

# Plan d'activités annuel du Fonds ontarien pour la construction

2025-2030



# Table des matières

Message du président.....	3
Message du directeur général.....	4
Introduction .....	5
Contexte .....	5
Mandat.....	5
Orientation stratégique .....	6
Gouvernance.....	8
Environnement des infrastructures.....	9
Conditions d'investissement.....	9
Analyse juridictionnelle.....	11
Domaines prioritaires pour l'investissement.....	12
Cadre d'investissement dans les projets.....	15
Feuille de route de la mise en œuvre .....	17
Déploiement opérationnel.....	17
Développement de la réserve de projets .....	17
Relations avec les intervenants .....	17
Déploiement du capital.....	18
Ressources humaines.....	18
Ressources humaines et dotation .....	18
Conception et stratégie organisationnelles.....	18
Structure fonctionnelle organisationnelle .....	19
Effectif réel.....	20
Stratégie de rémunération totale .....	20
Mesures du rendement.....	22
Registre des risques.....	23
Budget financier.....	26
Plan de communications.....	28
Plan d'information et de technologies de l'information.....	29
Fonds ontarien pour la construction	

## Message du président

J'ai le plaisir de présenter le plan d'activités inaugural pour le Fonds ontarien pour la construction (FOC). En commençant par un concept à la fin de l'année 2023 pour devenir aujourd'hui un organisme pleinement opérationnel, le FOC fait des progrès importants dans l'accomplissement de son mandat qui consiste à aider à répondre aux besoins d'infrastructure de l'Ontario.

Au cours de la dernière année, nous avons réuni un conseil d'administration expert, dynamique et diversifié, embauché un directeur général en la personne de Michael Fedchyshyn, et bâti un solide portefeuille de projets potentiels. Ensemble, nous avons commencé à établir des relations solides avec les intervenants et les partenaires clés du secteur public afin de soutenir les principales priorités du gouvernement.

Ces développements sont encourageants, mais nous ne faisons que commencer. Au cours de la prochaine année, nous agirons de façon réfléchie et rapide afin de créer des occasions significatives qui permettront aux investisseurs institutionnels d'accroître leur participation au financement de grands projets d'infrastructure en Ontario. Nous poursuivrons notre démarche auprès des investisseurs et collaborerons avec les propriétaires de projets pour cerner des projets qualifiés.

Dans bien des cas, c'est le Fonds ontarien pour la construction qui déterminera si un projet avance ou non. Nous ne prenons pas nos responsabilités à la légère. Nous comprenons que, grâce à nos efforts pour mobiliser les investisseurs ici chez nous, nous soutiendrons la croissance économique et la prospérité dès aujourd'hui tout en posant des bases solides pour la prochaine génération. En fin de compte, notre engagement à stimuler l'investissement dans les infrastructures de l'Ontario vise à bâtir un avenir durable pour toutes les Ontariennes et tous les Ontariens.

**Brian J. Porter**

Président du conseil d'administration

## Message du directeur général

L'Ontario a besoin de solutions innovantes pour relever les défis causés par la croissance de sa population, la demande croissante d'énergie et le vieillissement des infrastructures. Le Fonds ontarien pour la construction est un élément clé de cette solution, avec un mandat clair pour attirer et catalyser des investissements dans des projets d'infrastructure à grande échelle dans des secteurs prioritaires qui profitent aux citoyens de l'Ontario. Grâce à l'utilisation de structures de financement créatives et habilitantes, nous attirerons la participation du capital institutionnel pour soutenir un large éventail de grands projets d'infrastructure et accélérer le développement dans toute la province.

Au cours de la prochaine année, le Fonds ontarien pour la construction sera axé sur trois volets : (1) renforcer les capacités organisationnelles, les compétences et l'évolutivité afin de soutenir notre mandat; (2) travailler avec des investisseurs, des communautés autochtones et des propriétaires de projets pour élargir notre portefeuille d'investissements qualifiés; et (3) se mettre rapidement au travail pour déployer des capitaux dans des projets prioritaires qui servent la population de l'Ontario, y compris dans des projets de minéraux critiques récemment cernés comme une nouvelle priorité du FOC. Ces actions jetteront les bases pour les années à venir.

C'est un honneur de diriger le Fonds ontarien pour la construction alors que nous entamons une période passionnante de développement et de croissance. Je tiens à remercier le conseil d'administration pour leur confiance en moi, ainsi que les membres du personnel pour leur collaboration et leur soutien inlassable. Ensemble, nous reconnaissons l'importance de notre mandat pour façonner l'avenir des collectivités de l'Ontario et nous nous engageons vigoureusement à le réaliser.

**Michael Fedchyshyn**

Directeur général

# Introduction

## Contexte

Le Fonds ontarien pour la construction (FOC) soutient le financement et la construction de projets d'infrastructures critiques dans toute la province de l'Ontario.

Le FOC est un organisme provincial gouverné par un conseil d'administration, créé en novembre 2023 par un règlement en vertu de la *Loi sur les sociétés de développement*. Elle a ensuite été maintenue en mai 2024, en vertu de la *Loi de 2024 sur le Fonds ontarien pour la construction*.

Le FOC rend des comptes à l'Assemblée législative de l'Ontario par l'entremise du ministre des Finances. Un protocole d'entente avec le ministre des Finances établit l'obligation redditionnelle entre le FOC et le ministre. Le ministre, à son tour, rend des comptes à l'Assemblée législative concernant l'accomplissement de son mandat par le FOC et de sa conformité aux directives et aux politiques gouvernementales, et fait rapport à l'Assemblée législative sur les affaires du FOC.

Le FOC est assujéti à la Directive concernant les organismes et les nominations (DON) du Conseil de gestion du gouvernement, une directive gouvernementale clé définissant la gouvernance et la reddition de comptes des organismes, qui exige que le FOC fournisse tous les ans un plan d'activités pluriannuel au ministre des Finances.

Ce plan d'activités présente la stratégie et les activités prévues du FOC pour les cinq prochaines années. Le sommaire financier du présent plan d'activités présente les recettes et les coûts prévus sur une période de trois ans.

## Mandat

Le mandat du FOC, tel qu'énoncé dans la *Loi de 2024 sur le Fonds ontarien pour la construction*, consiste à faire des investissements et chercher à attirer, de la part d'investisseurs institutionnels admissibles, d'entités du secteur public, de gouvernements et de communautés autochtones, en accordant la priorité aux investisseurs canadiens, des investissements dans des projets d'infrastructure situés en Ontario qui généreront des recettes et qui seront dans l'intérêt public. Le FOC accomplira son mandat des manières suivantes :

- investir dans l'infrastructure et répartir adéquatement les risques entre l'organisme et les autres investisseurs.
- structurer des propositions et négocier des ententes avec les investisseurs pour des projets d'infrastructure.
- recevoir et évaluer des idées et des propositions non sollicitées de projets d'infrastructure provenant d'investisseurs institutionnels admissibles, d'entités du secteur public, de gouvernements ou de communautés autochtones.

