

Fonds ontarien pour la construction

Plan d'activités annuel

2026-2031

Table des matières

1. Message du président et du directeur général.....	3
2. Qui sommes-nous?	6
3. Analyse du contexte.....	7
4. Secteurs prioritaires et mandat	9
5. Vision, mission et valeurs	11
6. Piliers stratégiques.....	14
6.1 Agir de manière efficace et prudente au nom des Ontariens	15
Objectifs des piliers stratégiques	15
Indicateurs de rendement – Agir de manière efficace et prudente au nom des Ontariens.....	16
Activités clés – Agir de manière efficace et prudente au nom des Ontariens.....	18
Plan relatif à l'information et aux technologies de l'information.....	20
6.2 Favoriser la réalisation de projets d'infrastructures clés et offrir une expérience de grande qualité à nos partenaires.....	22
Objectifs des piliers stratégiques	23
Indicateurs de rendement – Favoriser la réalisation de projets d'infrastructures clés et offrir une expérience de haute qualité à nos partenaires.....	24
Activités clés – Favoriser la réalisation de projets d'infrastructure clés et offrir une expérience de haute qualité à nos partenaires.....	25
6.3 Créer un écosystème de partenaires interconnectés.....	37
Objectifs des piliers stratégiques	37
Indicateurs de rendement – Créer un écosystème de partenaires interconnectés.....	38
Activités clés – Créer un écosystème de partenaires interconnectés.....	38
6.4 Attirer, former et fidéliser les meilleurs talents.....	41
Objectifs des piliers stratégiques	41

Indicateurs de rendement – Attirer, former et fidéliser les meilleurs talents.....	42
Activités clés – Attirer, former et fidéliser les meilleurs talents.....	42
7. Gouvernance d'entreprise, risques et finances	48

1. Message du président et du directeur général

Nous avons le plaisir de vous présenter le plan d'activités 2026-2031 du Fonds ontarien pour la construction (FOC), une feuille de route stratégique visant à accroître notre portée et à créer une valeur publique durable pour l'Ontario, grâce à la conception de solutions de financement innovantes pour les infrastructures bâties, en collaboration avec des partenaires des secteurs public et privé et des communautés autochtones.

De grandes choses se produisent déjà, et le FOC bâtit son succès en facilitant les investissements dans nos six domaines prioritaires : le logement abordable, les minéraux critiques, l'énergie, les soins de longue durée, les infrastructures municipales et communautaires, et les transports.

En dressant le bilan des progrès réalisés par le FOC au cours de l'année écoulée, nous sommes fiers des premières réalisations de notre équipe : nous sommes devenus pleinement opérationnels, avons constitué l'équipe de direction, établi des relations stratégiques avec des investisseurs, des promoteurs de projets et des partenaires autochtones, développé un solide portefeuille de projets et annoncé les premiers, dont certains revêtent une importance nationale. Parmi les projets phares, mentionnons la nouvelle centrale nucléaire de Darlington, la résidence de l'Université métropolitaine de Toronto sur Bond Street, l'installation de production d'isotopes médicaux issue d'un partenariat entre Bruce Power et la Nation Ojibway de Saugeen, le projet de raccordement électrique est-ouest, et le soutien à la construction de près de mille lits de soins de longue durée dans cinq collectivités.

Au cours de la dernière année, le Programme de financement pour les initiatives autochtones (PFIA, anciennement le Programme de garanties d'emprunt pour les Autochtones) a été intégré au FOC. Dans le cadre de cette transition, le PFIA a vu son mandat élargi, comprenant notamment 3 milliards de dollars de garanties autorisées et un champ d'action étendu à tous les domaines prioritaires, notamment l'énergie, les minéraux critiques et la mise en valeur des ressources. Le PFIA a constitué un ajout essentiel au mandat fondamental du FOC, en vue de favoriser la participation des Autochtones aux projets d'infrastructures. À mesure que le programme prendra de l'ampleur,

les avantages pour les communautés autochtones s'en trouveront accrus, dans le cadre d'un processus de réconciliation économique dont l'objectif principal est de mettre en place un guichet unique pour le financement des projets d'infrastructures menés par les communautés autochtones en Ontario.

Alors que nous amorçons une nouvelle étape de notre évolution et que nous continuons à étendre la portée du FOC, nos priorités demeurent claires et ambitieuses. Nous poursuivrons nos efforts afin de stimuler les investissements et de faire avancer les projets d'infrastructures qui créeront de la valeur pour l'Ontario et amélioreront la qualité de vie de la population ontarienne.

Au cours des cinq prochaines années, nous prévoyons :

- accroître notre portefeuille d'investissements afin de soutenir davantage de projets qui profitent aux collectivités de l'Ontario;
- explorer de nouveaux outils de financement afin de mobiliser des capitaux et d'accélérer le développement d'infrastructures génératrices de revenus;
- renforcer la participation économique des populations autochtones par le biais du PFIA, dans le cadre d'une collaboration visant à créer des possibilités qui reflètent les priorités communes et favorisent la prospérité à long terme.

La durabilité financière demeure un élément fondamental de notre approche. Nous privilégions les investissements qui génèrent de la valeur à long terme et des avantages considérables pour les collectivités, tout en conservant une capacité d'évolution permettant d'amplifier la portée de chaque investissement du FOC. Au cours de la période couverte par le présent plan d'activités, nous prévoyons que le FOC atteindra l'autonomie financière grâce à ses investissements, ce qui constitue une étape opérationnelle clé et une exigence de notre mandat.

La réalisation de ces objectifs dépend de la force de notre équipe. Au fur et à mesure de notre croissance, nous mettons en place une organisation hautement performante, efficace et guidée par nos valeurs, dotée d'une expertise sectorielle et de l'agilité nécessaire pour saisir les occasions qui se présentent, à mesure que nous élargissons notre champ d'action.

Nous reconnaissons également le rôle essentiel de nos partenaires et des parties concernées. Leur collaboration et leur confiance sont indispensables à notre croissance et à notre réussite, et nous les remercions de leur soutien constant.

Forts de ces bases solides, nous nous réjouissons des possibilités qui s'offrent à nous de stimuler les investissements et de lancer des projets d'infrastructures de premier plan, afin de créer des collectivités plus fortes et plus résilientes partout en Ontario.

A black ink signature of Brian J. Porter, featuring a stylized 'B' and 'P'.

Brian J. Porter

Président du conseil d'administration

A blue ink signature of Michael Fedchyshyn, featuring a stylized 'M' and 'F'.

Michael Fedchyshyn

Directeur général

2. Qui sommes-nous?

Le Fonds ontarien pour la construction (FOC) est un organisme public dirigé par un conseil d'administration, dont la mission est de stimuler les investissements dans les infrastructures génératrices de revenus partout en Ontario. Doté d'une enveloppe de 8 milliards de dollars, le FOC soutient des projets transformateurs dans six secteurs prioritaires : le logement abordable, les minéraux critiques, les soins de longue durée, l'énergie, les transports et les infrastructures municipales et communautaires.

Grâce à des mécanismes de financement novateurs et à des partenariats avec des investisseurs institutionnels et des communautés autochtones, le FOC contribue à mobiliser des capitaux privés pour la réalisation d'infrastructures à forte incidence. Créé en vertu de la *Loi de 2024 sur le Fonds ontarien pour la construction*, le FOC s'emploie à bâtir une province plus forte et plus résiliente pour les générations actuelles et futures. Pour plus d'information, veuillez consulter le : www.buildingonfund.ca/fr/.

Organisme relevant du gouvernement de l'Ontario

Le Fonds ontarien pour la construction est un organisme provincial dirigé par un conseil d'administration, créé en novembre 2023 en vertu d'un règlement pris en application de la *Loi sur les sociétés de développement*. Ce programme a ensuite été prolongé en mai 2024, au titre de la *Loi de 2024 sur le Fonds ontarien pour la construction*.

Le Fonds ontarien pour la construction répond de ses activités devant l'Assemblée législative de l'Ontario par l'intermédiaire du ministre des Finances. Les relations entre ce dernier et le FOC sont définies par un protocole d'entente. Par ailleurs, le FOC collabore avec le ministère des Finances à l'élaboration d'une entente administrative qui orientera la gestion, par le FOC, du programme de garantie de prêt pour les Autochtones (anciennement le Programme de garanties d'emprunt pour les Autochtones), lequel lui a été transféré par l'Office ontarien de financement le 1^{er} octobre 2025 et s'inscrit dans le cadre du Programme de financement pour les initiatives autochtones de l'organisme.

Le Fonds ontarien pour la construction est soumis à la directive concernant les organismes et les nominations du Conseil de gestion du gouvernement, une directive fondamentale qui définit les

principes de gouvernance et de responsabilité des organismes et qui impose au FOC de présenter au ministre des Finances un plan d'activités pluriannuel. Le présent document expose la stratégie et les activités du FOC dans les cinq prochaines années. Le résumé financier figurant dans ce plan d'activités présente les prévisions des coûts et des revenus sur une période de trois ans.

