrantes. Ce défi. Nous savons qu'il y a beaucoup de travail à faire et nous avons hâte de travailler avec vous tous ici dans les années à venir.

Merci beaucoup.