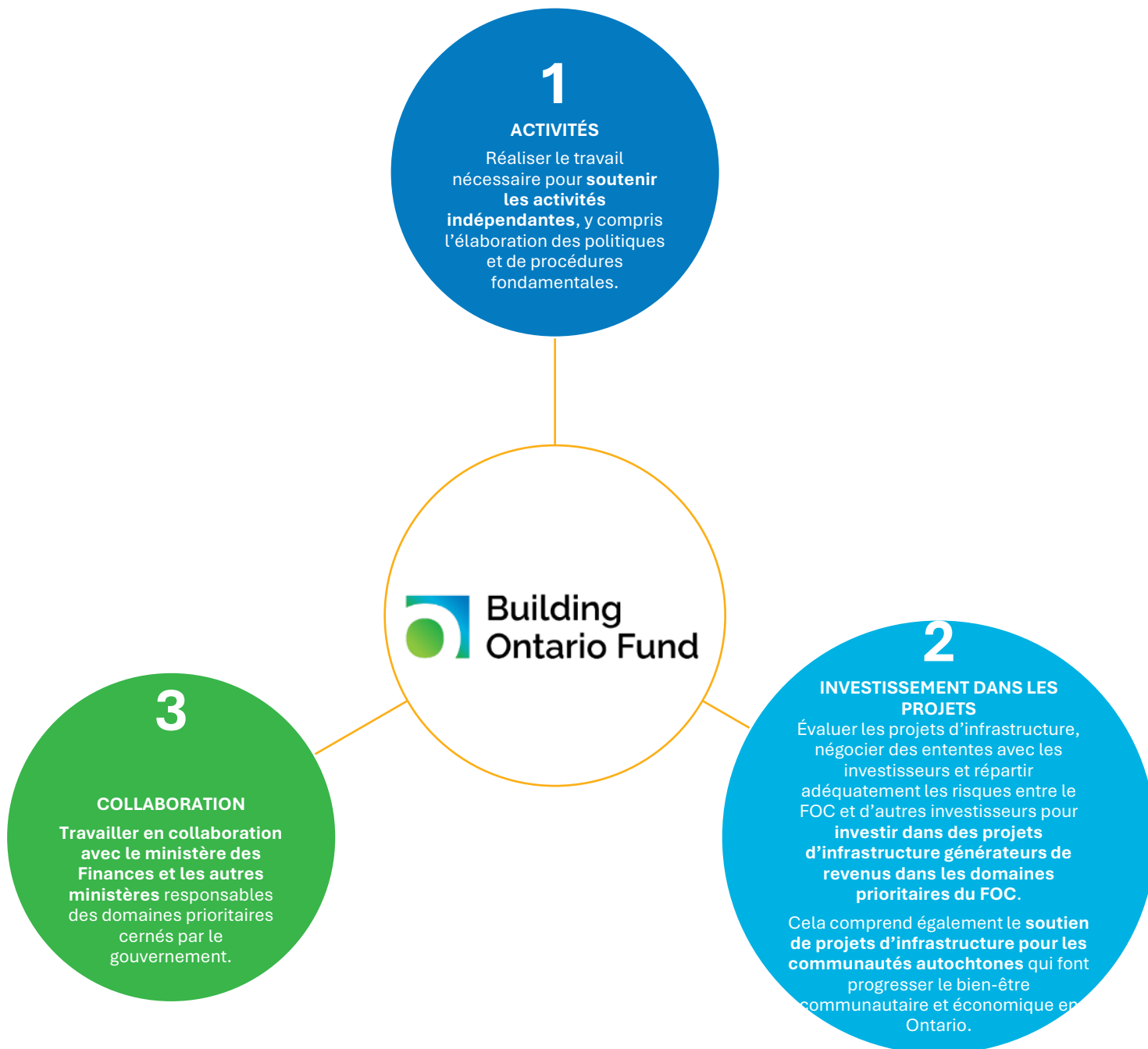
Les investissements dans les projets effectués par le FOC seront d'abord axés sur les foyers de soins de longue durée, les infrastructures énergétiques, les logements abordables, l'infrastructure municipale et communautaire et le transport.

Dans la lettre d'instructions pour 2025-2026 du ministère des Finances pour le FOC, les minéraux critiques ont été ajoutés comme domaine prioritaire.

### Orientation stratégique

Le 21 mai 2025, le ministre des Finances a publié une lettre annuelle d'instructions au président du conseil d'administration du FOC afin de définir les priorités du gouvernement pour l'organisme en 2025-2026.

En 2025-2026, le FOC se concentrera sur les principales priorités suivantes, qui jetteront les bases des progrès continus jusqu'en 2029-2030 :



## Gouvernance

Le FOC a réalisé des progrès considérables dans la constitution de sa gouvernance depuis sa création, notamment par la nomination de sept membres à son conseil d'administration. Une matrice des compétences du conseil d'administration a été exploitée pour soutenir une analyse des écarts de compétences qui oriente la sélection et la nomination des membres du conseil. Cela permet de s'assurer que le conseil d'administration est composé de membres ayant des antécédents, une expertise et une expérience variés pour appuyer la prise de décisions efficaces ainsi qu'une gouvernance et une surveillance solides des activités de l'organisme.

Avec huit membres nommés, dont le président, le conseil d'administration inaugural est habilité à prendre des décisions clés pour l'organisme et à approuver des instruments clés tels que le cadre de sélection des projets et d'autres documents de gestion.

Nom de la personne nommée	Poste	Nommé depuis le	Expiration du mandat
Brian J. Porter	Président du conseil d'administration	23 novembre 2023	22 novembre 2027
Bryan Davies	Administrateur	14 décembre 2023	13 décembre 2027
Jan De Silva	Administratrice	14 décembre 2023	13 décembre 2027
James Cowan	Administrateur	28 mars 2024	15 mai 2026
Arshil Jamal	Administrateur	30 mai 2024	29 mai 2025
Constance L. Sugiyama	Administratrice	30 mai 2024	30 mai 2028
Helen Bobiwash	Administratrice	26 juin 2024	26 juin 2027
R. Michael Latimer	Administrateur	28 janvier 2025	27 janvier 2026



## Environnement des infrastructures

### Conditions d'investissement

Les infrastructures contribuent à stimuler l'activité économique dans tous les secteurs de l'économie ontarienne et sont essentielles à la prospérité économique globale des générations futures. L'Ontario nécessite actuellement d'importants investissements en infrastructure pour répondre aux besoins d'une population croissante et soutenir la croissance économique à long terme.

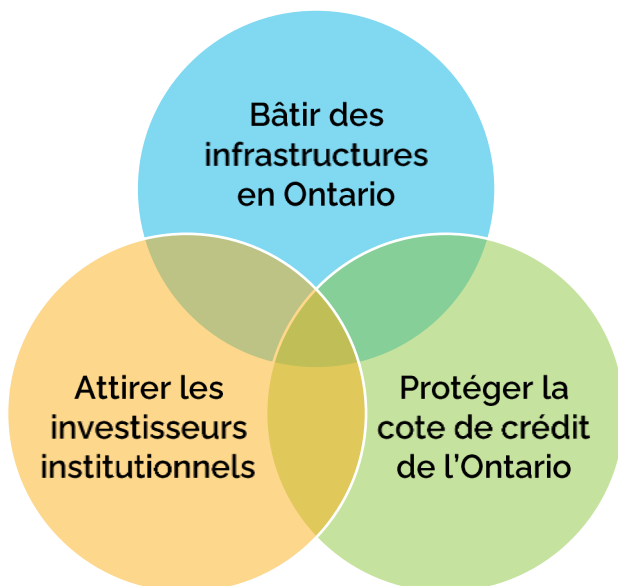
Comme la population de l'Ontario devrait passer de 16,1 millions en 2024 à 21,7 millions d'ici à 2046, il est nécessaire d'augmenter les dépenses en infrastructures pour maintenir et étendre les services essentiels. Les actifs vieillissants, en particulier les foyers de soins de longue durée, les systèmes de transport et les infrastructures énergétiques, doivent à la fois être renouvelés et étendus<sup>1</sup>.