3. Analyse du contexte

Perspectives économiques et incertitude

Le contexte général des investissements en Ontario a été marqué par une incertitude économique ces dernières années, en raison des répercussions persistantes de la pandémie et de facteurs macroéconomiques tels que les tensions géopolitiques, l'inflation et les fluctuations des taux d'intérêt.

Les pressions économiques ont continué de s'intensifier. En 2025, le produit intérieur brut (PIB) réel de l'Ontario devrait augmenter de 0,8 % et la création nette d'emplois devrait atteindre 70 000 postes, ce qui représente une baisse par rapport à l'augmentation du PIB de 1,5 % et à la création de 140 000 emplois enregistrées respectivement en 2024. Les politiques commerciales américaines et l'incertitude liée aux tarifs ont provoqué une instabilité au sein de l'économie et des marchés financiers, ce qui se traduit par une plus grande prudence en matière de placements et un ralentissement des investissements dans certaines catégories d'actifs.

Le PIB réel de l'Ontario devrait augmenter dans l'avenir, mais il restera soumis aux répercussions persistantes de l'incertitude liée aux droits de douane américains (voir le tableau 1 pour un résumé des perspectives économiques de l'Ontario pour 2025-2028).

Tableau 1 : Résumé des perspectives économiques de l'Ontario (en pourcentage)

Elément	2024	2025p	2026p	2027p	2028p
Croissance du PIB réel	1,5	0,8	0,9	1,8	1,9
Croissance du PIB nominal	5,2	3,2	3,0	4,0	3,8
Croissance de l'emploi	1,7	0,9	0,4	0,8	1,0
Inflation de l'IPC	2,4	1,9	2,0	2,0	2,0

Notes du tableau :
p =projection de planification du ministère des Finances de l'Ontario fondée sur des sources externes au 12 septembre 2025.
Sources : Statistique Canada et ministère des Finances de l'Ontario.

Infrastructures et croissance économique

Les infrastructures constituent un outil éprouvé et puissant, pouvant contribuer à stimuler les activités dans tous les secteurs de l'économie. Cela revêt une importance particulière en période d'incertitude économique, car les investissements dans les infrastructures jouent un rôle de catalyseur : ils relient les entreprises aux marchés et aux membres de leurs collectivités, et favorisent la circulation des biens et des services à l'échelle nationale et internationale.

La population de l'Ontario devant passer de 16,1 millions d'habitants en 2024 à 20,5 millions d'ici 2051, il est nécessaire d'accroître les investissements dans les infrastructures afin de renouveler les actifs existants et d'en construire de nouveaux qui répondent aux besoins croissants de la population et de l'économie.

En réponse à cela, le gouvernement de l'Ontario a élaboré un plan d'infrastructures qui prévoit des investissements de plus de 200 milliards de dollars au cours des dix prochaines années. Ceux-ci aideront l'Ontario à faire face aux pressions accrues qui pèsent sur des infrastructures clés, comme le logement, l'énergie, les infrastructures municipales et les transports; à répondre aux besoins croissants en matière de soins de longue durée d'une population vieillissante; à exploiter les possibilités économiques dans le secteur des minéraux critiques; à créer des emplois pendant et après la construction; et à mettre en place un environnement d'infrastructures qui stimule l'innovation et attire les investissements. Le gouvernement canadien a lui aussi reconnu le rôle des infrastructures dans la croissance économique et la résilience, en s'engageant à investir 280 milliards de dollars sur 5 ans dans le cadre du budget de 2025.

Les avantages découlant des investissements dans les infrastructures ont fait l'objet de nombreuses études. Par exemple, selon le Centre for Spatial Economics, le rendement des investissements dans les infrastructures en Ontario se situait entre 3,06 \$ et 5,98 \$ (en valeur actualisée du PIB) pour chaque dollar investi. L'étude a également montré que les investissements dans les infrastructures publiques réduisaient les coûts pour les entreprises du secteur privé, ce qui contribue à générer davantage de résultats commerciaux. Cela illustre les répercussions des investissements dans les infrastructures sur la croissance du PIB.

Une étude réalisée par McKinsey indique pour sa part que les capitaux privés jouent un rôle de plus en plus important dans la mise en place des infrastructures. Les actifs en infrastructures privées sous gestion ont triplé, passant de 500 milliards de dollars à l'échelle mondiale en 2016 à plus de 1,5 billion de dollars en 2024. Les décideurs politiques sont donc encouragés à « saisir l'occasion » en accordant une priorité stratégique à certains domaines de développement des infrastructures, grâce à la mise en place de cadres favorisant l'attraction de capitaux privés.

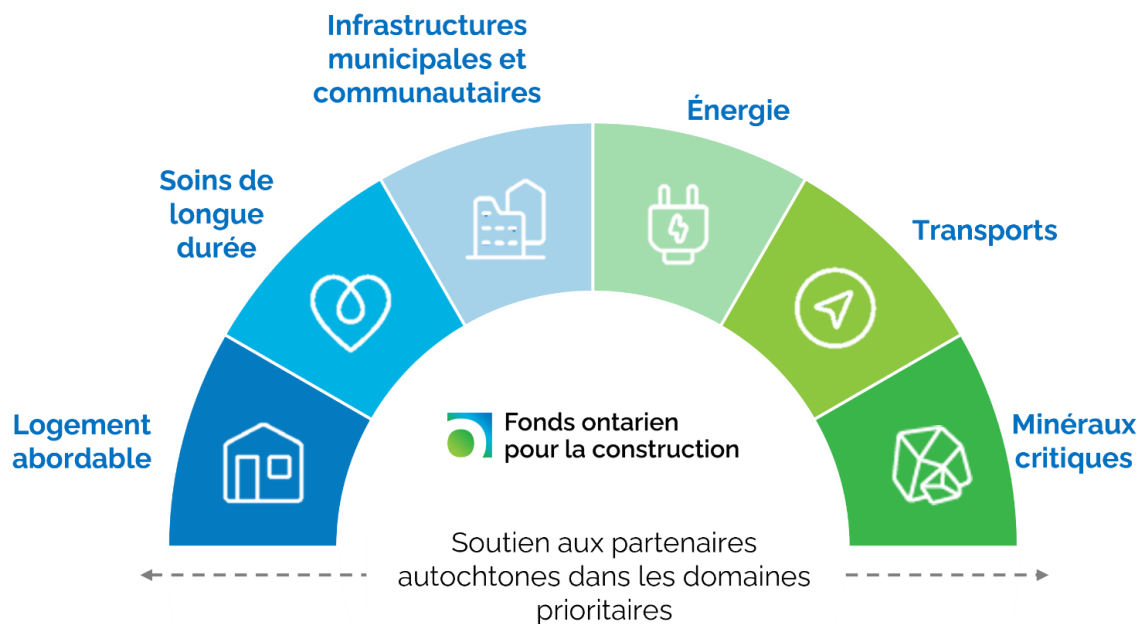
Le Fonds ontarien pour la construction a été spécialement conçu pour répondre aux réalités du marché et contribuer à la croissance économique de l'Ontario. Le FOC a pour mission de soutenir l'accélération du développement des infrastructures dans la province. En ouvrant ainsi la voie à la réalisation de projets d'infrastructures à forte incidence, grâce à des solutions de financement durables et innovantes, il contribue à la prospérité future de la province, tout en allégeant la pression sur les finances publiques, en protégeant la cote de crédit de la province et en nouant des partenariats avec des sources de capitaux externes (à savoir des investisseurs institutionnels et des partenaires autochtones).

4. Secteurs prioritaires et mandat

Le mandat du FOC, tel qu'énoncé dans la *Loi de 2024 sur le Fonds ontarien pour la construction*, consiste à investir et à attirer des investissements provenant d'investisseurs institutionnels qualifiés, d'entités du secteur public, de gouvernements et de communautés autochtones. La priorité est accordée aux investisseurs canadiens dans le cadre de projets d'infrastructures ontariens relevant des domaines prioritaires définis par le gouvernement, qui généreront des revenus et serviront l'intérêt public. Le FOC s'acquittera de son mandat en :

- investissant dans les infrastructures et en répartissant adéquatement les risques entre l'organisme et les autres investisseurs;
- structurant des propositions et en négociant des ententes avec les investisseurs dans le cadre de projets d'infrastructures;
- recevant et en évaluant les idées et propositions spontanées de projets d'infrastructures qui proviennent d'investisseurs institutionnels qualifiés, d'entités du secteur public, de gouvernements ou de partenaires autochtones.

Les six domaines prioritaires du Fonds ontarien pour la construction visent des investissements stratégiques destinés à combler les lacunes critiques en matière d'infrastructures, tout en soutenant les services essentiels destinés aux Ontariens. Ces domaines prioritaires correspondent à des secteurs où les capitaux catalyseurs peuvent stimuler des projets répondant à des besoins importants et générer des retombées économiques et sociales transformatrices. Le FOC envisagera d'investir dans des projets relevant de l'un des domaines prioritaires suivants :



5. Vision, mission et valeurs

Au milieu de l'année 2025, le Fonds ontarien pour la construction a entrepris de définir, pour la première fois, sa vision, sa mission et ses valeurs, en tant que nouvel organisme. Fruits de vastes consultations au sein de l'organisation, ces principes traduisent un engagement en faveur de l'excellence, de la collaboration et de l'innovation dans le domaine des investissements dans les infrastructures publiques, engagement que tous les membres du FOC incarnent.

Notre vision

« Permettre des investissements à forte incidence dans les infrastructures de l'Ontario »

Le Fonds ontarien pour la construction permet d'envisager un avenir où les investissements dans les infrastructures stimulent une croissance économique durable et renforcent la résilience, créent des possibilités concrètes pour l'ensemble de la population ontarienne et font de la province une chef de file en matière de solutions de financement innovantes. Nous voyons l'Ontario comme une province où les partenariats avec les secteurs public et privé et les communautés autochtones sont florissants, permettant la mise en place d'infrastructures essentielles qui améliorent la qualité de vie et renforcent les collectivités partout dans la province.

Notre mission

« Créer des avantages durables pour la collectivité en concevant des solutions de financement innovantes avec des partenaires publics, privés et autochtones »

Le Fonds ontarien pour la construction s'engage à combler les lacunes de financement des infrastructures essentielles grâce à l'élaboration et à la mise en œuvre de solutions de financement innovantes. Nous travaillons en collaboration avec les parties concernées afin d'élaborer des solutions d'investissement qui attirent les capitaux privés, mobilisent efficacement les ressources publiques et garantissent que les communautés autochtones soient des partenaires à part entière du développement économique et de la prospérité de l'Ontario. Notre mission consiste avant tout à créer des mécanismes de financement évolutifs qui engendrent des avantages mesurables pour la collectivité, tout en ouvrant des voies viables pour la création d'infrastructures qui, autrement, risqueraient de ne jamais voir le jour.

Nos valeurs

« Le succès du FOC repose sur ses talents »

Agir avec intégrité – Les membres de notre équipe sont des gestionnaires de fonds publics dignes de confiance et prudents, qui dynamisent les projets d'infrastructures et investissent au nom de la population ontarienne afin d'améliorer sa qualité de vie, d'assurer l'abordabilité et de favoriser la prospérité économique. Nous mettons l'accent sur l'action, et nous agissons avec intégrité et détermination.

Renforcer l'autonomisation et le sens des responsabilités – Les membres de notre équipe s'épanouissent grâce à l'autonomisation dont ils bénéficient à tous les niveaux de l'organisme et sont mutuellement responsables, tout en respectant les normes professionnelles les plus élevées. Nous offrons aux meilleurs talents la liberté nécessaire pour s'épanouir et exceller au service de la population de l'Ontario.

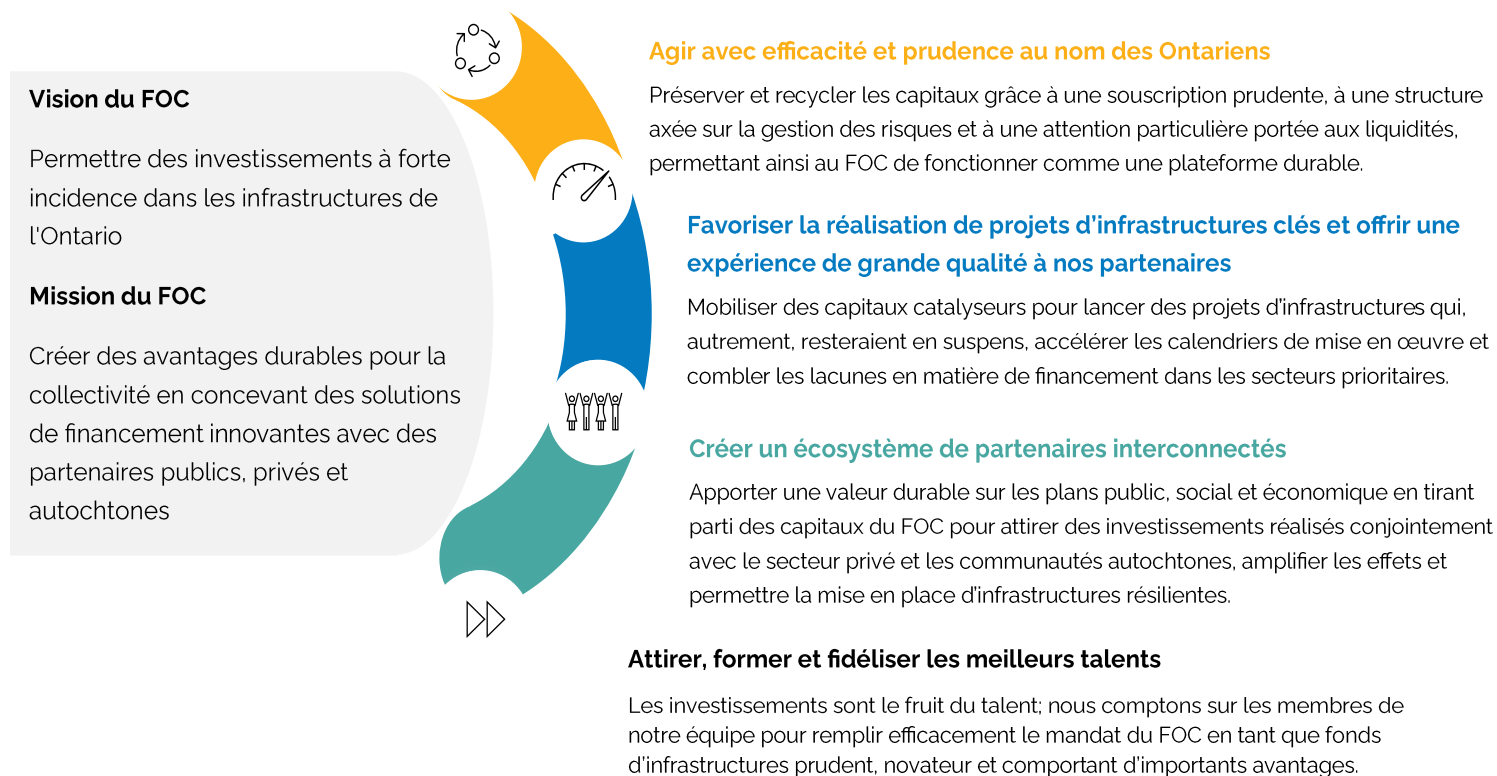
Collaborer dans un but commun – Les membres de notre équipe s'épanouissent dans une culture ouverte et stimulante où la diversité des idées et des expériences est encouragée, respectée et attendue. Nous créons un environnement où chaque personne peut exprimer sa personnalité et mettre à profit ses atouts uniques pour contribuer à notre réussite commune. Nous collaborons de manière délibérée, tant à l'interne qu'à l'externe, dans le but d'élargir nos perspectives de manière novatrice, tout en assurant la mise en place d'infrastructures essentielles.

Diriger avec empathie et curiosité – Tous les membres de notre équipe exercent leur leadership par leurs idées, leurs actions et leur capacité à inspirer, tout en trouvant un équilibre entre engagement et ouverture d'esprit. Nous nous rallions aux principes de l'innovation constante, en cherchant des solutions créatives et en ayant l'audace de tenter de nouvelles approches, tout en faisant preuve d'empathie et de considération envers les points de vue divergents.