Pour y remédier, il faudra des solutions de financement des infrastructures durables et innovantes, notamment l'intégration d'investissements du secteur privé provenant d'investisseurs institutionnels (p. ex., banques, caisses de retraite publiques) afin d'optimiser l'utilisation des fonds publics. Cela permettra de bâtir davantage d'infrastructures critiques, tout en réduisant la pression sur les finances gouvernementales et en protégeant la cote de crédit de la province.

Le gouvernement a alloué un montant initial de 3 milliards de dollars au Fonds ontarien pour la construction pour soutenir le financement et la construction de projets d'infrastructures critiques. Le FOC se concentre sur le financement de projets d'infrastructures critiques qui génèrent des revenus et attirent des capitaux institutionnels. Cette approche vise à tirer parti des investissements institutionnels du secteur public et privé, créant un effet multiplicateur qui amplifie les retombées de chaque dollar investi et soutient des projets qui autrement ne seraient pas bâtis.

---

<sup>1</sup> Source – Ministère des Finances : Rapport sur les perspectives économiques à long terme de l'Ontario (2024-2046)



Le FOC propose une gamme d'instruments financiers pour répondre à différents besoins de projets et différentes lacunes de financement. En voici quelques exemples :

Instruments de financement		
Prêts	Capitaux propres	Garanties de prêts
Le FOC peut offrir des prêts avec des taux d'intérêt inférieurs à ceux du marché ou d'autres conditions flexibles ou axées sur les résultats, afin de fournir des économies importantes aux promoteurs du projet comparativement aux prêteurs commerciaux. En rendant le financement plus abordable, les organisations peuvent allouer davantage de fonds à des projets qui apportent un bénéfice public.	Le FOC peut investir directement dans des projets qui font face à un déficit de capital grâce à la prise de participation. Cela peut inclure le soutien à des projets à haut risque ou en phase initiale. En prenant une participation, le FOC peut fournir un soutien essentiel et partager les risques financiers et les rendements du projet.	Le FOC peut offrir des garanties de prêt pour des projets nécessitant l'atténuation des risques afin d'attirer des capitaux d'investisseurs institutionnels.

Le FOC pilote également des approches d'investissement innovantes, permettant à une grande diversité de promoteurs de se qualifier pour des investissements. Par exemple, nous pouvons offrir une aide financière aux foyers de soins de longue durée à but lucratif et à but non lucratif, en accommodant divers modèles organisationnels et types de projets. Cette approche aide à répondre aux besoins et aux priorités variés dans le secteur des soins de longue durée, assurant ainsi un soutien complet aux projets critiques à travers l'Ontario.

## Analyse juridictionnelle

D'autres administrations ont adopté une approche semblable pour soutenir les investissements en infrastructures par l'entremise des banques d'infrastructures. Parmi les administrations ayant des entités d'investissement en infrastructures établies avec des structures ou mandats semblables, on peut citer :

- **Gouvernement fédéral du Canada** : Banque de l'infrastructure du Canada (BIC)  
Fondée en 2017, la BIC se concentre sur l'investissement dans des projets d'infrastructures générateurs de revenus, qui sont dans l'intérêt public et visent à attirer des investissements du secteur privé et institutionnel, avec un financement alloué de 35 milliards de CAD dans des secteurs incluant les infrastructures vertes, l'énergie propre, le transport en commun, le commerce et les transports ainsi que les infrastructures à large bande.
- **Royaume-Uni** : National Wealth Fund  
Créé en 2021 sous le nom de UK Infrastructure Bank, le National Wealth Fund vise à stimuler la croissance économique régionale et locale et à soutenir la lutte contre les changements climatiques par l'entremise de projets d'infrastructure dans les secteurs de l'énergie propre, du transport, du numérique, de l'eau et des déchets, appuyés par un investissement initial en capital de 22 milliards de GBP.
- **États-Unis** : plusieurs BI nationales et sous-nationales (au niveau des États)  
Les États-Unis comptent diverses banques d'infrastructures nationales et étatiques créées à différentes époques, dont l'objectif inclut généralement le financement des secteurs des transports, de l'eau et de l'énergie qui contribuent à la croissance économique et à l'intérêt public.
- **Allemagne** : Banque KfW  
Fondée en 1948, la Banque KfW a été initialement créée pour la reconstruction d'après-guerre, mais elle encourage maintenant l'amélioration durable des conditions économiques, sociales et environnementales.
- **Australie** : Clean Energy Finance Corporation  
La CEFC a été créée en 2012 pour faciliter un financement accru dans le secteur de l'énergie propre et atteindre les objectifs australiens de réduction des émissions de gaz à effet de serre, avec un mandat d'investissement initial de 10 milliards d'AUD.

Bien que chacune de ces entités d'investissement dans les infrastructures ait son propre mandat, ses propres mesures du rendement et ses propres cadres de placement, voici quelques observations dignes de mention provenant d'autres administrations :

- **Attirer des capitaux externes** : La structuration d'investissements qui attirent des capitaux externes et partagent les risques et rendements avec les partenaires peut aider à

minimiser la participation financière directe de l'entité et à amplifier les retombées des fonds publics,

- **Flexibilité avec les solutions d'investissement** : Tirer parti de plusieurs outils d'investissement différents pour soutenir divers projets dans des secteurs prioritaires et offrir des avantages de diversification pour soutenir la durabilité.
- **Cadres d'investissement transparents** : Fonctionner selon des lignes directrices claires et transparentes qui incluent des évaluations approfondies de la faisabilité des projets, des avantages publics et des profils risque-rendement.

## Domaines prioritaires pour l'investissement

La lettre d'instructions annuelle du ministre des Finances fournit des orientations au FOC sur les domaines prioritaires pour l'investissement en infrastructures, à savoir les foyers de soins de longue durée, l'énergie, le logement abordable, les infrastructures municipales et le transport.

Dans le cadre de son mandat défini dans sa loi constitutive, le FOC cherche également à s'associer avec des communautés et organisations autochtones pour investir dans des projets d'infrastructure prioritaires en Ontario, ce qui comprend de recevoir et d'évaluer des propositions non sollicitées. Le FOC s'engage à bâtir des relations solides avec les partenaires autochtones afin de soutenir des projets d'infrastructure qui favorisent le bien-être économique et social des communautés autochtones de l'Ontario, conformément à l'engagement de l'Ontario envers la réconciliation avec les peuples autochtones.