Vision, mission, valeurs : les fondements d'une approche transformatrice

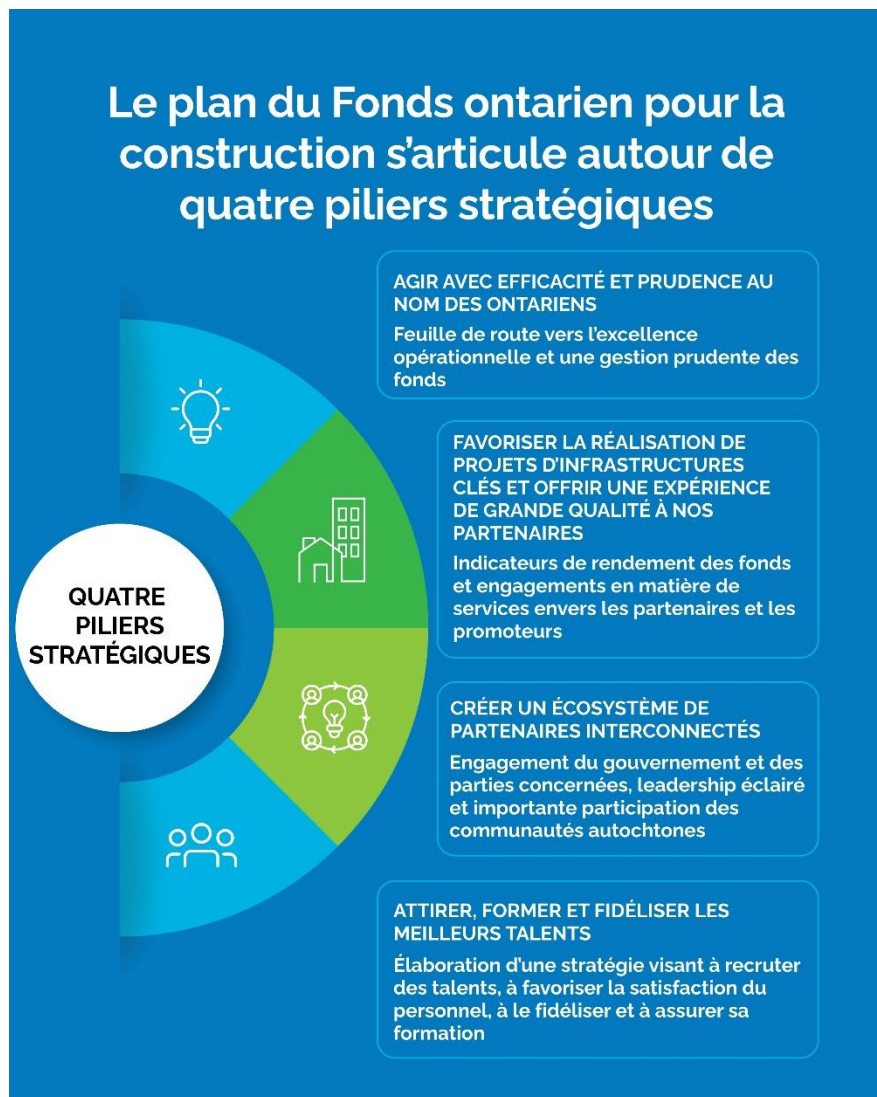
Le Fonds ontarien pour la construction s'appuie sur une approche novatrice du financement des infrastructures en Ontario; il se situe à la croisée des politiques publiques et des mécanismes de financement innovants pour combler des lacunes critiques en matière de financement, tout en assurant une durabilité à long terme et un bénéfice public maximal. Le cadre ci-dessous illustre

comment l'approche d'investissement du FOC s'inscrit dans notre vision et notre mission, qui consistent à créer de la valeur durable pour l'Ontario.



Ces éléments permettent au FOC d'apporter des changements systémiques grâce à l'innovation et de soutenir la création de modèles de financement et de plateformes de prestation évolutifs qui réduisent les frictions transactionnelles, créent des solutions reproductibles et renforcent l'écosystème des infrastructures de l'Ontario.

6. Piliers stratégiques



Le Fonds ontarien pour la construction a pour mission de créer des avantages durables pour la collectivité grâce à la conception de solutions de financement innovantes, en collaboration avec des partenaires des secteurs public et privé et des communautés autochtones.

Nos quatre piliers stratégiques sont essentiels à la réalisation de cette mission; chacun d'entre eux soutient notre vision, qui consiste à permettre des investissements à forte incidence dans les infrastructures. Ces piliers garantissent en outre que le FOC exerce ses activités dans le respect des principes d'intégrité, de responsabilité et de collaboration.

Enfin, grâce à ces piliers, le FOC réaffirme son engagement en faveur de modes de financement novateurs, d'une croissance économique durable et d'une participation significative de toute la population ontarienne au

développement des infrastructures essentielles.

6.1 Agir de manière efficace et prudente au nom des Ontariens

La mise en place d'un fonds d'une envergure et d'une capacité exceptionnelles est essentielle à la réalisation des projets d'infrastructures. Un fonds de classe mondiale permet au FOC de mettre en place des solutions de financement innovantes qui attirent des capitaux privés, tirent parti efficacement des ressources publiques et offrent un soutien durable à long terme aux infrastructures essentielles qui touchent les Ontariens partout dans la province.

Objectifs des piliers stratégiques

1^{re} année – Formation : mettre en place un état fonctionnel

- 1.1.1 Définir les besoins opérationnels et la gouvernance des données, et acquérir des solutions pour les principaux systèmes d'affaires de l'entreprise
- 1.1.2 Élaborer des politiques internes, des mécanismes de gouvernance et des processus fondamentaux, notamment un cadre financier conforme aux Normes comptables pour le secteur public (NCSP), des processus de prise de décision en matière d'investissements, un suivi postérieur à la clôture, ainsi que des mesures de conformité et de surveillance
- 1.1.3 Établir les capacités organisationnelles et les cadres nécessaires au bon déroulement des activités principales, y compris des outils d'analyse pour l'évaluation des transactions et la production de rapports sur le portefeuille
- 1.1.4 Élaborer et mettre en place un programme de gestion des risques pour l'entreprise ainsi qu'une fonction d'audit interne externalisée

2^e année – Intégration : améliorer l'efficacité

- 1.2.1 Mettre en œuvre les principaux systèmes d'affaires de l'entreprise
- 1.2.2 Intégrer un cadre financier conforme aux NCSP, des contrôles internes et des mécanismes de gouvernance
- 1.2.3 Développer les capacités d'analyse pour l'évaluation des transactions, leur exécution et la gestion du portefeuille; améliorer la surveillance postérieure à la clôture et le suivi des clauses restrictives
- 1.2.4 Améliorer la maturité de la gestion des risques de l'entreprise et faire progresser le programme d'audit interne, mettre en place un Cadre de référence en matière de résilience, de poursuite des activités et de planification des interventions
- 1.2.5 Évaluer les besoins en matière d'expertise en trésorerie et en fiscalité, et mettre en place les fonctions nécessaires selon les besoins

De la 2^e à la 5^e année – Durabilité : assurer la durabilité du FOC

- 1.3.1 Intégrer et faire évoluer les principaux systèmes d'affaires de l'entreprise
- 1.3.2 Mettre en place un cadre d'indicateurs de rendement clés bien établi, mettre en application les leçons tirées et évaluer les plans de mise à jour des technologies de l'information
- 1.3.3 Créer une plateforme et des processus d'investissement pleinement éprouvés, intégrant des mécanismes d'amélioration continue
- 1.3.4 Intégrer l'amélioration continue dans l'ensemble des processus financiers, du cadre de gestion des risques de l'entreprise et des activités d'audit interne

Indicateurs de rendement – Agir de manière efficace et prudente au nom des Ontariens

Partenaire : Taux de contribution (annuel et cumulatif)		Investissement unique	Portefeuille
Définition	Rapport entre les partenaires : capital du FOC		
Intention	Encourager le FOC à structurer ses investissements de manière à optimiser l'utilisation des fonds publics et des fonds de l'organisme		
Mesure	Moyenne des partenaires : capital du FOC dans le projet sur toute la durée de celui-ci. La durée de vie du projet est définie comme étant la plus courte des deux durées suivantes : la durée de vie utile de l'actif ou celle du contrat productif, pour les projets ayant fait l'objet de protocoles d'entente signés au cours de l'exercice financier. Comprend les montants en capital garantis dans le cadre du FOC à titre de financement public.	1:1 (minimum)	1,25:1

Résultats financiers prévus (annuels et cumulatifs)		Investissement unique	Portefeuille
Définition	Rendement financier prévu en points de base (pb)	Coût global des fonds (minimum)	>50 points de base au-delà du coût global des fonds
Intention	Veiller à ce que le FOC vise des rendements supérieurs à son coût de financement global et qu'il renforce son assise financière. Indispensable à la durabilité opérationnelle et à l'autonomie.		
Mesure	Investissement unique : les taux d'intérêt sur la dette et les taux de rendement interne (TRI) prévus des capitaux propres. Portefeuille : la moyenne pondérée des taux d'intérêt prévus sur la dette et les TRI des capitaux propres au sein du portefeuille. Comprend uniquement les transactions ayant atteint la clôture financière.		

Rendement total prévu (annuel et cumulatif)		Investissement unique	Portefeuille
Définition	Rendement total prévu du portefeuille en points de base (pb)	Indice de référence à établir*	Indice de référence à établir*
Intention	Veiller à ce que le FOC vise à générer des rendements tant directs qu'indirects pour ses actionnaires.		
Mesure	Investissement unique : les taux d'intérêt prévus sur la dette et les TRI des capitaux propres, ainsi que les avantages pour la collectivité générés par l'investissement pour l'actionnaire. Portefeuille : la moyenne pondérée des taux d'intérêt prévus sur la dette et des TRI des capitaux propres, à laquelle s'ajoutent les avantages cumulatifs pour la collectivité générés par le portefeuille pour l'actionnaire. Uniquement les transactions ayant atteint la clôture financière.		

* Le FOC établira un indice de référence fondé sur le rendement historique de l'organisme qui sera mis en place au cours de l'exercice financier 2028-2029.

Rendement pour les partenaires autochtones du PFIA (annuel et cumulatif)		Investissement unique	Portefeuille
Définition	Répartition des revenus générés par la propriété des actifs autochtones au profit de la collectivité, après le service de la dette	30 %	35 %

Intention	Faciliter la réconciliation économique et la participation des communautés autochtones aux projets d'infrastructure		
Mesure	Pourcentage des revenus provenant de la part autochtone de l'actif distribué aux communautés après le service de la dette et les frais		

Frais de clôture (annuels et cumulatifs)		Investissement unique	Portefeuille
Définition	Frais de clôture totaux en fonction de l'engagement d'investissement du FOC.		
Intention	Réduire au minimum les frais d'administration du fonds et favoriser l'amélioration continue de l'efficacité.		
Mesure	Total des coûts globaux internes et externes engagés, divisé par le montant total des engagements d'investissement du FOC (options comprises) pour les investissements ayant atteint la clôture financière au cours de l'exercice ou depuis la création de l'entreprise. Après déduction des coûts recouverts auprès des emprunteurs ou capitalisés dans les rendements d'entités ad hoc ou ceux du projet.	5 % (maximum) < 3,5 % (PFIA)	< 4 % < 3 % (PFIA)

Activités clés – Agir de manière efficace et prudente au nom des Ontariens

1. Plan opérationnel et mise en œuvre

Le plan opérationnel du Fonds ontarien pour la construction vise à créer un environnement propice à des activités efficaces et efficientes, et à jeter les bases d'une croissance et d'une maturation planifiées. Jusqu'à présent, ces travaux ont porté sur les éléments qui suivent.

Espace de bureau à long terme – Le FOC a obtenu un espace de bureau suffisant pour répondre à ses besoins en vue de sa collaboration avec les investisseurs institutionnels et les parties concernées, disposer des capacités nécessaires à la réalisation du volume de travail prévu et respecter les obligations liées au retour au bureau des fonctionnaires.

Politiques et procédures de l'entreprise – Le FOC met actuellement en œuvre un cadre stratégique complet comprenant les politiques de l'entreprise, des directives et des lignes

directrices visant à favoriser l'efficacité des opérations, à garantir la responsabilisation et la transparence, et à assurer une protection contre les risques, les pertes et l'inefficacité.

Solutions technologiques de l'entreprise – La technologie joue un rôle central dans la mise en place des fondements opérationnels du FOC. Au cours des trois prochaines années, le FOC continuera de concentrer ses services technologiques sur les priorités suivantes :

- offrir des solutions d'entreprise fondées sur un modèle externalisé d'automatisation et d'amélioration des processus;
- renforcer la cybersécurité, en collaboration avec la Division de la cybersécurité de la fonction publique de l'Ontario (FPO);
- mettre en place un solide écosystème de données, d'analyses et de rapports;
- mettre en place des processus efficaces permettant de définir les priorités des projets technologiques, de les gérer et d'en assurer la surveillance;
- soutenir les activités quotidiennes qui favorisent la productivité et améliorent la satisfaction des clients;
- concevoir et mettre en place un système de gestion des fournisseurs, un plan de continuité des activités et des mécanismes de surveillance.

Des processus sont prévus pour réduire les risques liés à l'approvisionnement et au déploiement des systèmes informatiques essentiels, afin de garantir que les solutions mises en œuvre favorisent une infrastructure informatique durable, évolutive et intégrée pour le FOC.

2. Durabilité des fonds

La stratégie financière du Fonds ontarien pour la construction repose sur la responsabilité budgétaire, l'intégrité et le respect des normes comptables en vigueur et des directives provinciales. En tant qu'entreprise en démarrage, nous abordons la planification financière avec rigueur, en tenant compte à la fois des possibilités et des incertitudes inhérentes à l'expansion de nos activités et au déploiement de capitaux d'investissement.

Pour atteindre la durabilité financière, il est indispensable que les capitaux du FOC soient investis et génèrent un rendement. En tant que jeune organisme qui commence à mobiliser des fonds, le FOC devra, comme on peut s'y attendre, prélever des sommes sur son capital pour couvrir ses dépenses d'exploitation. Dans l'hypothèse d'un maintien du statu quo, d'une enveloppe financière

Fonds ontarien pour la construction

totale de 8 milliards de dollars et d'une attribution de 3 milliards de dollars au Programme de financement pour les initiatives autochtones, le FOC prévoit que les revenus provenant des activités d'investissement dépasseront les dépenses d'une année à l'autre au cours de l'exercice 2028-2029 et qu'il aura récupéré ses coûts cumulés d'ici l'exercice 2030-2031. Les coûts d'exploitation provisoires sont prélevés sur l'enveloppe approuvée de 8 milliards de dollars.

En tant que gestionnaire des deniers publics, le FOC s'engage à faire preuve de responsabilité financière, en veillant à ce que les ressources publiques soient gérées avec prudence et transparence. Au cours de sa première année d'activité, le FOC a passé avec succès son premier audit externe mené par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario, démontrant ainsi qu'il disposait de solides assises en matière de responsabilité et de conformité. Le FOC poursuit également la sélection d'un cabinet pour ses audits internes, qui sera chargé de fournir une assurance indépendante, de renforcer les contrôles internes et de contribuer à déterminer les possibilités d'amélioration des processus, alors que l'organisation continue de gagner en maturité. À mesure que le FOC prend de l'ampleur, la priorité est accordée à la mise en place de systèmes permettant d'établir des prévisions et des budgets précis, de renforcer les contrôles internes et de veiller au respect des normes comptables, des exigences fiscales et des autres obligations réglementaires. L'objectif à long terme est une autonomie financière fondée sur la transparence, des résultats d'audit irréprochables et une gouvernance efficace.

En ce qui concerne les projets financés, le FOC a pour objectif d'assurer efficacement un suivi postérieur à la clôture des opérations, d'offrir un service réactif aux emprunteurs et de surveiller de près le respect des obligations découlant des ententes de financement.

Cette approche rigoureuse permet au FOC de concilier une gestion financière prudente et la souplesse nécessaire pour soutenir les investissements stratégiques dans les infrastructures, tout en garantissant la transparence, la responsabilité et la durabilité à long terme.

Plan relatif à l'information et aux technologies de l'information

Mise en œuvre des systèmes critiques

Afin de favoriser la mise en place de pratiques efficaces, adaptées et évolutives en matière d'information et de technologies de l'information au sein du Fonds ontarien pour la construction

(FOC), ce dernier s'engage à élaborer et à mettre en œuvre les mesures qui suivent pendant la période couverte par le plan d'activité.

Initiative de planification des ressources de l'entreprise – Le FOC collabore avec ApprovisiOntario, en tant qu'utilisateur précoce dans le cadre de la sélection d'un fournisseur attiré pour la planification des ressources de l'entreprise (PRE). Cette solution de PRE servira de système centralisé de gestion des ressources de l'entreprise, permettant d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la productivité grâce à des données plus précises et cohérentes et à l'automatisation des tâches au sein des services des ressources humaines et des finances.

Le système de PRE du FOC fera l'objet d'un projet pilote au début de l'année 2026, puis sera déployé à grande échelle au cours de l'exercice financier 2026-2027.

Initiative de gestion des relations-clients (GRC) – Le FOC met en place une nouvelle plateforme de gestion des relations-clients. Cette initiative permettra d'établir un système centralisé destiné à gérer les interactions avec les parties concernées, à suivre les flux financiers liés aux projets et à renforcer la collaboration entre les équipes.

La mise en œuvre du système de gestion des relations-clients du FOC sera réalisée progressivement : les modules ciblés seront mis en service à partir de février 2026, et le projet sera terminé d'ici l'été de 2026.

Initiative relative au système de gestion des investissements – Le FOC prévoit l'intégration d'une plateforme complète destinée à renforcer le suivi et la gestion des actifs après clôture dans l'ensemble de son portefeuille d'investissements. Cette solution permettra de rationaliser la gestion des actifs afin d'assurer une plus grande efficacité et une plus grande transparence. L'intégration aux systèmes de planification des ressources de l'entreprise et de gestion des relations-clients actuels permettra de mettre en place une infrastructure d'arrière-plan robuste, offrant ainsi aux équipes du FOC les outils et les informations nécessaires pour générer des résultats.

Gestion des dossiers et de l'information – Le FOC établira des processus de gestion des dossiers et de l'information afin de respecter ses obligations en vertu de la législation et des politiques régissant la tenue des dossiers au sein de la fonction publique de l'Ontario.

Système de gestion des contrats – Le FOC prévoit adopter une solution de gestion des contrats afin d'assurer un suivi efficace des contrats et de soutenir les fonctions d'audit interne. À compter de 2025 et au cours de l'exercice financier 2026-2027, le FOC déterminera les besoins opérationnels, mettra en œuvre la solution et instaurera des processus d'évaluation et d'amélioration continues.

Ressourcement en TI

Le FOC continue d'augmenter ses effectifs afin de remplir son mandat et respectera en tout temps son plan de maturité. La majeure partie des ressources en personnel informatique aura été prise en compte au cours des troisième et quatrième trimestres de l'exercice 2025-2026, les coûts liés aux installations, y compris les ressources informatiques, devant rester relativement stables par rapport aux prévisions présentées dans la section financière (7,6) ci-dessous.