Le FOC travaille à réaliser ces priorités, qui ont des retombées directes sur la compétitivité économique, la santé publique et la qualité de vie des Ontariennes et des Ontariens. En priorisant ces domaines, le FOC peut stimuler la croissance à long terme, améliorer le bien-être communautaire et bâtir un Ontario plus résilient.

Quelques-uns des principaux domaines prioritaires sont mis en lumière ci-dessous :



### Foyers de soins de longue durée

L'expansion des foyers de soins de longue durée est essentielle pour soutenir la population vieillissante et alléger la pression sur les systèmes de santé. L'Ontario a besoin de 58 000 lits de soins de longue durée nouveaux et améliorés d'ici à 2028 pour accommoder la population vieillissante. Malgré les nouveaux investissements provinciaux, l'arriéré existant de plus de 39 000 personnes sur liste d'attente pour les foyers de soins de longue durée demeure une lacune critique.



## Énergie

La modernisation des infrastructures énergétiques est cruciale pour répondre aux besoins d'une économie et d'une population en pleine croissance tout en favorisant la durabilité. La population de l'Ontario devrait atteindre près de 21,7 millions d'habitants d'ici au 1<sup>er</sup> juillet 2046, ce qui entraînera une augmentation de la demande d'énergie. La Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité prévoit que la demande annuelle d'énergie de l'Ontario passera de 154 TWh en 2025 à 245 TWh d'ici à 2050, stimulée par la croissance démographique, l'urbanisation, les besoins industriels et l'adoption des véhicules électriques.



## Logement abordable

La crise du logement doit être contrée pour assurer la sécurité du logement des résidents, ainsi que pour favoriser la stabilité économique. L'Ontario a besoin de 1,5 million de nouveaux logements d'ici à 2031, dont les logements abordables représentent une part essentielle. Actuellement, environ 239 000 ménages dépendent de logements abordables, et ce chiffre ne cesse d'augmenter alors que les coûts locatifs continuent de dépasser la croissance des revenus.



## Infrastructures municipales et communautaires

S'attaquer à l'arriéré des infrastructures municipales est nécessaire pour maintenir les services essentiels pour la population de l'Ontario. Les municipalités de l'Ontario font face à un déficit important en infrastructures, avec un arriéré estimé à environ 52 milliards de dollars dans les infrastructures municipales, incluant les systèmes d'eau, les routes municipales, les bâtiments et installations, ainsi que les ponts et ponceaux.



## Transport

L'amélioration des systèmes de transport réduira la congestion et augmentera la productivité. La congestion routière dans les centres urbains comme la région du Grand Toronto coûte à l'économie ontarienne environ 11 milliards de dollars par année en perte de productivité. Sans investissement important dans les infrastructures de transport en commun, ce coût devrait augmenter. Pour répondre à la fois à la demande croissante et aux préoccupations liées à la durabilité, l'Ontario doit continuer d'investir dans l'expansion du transport en commun.



### **Minéraux critiques**

Les minéraux critiques sont au cœur des efforts de l'Ontario pour bâtir une économie compétitive, résiliente et autonome. Les métaux critiques et des terres rares sont essentiels à la prochaine génération de technologies, y compris le stockage par batteries et les véhicules électriques. Les investissements dans les infrastructures connexes permettront aux emplois liés à l'extraction et au traitement des minéraux extraits en Ontario de rester en Ontario.



## Cadre d'investissement dans les projets

Le FOC a élaboré un cadre exhaustif de sélection de projets pour réaliser des investissements à fort impact dans ses secteurs prioritaires. Les investissements sont évalués selon les principes du FOC :

- Atteindre les objectifs politiques tout en générant des résultats financiers positifs.
- Approche de partenariat : attirer les investissements du capital institutionnel.
- Repérer les projets qui profitent aux communautés autochtones.
- Prioriser les investissements alignés sur les objectifs du FOC, où celui-ci peut aider à combler un déficit de financement.
- Priorité accordée aux investisseurs canadiens.

Ce cadre permet de s'assurer que les investissements sont alignés avec le mandat de l'organisme, priorisent les avantages pour le public et contribuent au développement des infrastructures situées en Ontario. Il garantit également que les décisions d'investissement tiennent compte des principales considérations financières, des risques et de la durabilité.

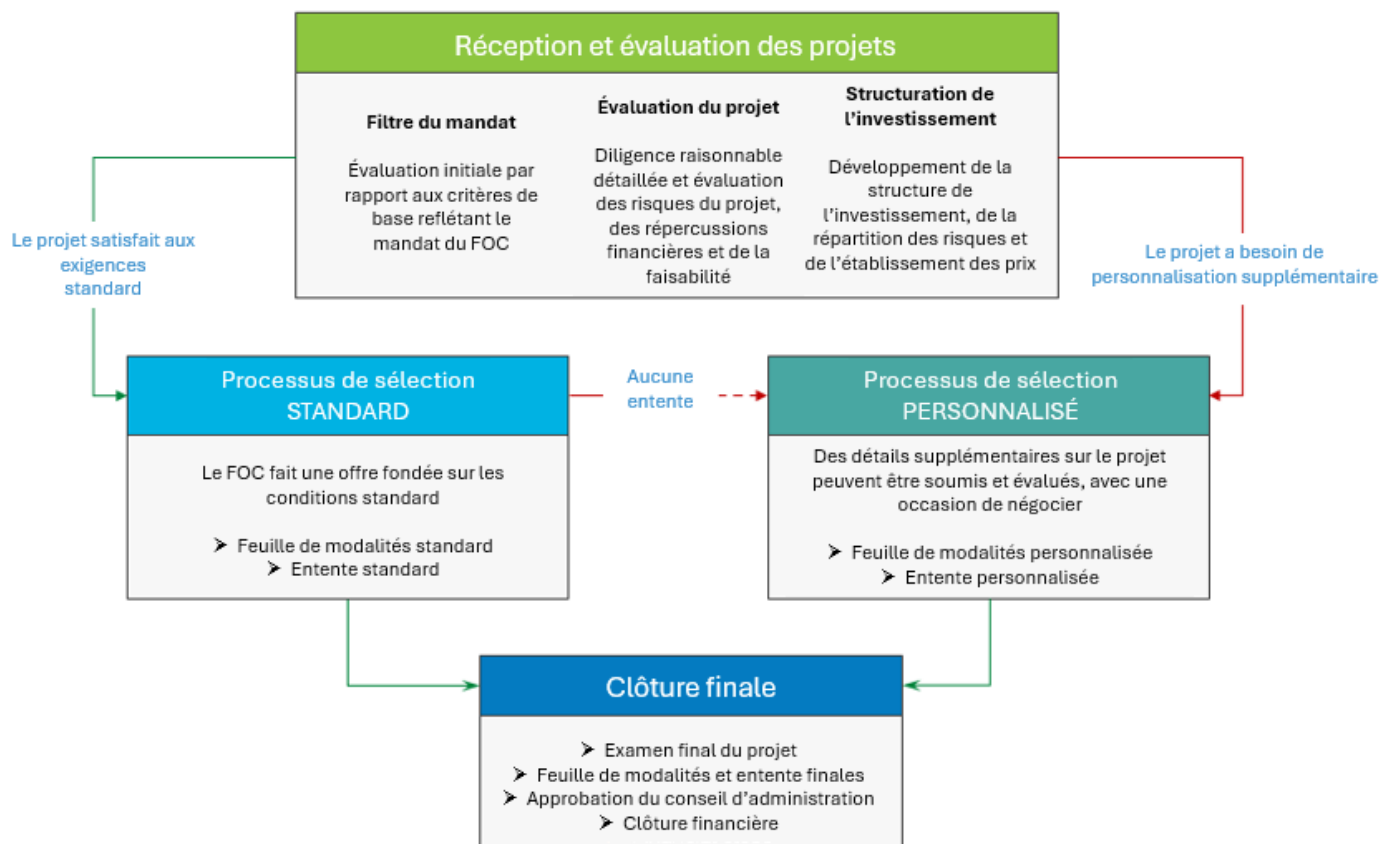
Le FOC adopte une approche progressive pour constituer son portefeuille d'investissements. Dans la première phase, le FOC investira dans plusieurs projets pilotes ciblés, qui sont nettement plus avancés dans le processus d'investissement, à titre de preuve de concept. À long terme, les investissements seront alloués en fonction des priorités établies, des lignes directrices de diversification des fonds et des besoins propres à chaque secteur.