Cybersécurité

La cybersécurité du Fonds ontarien pour la construction est supervisée par la Division de la cybersécurité, qui agit à titre de fournisseur de services gérés (FSG) de la fonction publique de l'Ontario. Le FOC a donc adopté les politiques de cette dernière et continuera de se conformer à ses politiques et à ses normes dans ce domaine. Le FSG prend en charge tous les aspects liés à la récupération, y compris la gestion des incidents et la vérification judiciaire. Par ailleurs, le FOC offre et continuera d'offrir régulièrement des formations de sensibilisation à la cybersécurité à son personnel, notamment dans le cadre du processus d'accueil. Le FOC a souscrit une assurance complémentaire contre la cybercriminalité et continuera d'en assurer le maintien.

6.2 Favoriser la réalisation de projets d'infrastructures clés et offrir une expérience de grande qualité à nos partenaires

Le succès du Fonds ontarien pour la construction dépend de notre capacité à soutenir des projets qui, autrement, ne verraient peut-être jamais le jour. En concevant des solutions de financement adaptées aux besoins particuliers des parties concernées et des titulaires de droits et en offrant une expérience de collaboration fluide et transparente, nous contribuons à favoriser les investissements stratégiques dans les infrastructures, tout en renforçant la confiance de l'ensemble de nos partenaires.

Objectifs des piliers stratégiques

1^{re} année – Ententes pilotes : mettre en place des cadres et établir des partenariats

- 2.1.1 Élaborer une stratégie d'investissement initiale, un cadre de constitution de portefeuille et des normes de service
- 2.1.2 Démontrer notre capacité à établir des partenariats, à investir conjointement avec les capitaux de partenaires et à piloter les premiers marchés dans les secteurs prioritaires, afin de renforcer notre crédibilité et d'établir des preuves de réussite
- 2.1.3 Réviser le cadre du PFIA afin d'en élargir la portée, d'offrir des garanties efficaces et de proposer des approches novatrices pour répondre aux besoins particuliers des projets autochtones

2^e année – Évoluer : réviser et mettre à jour des outils et des normes

- 2.2.1 Publier le premier rapport sur le Fonds
- 2.2.2 Élargir la gamme d'outils de financement afin de stimuler la mise en œuvre de projets exerçant un impact significatif
- 2.2.3 Terminer l'intégration complète de la plateforme et des processus du PFIA au cadre d'investissement du FOC
- 2.2.4 Adapter les objectifs d'affectation des capitaux en fonction du mandat, des priorités, de la maturité du portefeuille de projets, des leçons tirées et des conditions du marché

De la 3^e à la 5^e année – Échelle : assurer une efficacité éprouvée et la durabilité

- 2.3.1 Maintenir un portefeuille diversifié et équilibré, et en assurer le recyclage constant
- 2.3.2 Mettre en œuvre des structures de financement novatrices à grande échelle, afin d'influencer les normes du marché et de favoriser l'émergence de nouvelles plateformes et de nouveaux modèles
- 2.3.3 Assurer la durabilité financière et la croissance de l'assise financière

Indicateurs de rendement – Favoriser la réalisation de projets d'infrastructure clés et offrir une expérience de haute qualité à nos partenaires

Capitaux engagés (annuel)		Cible
Définition	Valeur totale en dollars des engagements de financement du FOC	1,5 milliard de dollars*
Intention	Veiller à ce que le FOC investisse régulièrement ses capitaux et gère leur disponibilité future afin d'assurer un soutien constant aux projets	
Mesure	Le total des engagements de financement (y compris les options) ayant atteint l'étape de la signature de la feuille de conditions au cours d'un exercice financier	

* Sous réserve des prévisions annuelles concernant les fonds disponibles et pouvant faire l'objet d'engagements

Garanties émises par le PFIA (annuelles)		Cible
Définition	Valeur totale en dollars des engagements garantis du PFIA émis au cours de l'exercice financier	400 millions de dollars
Intention	S'assurer que le PFIA émet des garanties dans les limites des paramètres du programme et qu'il atteint ses objectifs	
Mesure	Le total des engagements garantis ayant atteint l'étape de la signature de la feuille de conditions au cours d'un exercice financier	

Respect des normes de service aux investisseurs (rapport annuel)		Investissement unique	Portefeuille
Définition	Degré de respect des engagements en matière de service envers les promoteurs de projets	>95 %	>95 %
Intention	Veiller à ce que les échéanciers du FOC soient transparents et prévisibles pour les partenaires des projets et à ce que ce dernier fasse état de son rendement à cet égard		
Mesure	Écart moyen pondéré dans le temps, exprimé en pourcentage, par rapport aux normes de service établies. Les écarts ne s'accumulent pas et peuvent s'annuler lorsqu'ils font partie du même flux de processus. Ajustement tenant compte du délai de traitement lié à l'attente d'une action ou d'une soumission de la part d'un partenaire du projet		

Activités clés – Favoriser la réalisation de projets d'infrastructures clés et offrir une expérience de haute qualité à nos partenaires

1. Stratégie d'investissement

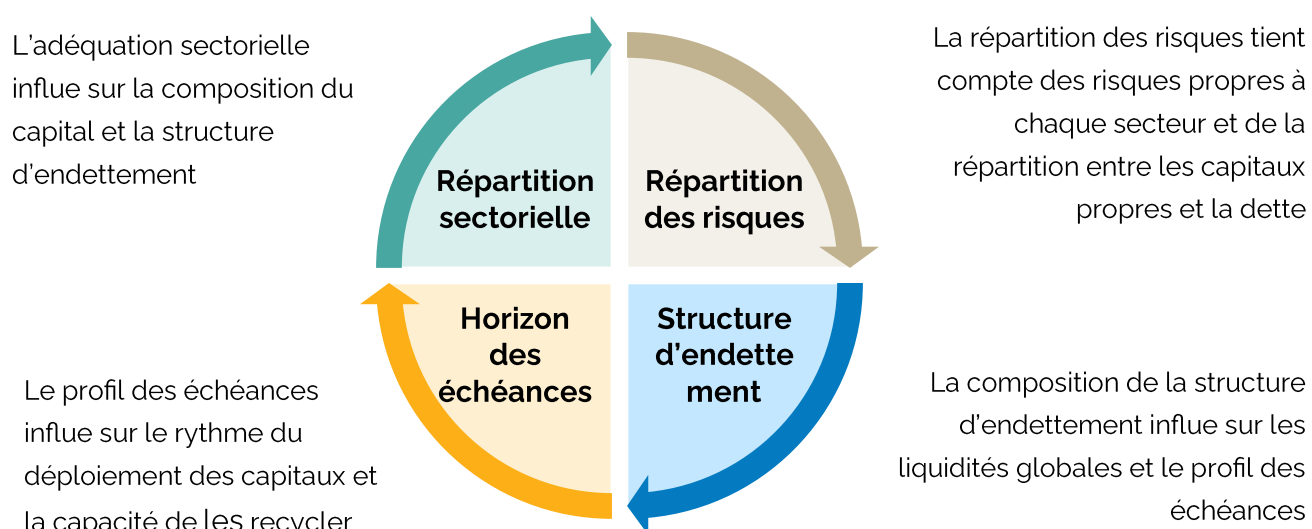
Le Fonds ontarien pour la construction fonctionne selon des engagements d'investissement minimaux de 50 millions de dollars pour les projets dirigés par des Autochtones et de 100 millions de dollars pour les autres projets admissibles, ce qui reflète l'accent qu'il met sur les projets d'infrastructures d'envergure qui génèrent des avantages transformateurs pour la collectivité. Dans tous les domaines prioritaires, le FOC s'engage tout particulièrement à soutenir des projets qui favorisent le bien-être communautaire et économique des partenaires autochtones, en reconnaissant ces communautés comme des parties prenantes essentielles au développement des infrastructures et à la réconciliation économique en Ontario.

Au fur et à mesure qu'il se développe et gagne en maturité, le FOC suivra un plan d'évolution stratégique en trois phases, conçu pour générer des retombées durables au fil du temps.

- **La phase de fondation** vise à mettre en place les capacités fondamentales au moyen de projets pilotes, de l'élaboration de cadres de gouvernance et du renforcement de la confiance des parties concernées, tout en créant les processus d'investissement et les capacités d'analyse indispensables.
- **La phase d'optimisation** met l'accent sur la croissance des activités grâce à une gestion améliorée du portefeuille, à un éventail élargi d'outils de financement et à des systèmes intégrés qui renforcent les partenariats et la présence sur le marché.
- **La phase de maturité** permet de garantir que le FOC fonctionne comme une plateforme bien établie qui lance de manière proactive des projets à forte incidence, met en œuvre des structures de financement novatrices à grande échelle et maintient un portefeuille diversifié et en recyclage constant, tout en s'imposant comme un chef de file reconnu dans le domaine du financement catalyseur d'infrastructures.

Cette évolution stratégique garantit que les investissements sont répartis en fonction des priorités établies, des lignes directrices en matière de diversification et des besoins des différents secteurs, chaque phase s'appuyant sur la précédente pour jeter les bases d'une durabilité à long terme et de retombées maximales sur l'ensemble du réseau d'infrastructures de l'Ontario.