Le schéma du cadre d'investissement ci-dessous présente une approche par jalons qui détermine à chaque étape s'il faut poursuivre un projet. Cela inclut un processus à deux volets pour évaluer et structurer les investissements au FOC.

1. **La réception et l'évaluation des projets** comprennent trois étapes clés et s'appliquent à tous les projets :
  - **Filtre du mandat** : Cette étape évalue dans quelle mesure le projet concorde avec les principes énoncés ci-dessus, ainsi qu'avec le mandat du FOC.
  - **Évaluation du projet** : Cela inclut un examen approfondi des indicateurs financiers, des répercussions financières et des évaluations des risques afin de s'assurer que le projet démontre une gestion solide des finances et des risques.
  - **Structuration des investissements** : Le processus de structuration veille à répartir correctement les risques entre les intervenants. Les mécanismes d'établissement des prix sont conçus pour refléter les risques associés tout en demeurant compétitifs par rapport aux prêteurs commerciaux.
2. **Le processus de sélection** a lieu après l'étape de réception et d'évaluation des projets, et diffère selon que le projet répond ou non aux exigences normalisées du FOC.

- **Processus de sélection standard** : Utilisé pour des projets qui respectent des paramètres prédéfinis pour un domaine prioritaire. Ces paramètres peuvent être basés, entre autres facteurs, sur des profils de risque prédéfinis, des conditions ou des objectifs de rendement ciblés. Le processus standard simplifie la prise de décisions et accélère l'approbation des propositions de projets.
- **Processus de sélection personnalisé** : Pour les projets qui sortent du cadre des offres standards, le projet fait l'objet d'un examen plus approfondi, permettant au FOC et aux promoteurs de travailler ensemble pour créer une solution personnalisée répondant aux besoins et aux risques précis du projet. Cette flexibilité permet au FOC de soutenir des projets innovants ou uniques qui concordent toujours avec son mandat.

3. **La clôture finale** a lieu après un examen final et une vérification diligente du projet, ainsi que les approbations nécessaires.





## Feuille de route de la mise en œuvre

Au cours de sa première année, le FOC s'est concentré sur l'atteinte de son autonomie opérationnelle afin de pouvoir agir rapidement pour faire avancer sa mission et investir dans des projets d'infrastructure essentiels.

Le FOC cherchera des occasions d'être un investisseur axé sur les résultats et axé sur l'incidence dans ses domaines d'investissement prioritaires. Au cours de la prochaine année, le FOC se concentrera sur les activités suivantes, chacune contribuant à soutenir les éléments suivants ou se poursuivant au cours des quatre prochaines années de ce plan :

### Déploiement opérationnel

- Terminer le déploiement opérationnel de l'organisme en établissant la structure organisationnelle et en recrutant des professionnels qualifiés pour soutenir le mandat du FOC.
- Élaborer des politiques internes de gouvernance, de finances et de ressources humaines et mettre en œuvre des systèmes technologiques sécurisés pour faciliter la gestion de projet et les processus de reddition de comptes.

### Développement de la réserve de projets

- Établir des relations et faire progresser les discussions avec les investisseurs institutionnels, les promoteurs de projets et les communautés autochtones afin de bâtir une réserve solide de projets dans les domaines prioritaires.
- Maintenir un processus de sélection de projets et de partenaires basé sur des critères financiers et d'intérêt public. Veiller à ce que tous les investissements en infrastructures répartissent adéquatement les risques entre le FOC et les investisseurs.
- Définir des bases et des mesures du rendement pour assurer une amélioration continue.

### Relations avec les intervenants

- Travailler avec le ministère des Finances pour s'harmoniser avec les secteurs prioritaires et les objectifs politiques, obtenir un soutien financier, fournir des mises à jour régulières et veiller au respect par le FOC des politiques et des directives gouvernementales pertinentes.
- Collaborer avec d'autres ministères provinciaux et des organismes du secteur public plus larges afin d'harmoniser les investissements avec les projets gouvernementaux existants, les objectifs politiques et les buts propres au secteur, tout en explorant des occasions de co-investissement.
- Collaborer avec les investisseurs institutionnels, les propriétaires de projets et d'autres intervenants externes afin de comprendre les exigences précises, de découvrir les lacunes de financement existantes et de cerner des possibilités stratégiques de collaboration dans les domaines prioritaires du FOC.

## Déploiement du capital

- Déployer efficacement le capital grâce à des partenariats sur des projets d'infrastructure générateurs de revenus afin de maximiser les retombées, optimiser l'allocation des ressources et partager les risques du projet avec les partenaires.
- Mettre en œuvre des processus de surveillance pour assurer le suivi du rendement du projet et des répercussions globales afin d'assurer un déploiement responsable et efficace du capital.

## Ressources humaines

### Ressources humaines et dotation

Le FOC a jeté les bases de sa stratégie de ressources humaines. L'accent sera mis sur la création de politiques et de programmes de ressources humaines qui soutiennent le mandat de l'organisation.

Les priorités stratégiques 2025-2026 des ressources humaines pour soutenir les cinq prochaines années incluent :

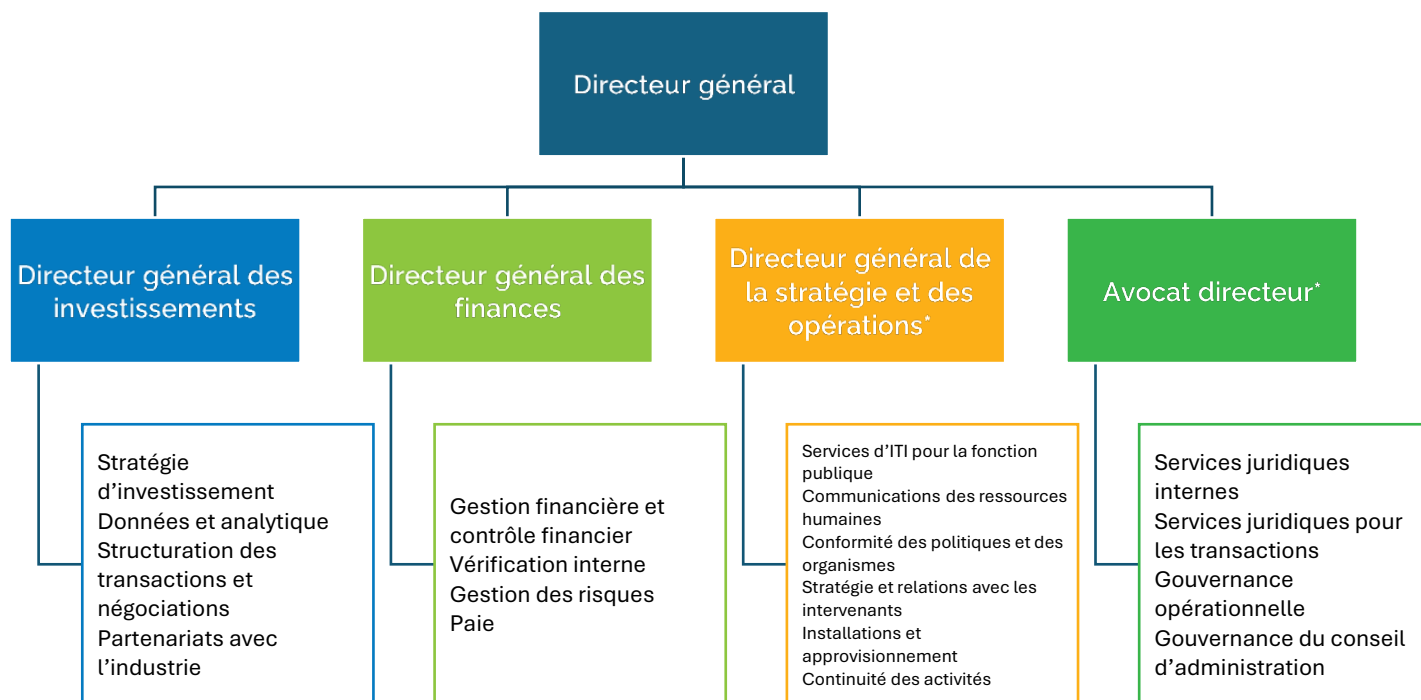
- Élaborer une stratégie de gestion des ressources humaines pour l'organisation, harmonisée avec la stratégie d'affaires de l'organisme. L'accent sera mis sur le développement de nos valeurs organisationnelles, de nos programmes et de notre stratégie d'éducation en matière de diversité, d'inclusion et d'appartenance afin de soutenir la culture d'un nouvel organisme.
- Élaborer des politiques et des pratiques en gestion des ressources humaines qui favorisent un environnement de travail moderne et flexible, incluant l'attraction et la rétention des talents, ainsi que la reconnaissance et la valorisation de l'excellence en matière de rendement.
- Concevoir une stratégie de ressources humaines harmonisée avec le secteur public plus large et les industries connexes dans les domaines de la rémunération globale, de la gestion des talents, du développement organisationnel et de l'engagement des personnes.

### Conception et stratégie organisationnelles

Le FOC veillera à ce que sa structure organisationnelle soutienne son mandat et soit suffisamment agile pour évoluer avec la maturité de l'organisme.

Le directeur général relève du conseil d'administration du FOC, et les dirigeants désignés relèvent du directeur général. Dans la structure proposée actuelle, le directeur général aura jusqu'à six (6) cadres relevant de lui, dont quatre (4) identifiés pour les années formatrices du FOC : directeur général des investissements, directeur général des finances, directeur général de la stratégie et des opérations, et avocat directeur.

## Structure fonctionnelle organisationnelle



\* Pas encore considérés comme « cadres désignés » en vertu de la Loi sur la rémunération des cadres du secteur parapublic

Les principes de conception organisationnelle ont guidé le développement de la structure du FOC, jumelés à des éléments fondamentaux clés des ressources humaines qui soutiendront la conception organisationnelle à mesure que l'organisme grandit et que les structures évoluent.

Des lignes directrices supplémentaires concernant l'étendue de contrôle et le schéma organisationnel sont en cours d'élaboration pour soutenir la conception organisationnelle de la structure future du FOC. L'organisme sera composé de cadres supérieurs, de gestionnaires et de contributeurs individuels exclus de la négociation. Une fois pleinement établi, le FOC sera une organisation de taille moyenne. Au cours des deux premières années, le FOC se développera et son effectif atteindra jusqu'à 52 personnes. Nous renforçons notre capacité organisationnelle afin d'assumer des fonctions qui relevaient auparavant d'une entente de niveau de service avec l'OOF, dans le but de réaliser les secteurs prioritaires existants et d'appuyer le mandat renouvelé du gouvernement.

L'ajout d'un nouveau domaine prioritaire dans les minéraux critiques, d'un nouveau programme de financement avec le Programme de financement pour les initiatives autochtones, ainsi qu'une augmentation du capital, nécessitera l'accélération des plans de renforcement des effectifs et pourrait exiger des fonctions opérationnelles supplémentaires ainsi qu'une expertise additionnelle. La planification de la capacité organisationnelle et le plan financier associé continueront d'être affinés à travers le rapport annuel 2025-2026 et le plan d'activités 2026-2031.

Les activités de planification de la main-d'œuvre continuent de faire en sorte que le FOC embauche les meilleurs talents et renforce la capacité organisationnelle. Le graphique ci-dessous fournit le nombre approximatif d'ETP qui seront en place par exercice financier.

Exercice financier	Effectif projeté (~approx.)*
2024-25	22
2025-26	52
2026-27	72

*\*L'augmentation du personnel et la capacité totale pourraient changer en fonction de l'augmentation de la capitalisation et du champ d'application*

Les effectifs projetés de 2027-2028 à 2029-2030 seront évalués une fois que l'organisme se sera développé en 2026-2027.

Effectif réel

Ressources	Exercice 2024-2025
ETP prévus	20
Cadres supérieurs	2
Gestion	4
Personnel	14

Stratégie de rémunération totale

Le FOC a développé un Programme de rémunération des cadres (PRE) pour trois (3) postes de direction considérés comme des « cadres désignés » en vertu de la Loi sur la rémunération des cadres du secteur parapublic. Le PRE pour le directeur général, le directeur général des investissements et le directeur général des finances a été approuvé le 15 mai 2024 et définit les niveaux minimaux et maximaux de rémunération totale en espèces pour les postes de direction.

- Le PRE a été élaboré à l'aide d'organisations comparatrices correspondant à un ou plusieurs des critères suivants :

- **Propriété** – l'organisation est aussi une organisation du secteur public (au Canada).
- **Géographie** – l'organisation exerce ses activités dans une région géographique similaire (au Canada).
- **Industrie pour des talents comparables** – l'organisation exerce ses activités dans un secteur qui nécessiterait des cadres ayant un profil de talents semblable.
- **Taille/portée des responsabilités des cadres** – les responsabilités des cadres dans l'organisation comparable seraient similaires à celles des cadres du FOC.
- La stratégie de rémunération du FOC sera basée sur les principes suivants :
  - Responsabilité fiscale, gouvernance et conformité à l'ensemble des lois applicables et responsabilisation.
  - Harmonisation avec le mandat, les valeurs et l'orientation stratégique du FOC.
  - Compétitivité externe et équité interne, les postes de valeur égale étant rémunérés dans les mêmes échelles salariales.
  - Reconnaissance et récompense du rendement des employés au moyen d'un programme de rémunération juste et équitable.
- Le FOC fournira des avantages sociaux collectifs aux employés à temps plein et à durée déterminée, en plus des avantages sociaux facultatifs. Les employés se verront également offrir des prestations d'invalidité de courte et longue durée.