Le graphique ci-dessous illustre la manière dont les fonds sont répartis entre quatre dimensions interdépendantes, au sein d'un cadre structuré et fondé sur des critères permettant d'équilibrer l'incidence, la durabilité financière et la résilience du portefeuille, tout en s'adaptant à l'évolution des priorités gouvernementales :



2. Cadre de sélection

Le Fonds ontarien pour la construction a mis au point un cadre complet de sélection des projets afin de s'assurer que nous maximisons l'incidence des investissements dans nos secteurs prioritaires. Le cadre d'investissement définit une approche progressive qui permet de déterminer, à chaque étape, s'il convient de poursuivre, de restructurer ou de suspendre un projet. Ce cadre oriente la prise de décision du FOC grâce à l'application de principes fondamentaux, notamment :

- *Une utilisation ciblée du capital* : Les capitaux devraient être affectés de manière stratégique à des projets qui s'inscrivent dans le cadre du mandat et présentent le plus grand potentiel de générer des avantages pour la collectivité et d'exercer un effet catalyseur.
- *Un établissement réfléchi des partenariats* : Le rôle du FOC est de faciliter les choses. Notre objectif est de réduire les risques, d'attirer des capitaux et d'accélérer le développement d'infrastructures en investissant conjointement avec des partenaires qui accordent de l'importance à l'harmonisation des intérêts, à la confiance et à l'intérêt mutuel.

- *Un processus de recyclage pour réinvestir et assurer notre pérennité* : Nous accordons la priorité à la création de liquidités, au recyclage des capitaux et à la vitesse de circulation des fonds afin d'accroître notre influence au fil du temps.
- *La diversification pour renforcer la résilience et les répercussions* : Notre portefeuille sera diversifié sur les plans sectoriel, géographique, structurel et en ce qui concerne les modèles de prestation et les partenaires, afin de gérer les risques et de maximiser notre influence dans le cadre de notre mandat.
- *Des investissements disciplinés et de transparents* : Nous appliquons de rigoureux processus de gouvernance, de sélection et d'approbation pour toutes les décisions d'investissement afin de favoriser la structure, la transparence et la cohérence dans la sélection, l'évaluation et le suivi des projets.

3. Cadre d'évaluation des avantages pour la collectivité

Le Cadre d'évaluation des avantages pour la collectivité est celui qui est utilisé par le FOC pour mesurer les retombées positives découlant de ses investissements. Il favorise la transparence, en exposant clairement l'incidence sociale des activités d'investissement du FOC. Élaboré à la suite de consultations approfondies avec le gouvernement, ce cadre établit des indicateurs et des mesures permettant de calculer l'intérêt pour le public, en s'appuyant sur les contributions continues des ministères afin de garantir l'harmonisation des politiques avec les objectifs du gouvernement et l'utilisation des données les plus récentes disponibles. Par ailleurs, les projets qui favorisent la réconciliation économique des communautés autochtones apportent un avantage pour la collectivité. Le Cadre d'évaluation des avantages pour la collectivité a pour but d'orienter les décisions d'investissement et d'assurer la responsabilité dans les six objectifs fondamentaux :



4. Catégories d'actifs et modes de financement

Foyers de soins de longue durée



Les investissements du Fonds ontarien pour la construction dans le secteur des soins de longue durée visent à combler les déficits de financement critiques qui empêchent la réalisation de projets, en particulier sur les marchés difficiles et dans les régions mal desservies. En surmontant les obstacles au financement et en aidant les exploitants à faire face aux contraintes des marchés financiers, ces initiatives permettront d'améliorer la qualité, l'accessibilité et la réactivité des soins de santé partout en Ontario. Les partenariats avec les collectivités locales et les prestataires de soins permettront de s'assurer que les projets s'inscrivent dans les objectifs provinciaux et favorisent l'obtention de résultats qui répondent aux besoins de la collectivité.

Énergie



Les investissements du Fonds ontarien pour la construction dans le secteur de l'énergie visent à accélérer la commercialisation et le déploiement de technologies émergentes, telles que les petits réacteurs modulaires, les systèmes de stockage par batterie, les carburants renouvelables et les infrastructures liées à l'hydrogène.

Ces investissements serviront à soutenir des projets confrontés à des obstacles d'ordre réglementaire, commercial ou financier, notamment la modernisation du réseau, l'électrification et d'autres initiatives essentielles du Plan énergétique intégré de l'Ontario. En proposant des mécanismes souples de financement et de partage des risques, le FOC contribuera à démontrer la viabilité de solutions novatrices et à susciter la participation du secteur privé. Mises en œuvre en collaboration avec les partenaires des communautés autochtones et du secteur privé, ces initiatives renforceront la résilience du réseau énergétique, favoriseront la décarbonation et contribueront à la compétitivité économique à long terme.

Logement abordable



Les investissements du Fonds ontarien pour la construction dans le logement abordable visent à débloquer des projets immobiliers au point mort et à favoriser la création d'une nouvelle offre de logements, qu'il s'agisse de logements locatifs, de propriétés, de coopératives d'habitation, de logements à occupation mixte ou destinés aux étudiants. Les investissements seront axés sur les projets ayant la plus grande incidence sur l'accessibilité financière, en recourant à des solutions de financement innovantes et à des méthodes de construction accélérées, telles que les logements modulaires et préfabriqués. Ces projets permettront de renforcer l'écosystème du logement en Ontario, de réduire les délais de livraison et d'élargir l'offre de logements abordables et de qualité. En étroite collaboration avec les municipalités, les communautés autochtones et les fournisseurs de logements, les initiatives du FOC soutiendront les priorités définies par les collectivités et favoriseront une croissance économique inclusive.

Infrastructures municipales et communautaires



Les investissements du Fonds ontarien pour la construction dans les infrastructures municipales et communautaires visent à rendre possibles des projets qui génèrent des avantages importants pour les collectivités, mais qui se heurtent à des difficultés de financement ou de revenus. Ces investissements permettront de soutenir les réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées générateurs de revenus, les infrastructures numériques, les installations de valorisation des déchets et la réhabilitation des friches industrielles, ce qui ouvrira des perspectives en matière de logement et de développement économique. Les initiatives du FOC permettront de renforcer les infrastructures de base et d'améliorer les résultats en matière de lutte contre les changements climatiques. Les partenariats avec les intervenants locaux permettront de s'assurer que les projets répondent aux priorités définies par la collectivité, tout en créant des occasions de croissance durable et de développement économique.

Transports



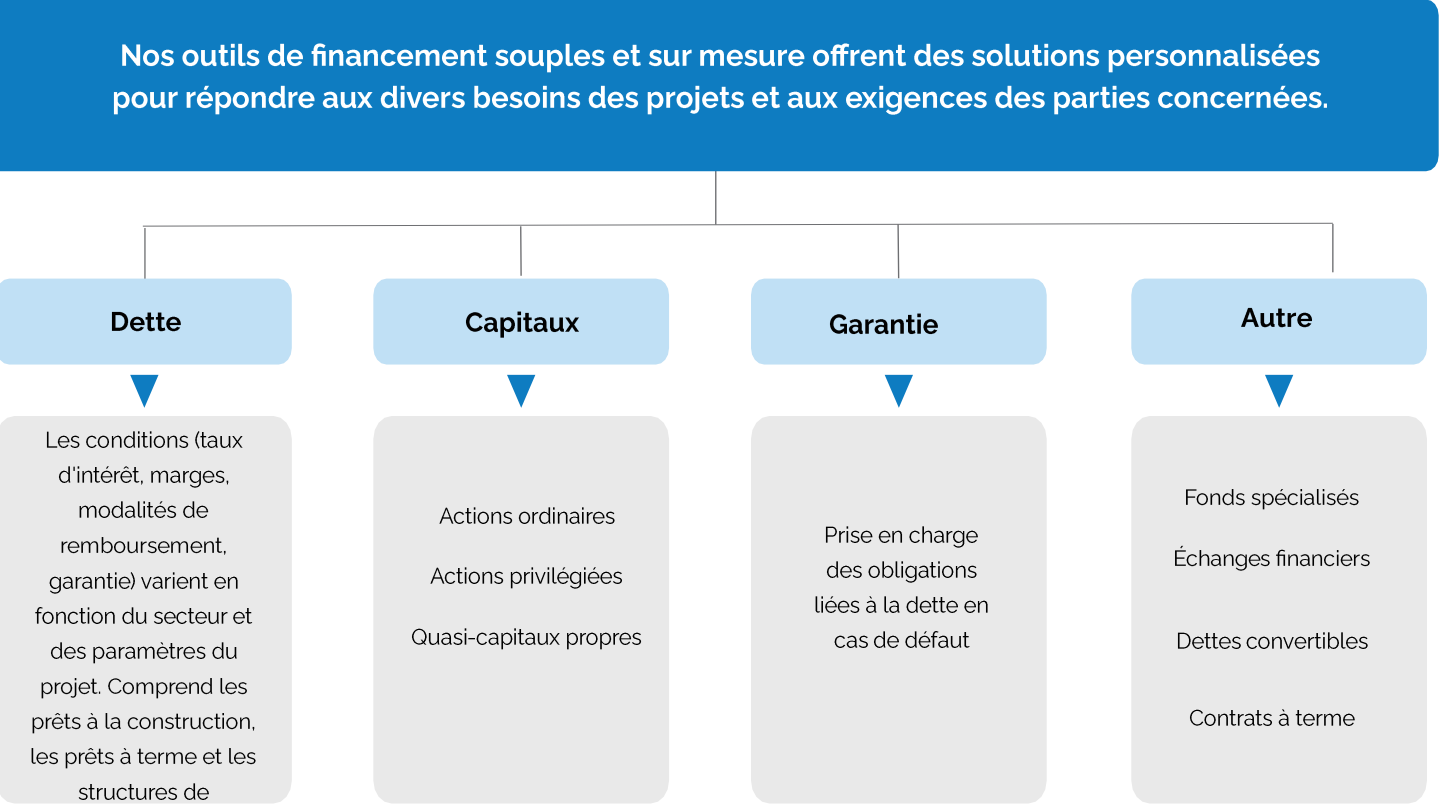
Les investissements du Fonds ontarien pour la construction dans le secteur des transports visent à accélérer la mise en œuvre des projets et à réduire les risques liés à la participation du secteur privé dans l'ensemble du réseau de transport multimodal de l'Ontario. Les investissements porteront principalement sur des projets visant à améliorer la connectivité et à favoriser la croissance dans les secteurs du logement et de l'industrie. Le FOC s'attaquera aux problèmes de flux de trésorerie, aux retards de financement et aux contraintes financières, tout en tirant parti de structures de capital souples afin de faciliter l'achèvement des projets dans les délais prévus. En favorisant la mise en œuvre d'initiatives stratégiques en matière de transport, ces investissements amélioreront la mobilité, soutiendront le développement économique régional et renforceront la compétitivité et la résilience à long terme de la province.