## Mesures du rendement

Le rendement global du FOC sera évalué en fonction des mesures et des objectifs suivants :

Objectif	Paramètres clés	Manière dont l'objectif est mesuré
<b>Intérêt public</b> Les projets seront dans l'intérêt public.	Répercussions sur les utilisateurs : Améliorer l'abordabilité, les avantages financiers ou en matière d'accessibilité pour les utilisateurs. Retombées économiques : améliorations des infrastructures régionales, retombées économiques attribuées à la structure de la chaîne d'approvisionnement, création d'emplois, productivité, innovation et renforcement des capacités pour des retombées économiques futures. Répondre à d'autres besoins prioritaires du gouvernement; par exemple, améliorer les résultats sociaux. Soutien aux communautés autochtones : Participation des Autochtones ou avantages financiers pour les communautés autochtones.	Chaque investissement fait l'objet d'une évaluation de l'intérêt public qui est quantifiée et prise en compte dans la tarification de l'investissement.
<b>Additionnalité</b> Les projets attireront des investissements provenant de capitaux externes.	Les projets attireront des capitaux supplémentaires pour amplifier les retombées publiques tout en limitant les investissements du FOC.	Le capital externe attiré par les projets financés par le FOC par rapport aux contributions du FOC maintient un ratio d'au moins 1:1 (à long terme), sauf si une contribution plus importante du FOC est nécessaire pour faire avancer un projet.
<b>Harmonisation avec les priorités gouvernementales</b> Les projets seront harmonisés avec les priorités gouvernementales plus larges des ministères provinciaux.	Évaluer dans quelle mesure les projets financés par le FOC s'alignent sur les objectifs d'infrastructure de l'Ontario et font progresser les résultats dans les domaines prioritaires.	À court terme, s'assurer que chaque investissement soit dans un domaine prioritaire. À plus long terme, quantifier la manière dont les investissements peuvent faire avancer les objectifs politiques du gouvernement et établir des cibles à plus long terme pour l'organisme.



Objectif	Paramètres clés	Manière dont l'objectif est mesuré
<p><b>Modèle financier durable</b></p> <p>Les investissements dans les projets soutiendront la viabilité à long terme de l'organisme.</p>	<p>Évaluer la diversification du portefeuille d'investissements, par exemple, une combinaison équilibrée de prêts, de capitaux propres et de garanties entre les secteurs prioritaires afin d'améliorer la stabilité et la résilience.</p> <p>Évaluer les arrangements de partage des risques afin de s'assurer que les risques sont répartis entre les partenaires; effectuer une vérification diligente auprès des partenaires du projet et établir une tarification basée sur le risque afin d'harmoniser les rendements avec les niveaux de risque.</p> <p>Surveiller continuellement le rendement du crédit et examiner les changements dans le rendement financier, les tendances sectorielles ou les conditions macroéconomiques qui pourraient avoir une incidence sur la qualité du crédit des partenaires.</p>	<p>Chaque investissement fait l'objet d'une évaluation des risques qui est quantifiée et prise en compte dans la tarification des investissements. À court terme, les rendements moyens des investissements égaleront ou dépasseront le coût d'emprunt pour le FOC et les coûts de transaction. À moyen terme, les rendements du portefeuille du FOC égaleront ou dépasseront le coût d'emprunt pour le FOC et le coût global des activités de l'organisme.</p>
<p><b>Transparence, responsabilité et satisfaction des intervenants</b></p> <p>Le FOC sera un organisme responsable et transparent auquel les intervenants font confiance.</p>	<p>Les intervenants sont satisfaits de travailler avec le FOC. Sondages ou entrevues avec les intervenants (p. ex., entités gouvernementales, promoteurs de projets et communautés) pour évaluer la satisfaction envers les services et les processus du FOC.</p> <p>Évaluations des pratiques de production de rapports, de la structure de gouvernance et de la réceptivité du FOC aux demandes de renseignements du public.</p>	<p>Mener des sondages ou des entrevues pour mesurer la satisfaction des intervenants, en visant un niveau de satisfaction supérieur à 70 %.</p>

## Registre des risques

### Risque

### Mesures d'atténuation

#### **Développement rapide des capacités organisationnelles :**

Risque associé à la définition et à l'harmonisation des besoins organisationnels, à la conception de structures fonctionnelles et au recrutement de talents.

Obtention de fournisseurs pour un soutien temporaire aux ressources humaines.

#### **Risque lié au déploiement du capital :**

Risque lié à l'établissement de cadres pour identifier et analyser des projets dans les secteurs prioritaires et investir dans ces projets.

Établir un cadre complet de sélection de projets qui inclut des critères clairs pour l'admissibilité à l'investissement.

Favoriser des partenariats avec les intervenants de tous les secteurs prioritaires afin d'améliorer l'identification des projets et de bâtir un portefeuille.

#### **Risque d'investissement (projets individuels) :**

Risque de rencontrer des problèmes dans un projet ou un investissement qui nuisent à la capacité de remboursement, entraînent des résultats financiers négatifs ou compromettent la viabilité de l'organisation.

Mise en œuvre de processus rigoureux de diligence raisonnable pour l'évaluation des projets, y compris les évaluations des risques par l'entremise du cadre d'investissement du FOC.

Intégrer des clauses contractuelles précises dans les ententes d'investissement afin de protéger les intérêts du FOC.

Élaborer des plans de contingence pour les risques identifiés tout au long du cycle de vie du projet, y compris la définition de stratégies de sortie.

Surveiller de près le rendement du projet afin de traiter de manière proactive tout problème émergent.

#### **Risque d'investissement (portefeuille de projets) :**

Risque de ralentissements du marché dans les secteurs prioritaires pouvant avoir des répercussions sectorielles sur les investissements du FOC.

Diversifier le portefeuille d'investissements entre les secteurs prioritaires pour répartir les risques.

Effectuer des analyses régulières du marché pour repérer les premiers signes de ralentissement et ajuster les stratégies d'investissement en conséquence.

#### **Risques liés aux résultats :**

Le risque que les investissements ne produisent pas les résultats d'intérêt public qu'ils sont censés atteindre.

Évaluer les résultats d'intérêt public lors de la sélection des projets et impliquer les intervenants afin d'assurer l'harmonisation avec l'intérêt public.

Effectuer régulièrement des évaluations d'impact pour évaluer l'efficacité des investissements à atteindre les résultats souhaités en matière d'intérêt public.

Créer des mécanismes de rétroaction continue des intervenants afin de recueillir les leçons apprises et de les intégrer dans de futurs projets.

#### **Risque juridique :**

Risque concernant la protection de l'organisation contre

Élaborer un cadre juridique et travailler en étroite collaboration avec un conseiller juridique pour reconnaître



## Plan d'activités annuel 2025-2030

les problèmes juridiques découlant de ses investissements.

rapidement les problèmes juridiques potentiels et mettre en œuvre des protocoles de gestion des risques.

### **Risques liés aux changements environnementaux :**

Risque de changements importants dans l'environnement du FOC qui pourraient avoir une incidence sur l'organisme.

Veiller à ce que les investissements soient étroitement alignés avec le mandat de l'organisme afin de démontrer des résultats publics importants.

Diversifier les investissements entre les domaines prioritaires, les échéances et les outils d'investissement pour atténuer les changements importants du marché.

## Budget financier

Le FOC prévoit provisoirement investir sous forme de prêts et de capitaux propres à un ratio d'environ 175:25 pour les trois prochaines années. Des revenus des subventions d'exploitation seront reçus, ainsi que certains revenus d'intérêts provenant de prêts destinés à soutenir les activités et les investissements. Notez que durant ces années formatrices du FOC, et jusqu'à ce que les premiers prêts émis par le FOC arrivent à échéance, les revenus d'intérêts devraient rester faibles ou inexistant. Aucun revenu provenant de la cession d'actions (p. ex., les gains en capital) n'est prévu durant la période de prévision.

La plus grande dépense pour le FOC sera les salaires, alors que l'effectif passera d'environ 22 ETP en 2024-2025 à plus de 70 ETP en 2026-2027. Toutes les dépenses pour 2027-2028 et les années suivantes seront réévaluées dans les années à venir et ont été maintenues au même niveau qu'en 2026-2027 aux fins de cette prévision financière. Des changements dans la portée, les priorités ou la capitalisation globale peuvent exiger un changement des dépenses liées au personnel.

Les honoraires professionnels représentent la deuxième dépense la plus élevée pour le FOC au cours de la période de prévision. Ils sont associés au soutien au démarrage ainsi qu'à une assistance complémentaire pour les services-conseils en investissement, les services juridiques, les ressources humaines, la traduction, les services liés aux médias et la mise en œuvre des systèmes et de la PRE. Les coûts des services professionnels devraient diminuer à mesure que la capacité interne du FOC sera ajoutée grâce à l'intégration de personnel qualifié et à l'achèvement des activités de démarrage.

## Plan d'activités annuel 2025-2030

\$ (en milliers)	Estimation budgétaire 2024-2025	Estimation budgétaire 2025-2026	Estimation budgétaire 2026-2027	Estimation budgétaire 2027-2028
<b>Revenus</b>				
Crédits gouvernementaux – Investissements	-	215 000	200 000	200 000
Crédits gouvernementaux – Exploitation	6 156	15 000	7 463	2 611
Autres revenus	-	5 825	10 671	15 752
<b>Total des produits</b>	<b>6 156</b>	<b>220 825 \$</b>	<b>218 134 \$</b>	<b>218 363 \$</b>
<b>Charges</b>				
Traitements et salaires	3 240	10 553	13 720	13 720
Services professionnels	2 073	3 659	3 387	3 387
Dépenses immobilières	220	445	445	445
Dépenses diverses	623	228	582	811
<b>Total des dépenses</b>	<b>6 156</b>	<b>14 885 \$</b>	<b>18 134 \$</b>	<b>18 363 \$</b>
<b>Excédent annuel</b>	Néant	205 940 \$	200 000 \$	200 000 \$

## Plan de communications

Le FOC a le potentiel de transformer les communautés à travers la province en finançant des infrastructures essentielles dans des secteurs clés. Ces projets pourraient, par exemple, renforcer l'approvisionnement en énergie, élargir l'offre de logements abordables, augmenter les options de soins de longue durée et améliorer les systèmes de transport en commun. Une stratégie de communication solide permettra de partager efficacement ces histoires et d'aider l'organisme à remplir son mandat.

En mettant l'accent sur la transparence et l'engagement des intervenants, les communications externes du FOC informeront les intervenants sur la proposition de valeur de l'organisme, favoriseront des partenariats stratégiques et mettront en lumière les premières réalisations. Les occasions de leadership éclairé renforceront la visibilité des cadres supérieurs et mettront en valeur l'expertise de l'organisme. Pour atteindre les objectifs de communication externe, le FOC tirera parti de canaux externes rentables, y compris le site Web, les médias sociaux et la sensibilisation directe, comme les mises à jour par courriel aux abonnés inscrits.

En reconnaissance du fait que le personnel du FOC est son plus grand atout, les communications internes joueront un rôle essentiel dans la création d'une culture inclusive, l'engagement des collègues et le maintien en poste des personnes les plus talentueuses. La stratégie comprendra un mélange de mises à jour de l'intranet, de messages de la direction et d'assemblées publiques.

Ensemble, ces efforts de communication externes et internes soutiendront le mandat du FOC d'investir dans les infrastructures prioritaires pour stimuler la croissance économique et créer des communautés prospères.

## Plan d'information et de technologies de l'information

Les domaines prioritaires suivants soulignent notre engagement à tirer parti de la technologie, à améliorer les processus et à assurer une gestion robuste des données tout en favorisant une approche proactive de la gestion des risques et de la conformité. Ces domaines sont essentiels pour établir une base solide qui permettra au FOC d'offrir des services de haute qualité.

- Collaborer avec les groupes d'affaires du FOC, en comprenant les moteurs et les plans d'affaires de l'organisme et en offrant des solutions pour automatiser et améliorer les processus et les activités.
- Développer et maintenir une feuille de route technologique du FOC structurée pour être évolutive et flexible face au changement.
- Cybersécurité (Collaboration avec la Division de la cybersécurité de la FPO)
- Écosystème de données, d'analytique et de rapports
- Priorisation, gestion et supervision des projets
- Activités quotidiennes, amélioration de la productivité et de la satisfaction de la clientèle.
- Établissement du budget des TI
- Supervision et gestion des contrats avec les fournisseurs.

En tant qu'organisation nouvelle et en évolution, l'environnement informatique actuel au sein du FOC nécessitera des investissements importants dans les technologies et les processus d'affaires. Permettre au FOC de devenir agile, flexible et proactif afin de remplir son mandat en utilisant des approches fondées sur des données probantes et axées sur les risques. Au fil du temps, le FOC mettra en œuvre de nouveaux systèmes, outils et processus pour la collecte et l'analyse de données, la surveillance de la conformité et la gestion des risques.

Microsoft Copilot Chat est actuellement le seul outil de chat avec IA générative approuvé pour les entreprises. Si le FOC envisage d'utiliser d'autres outils d'IA, il garantira la consultation et le respect de la politique sur l'intelligence artificielle (IA) : Cadre pour la fiabilité de l'intelligence artificielle qui présente les directives et les pratiques exemplaires pour l'utilisation de l'IA générative.

Le FOC se concentrera sur la création et l'intégration de nouvelles technologies, de nouveaux processus et de nouvelles capacités afin d'établir des bases solides.

La mise en œuvre d'une stratégie numérique solide sera un processus pluriannuel. Assurer le temps nécessaire pour concevoir et mettre en œuvre les processus et systèmes de façon réfléchie afin de permettre au FOC de remplir son mandat.