Minéraux critiques



Les minéraux critiques constituent un nouveau domaine prioritaire pour le FOC, conformément à la lettre d'orientation du ministre pour 2025-2026. Les investissements du FOC dans le secteur des minéraux critiques viseront à faciliter la construction de logements abordables et d'infrastructures de base, notamment des installations de production et de transport d'électricité, des routes d'accès ainsi que des installations de gestion de l'eau et des eaux usées dans les régions éloignées de l'Ontario. Ces investissements permettront de lancer le développement des minéraux critiques et de soutenir une croissance économique plus large, tout en s'attaquant aux risques liés aux infrastructures qui nuisent à la capacité des sociétés minières à obtenir un financement suffisant pour la construction des installations préalables à l'exploitation. En collaboration avec les communautés autochtones, ces initiatives favoriseront la réconciliation économique en créant des occasions concrètes de participation au secteur des minéraux critiques et en appuyant les priorités de développement définies par les communautés elles-mêmes.

Instruments financiers du FOC Le FOC propose une gamme d'instruments financiers destinés à répondre aux différents besoins des projets et à combler les déficits de financement. En voici quelques exemples :



5. Financement autochtone et PFIA

Accroître la participation des Autochtones aux projets d'infrastructure à grande échelle afin de favoriser la réconciliation économique constitue un engagement fondamental qui s'étend à tous les domaines prioritaires du FOC. Celui-ci favorise une collaboration fructueuse afin de soutenir le développement économique mené par la communauté et l'autodétermination. Ces partenariats offrent aux communautés autochtones la possibilité de jouer un rôle de premier plan dans des projets de développement économique, tout en s'attaquant aux obstacles systémiques à l'accès au capital.

Le Programme de financement pour les initiatives autochtones (PFIA) constitue un élément clé de cet engagement. Dans son budget de 2025, le gouvernement de l'Ontario a transféré au FOC, le 1^{er} octobre 2025, la gestion du Programme de garantie de prêt pour les Autochtones (anciennement le Programme de garanties d'emprunts pour les Autochtones).

Le PFIA offre des garanties de prêt aux entités autochtones pour des projets d'infrastructures admissibles et favorise la participation des Autochtones aux projets d'infrastructures électriques depuis 2009, ce qui en fait le programme de garantie de prêt destiné aux Autochtones, le plus ancien au Canada. Dans son budget de 2025, le gouvernement de l'Ontario a triplé le financement du programme, le faisant passer de 1 milliard à 3 milliards de dollars, et a, sous la direction du FOC, élargi son mandat au-delà du secteur de l'électricité pour y inclure l'énergie, les minéraux critiques et la mise en valeur des ressources, tout en diversifiant les options de financement au-delà des garanties de prêt. Le FOC assure la gestion du programme, notamment en matière de diligence raisonnable, de suivi et de garanties, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives de participation des Autochtones au financement des infrastructures.

6. Normes de service

Le Fonds ontarien pour la construction, en tant qu'organisme public relevant du gouvernement de l'Ontario, s'efforce d'offrir un niveau de service élevé, conforme aux orientations données par le ministre des Finances et aux principes énoncés dans la Directive sur les services de la fonction publique de l'Ontario. Le FOC vise à garantir un niveau élevé d'accessibilité, de réactivité, de fiabilité, d'attention et de responsabilité, tout en conservant son pouvoir de négociation dans les discussions commerciales. Il ne compromettra pas son obligation fiduciaire envers le contribuable dans le but de respecter une norme de service.

Normes communes de service du Fonds ontarien pour la construction

En personne : Le FOC dispose d'un bureau dans le quartier financier de Toronto. Le personnel du FOC se tiendra à disposition pour des rendez-vous fixés à l'avance, selon les besoins, pendant les heures normales de bureau, pour donner suite aux mandats en matière d'investissement et de relations avec les parties concernées confiés par le gouvernement de l'Ontario. Le personnel du FOC rencontrera les partenaires des projets et toutes les autres parties concernées, en personne ou en ligne, selon les besoins. Il continuera d'offrir des occasions de consultation et de participation, comme décrites ailleurs dans le présent plan.

Contacts par téléphone : Dans la mesure du possible et selon les disponibilités, les appels doivent être pris pendant les heures d'ouverture habituelles (de 8 h 30 à 17 h) ou redirigés vers la messagerie vocale ou un autre numéro. Nous répondrons aux messages vocaux dans un délai d'un jour ouvrable. Il convient de souligner que le FOC ne dispose pas d'un numéro de téléphone central.

Contacts par courriel : Les demandes d'information générale envoyées par courriel ou au moyen du formulaire en ligne feront l'objet d'un accusé de réception dans un délai de deux jours ouvrables. Les questions qui y sont formulées recevront une réponse dans un délai de 15 jours ouvrables. Si une question ne peut recevoir de réponse dans un délai de 15 jours ouvrables, le FOC fournira une estimation de la date à laquelle une réponse pourra être fournie, et ce, dans un délai de 15 jours ouvrables.

Les courriels échangés au sein du gouvernement, entre les organismes et dans le cadre de partenariats feront l'objet d'un accusé de réception dans un délai de deux jours ouvrables et recevront une réponse dans un délai maximal de cinq jours ouvrables; à défaut, une estimation du délai nécessaire pour fournir une réponse sera communiquée.

Contacts par la poste : Nous répondrons au courrier reçu par la poste dans un délai de 15 jours ouvrables.

Pour les demandes complexes nécessitant plus de temps, un avis ou un autre moyen de communication (par exemple, le courrier électronique) seront utilisés.

En ce qui concerne toutes les autres normes relatives aux services de communication, le Fonds ontarien pour la construction s'efforcera de s'aligner, dans la mesure du possible, sur la Directive sur les services de la FPO.

Normes de service propres au programme

Le FOC est avant tout un fonds d'investissement en infrastructures, dont les activités s'articulent autour de la réalisation d'investissements efficaces, innovants et à forte incidence, qui favorisent le financement d'infrastructures qui confèrent des avantages à la collectivité et qui stimulent les financements provenant d'autres sources que les pouvoirs publics.

Les normes de service relatives aux investissements dans des projets et aux promoteurs de projets, telles que mesurées par l'indicateur de rendement « Respect des normes de service aux investisseurs » (annuel), seront les suivantes :

1. Décision relative à l'adéquation du projet avec le mandat : Dans un délai maximal de dix jours ouvrables à compter de la réception des documents complets fournis par le promoteur à cette étape.

Au cours de ce processus, le FOC évalue si une proposition est crédible, en adéquation avec son mandat et ses critères d'investissement, et si elle mérite d'être examinée plus en détail. Des ententes de confidentialité peuvent être nécessaires pour faciliter les discussions préliminaires visant à préciser la portée du projet. Une fois que le FOC aura terminé cette évaluation, le promoteur sera informé de la décision relative à l'adéquation du projet avec le mandat et des prochaines étapes, le cas échéant.

Cette sélection préliminaire permet de s'assurer que le FOC et les promoteurs concentrent leurs ressources sur des projets viables, ce qui réduit les inefficacités et les retards potentiels aux étapes ultérieures du processus décisionnel.

2. Décision relative à l'ouverture de négociations officielles : Dans un délai maximal de 30 jours ouvrables à compter de la réception des documents complets fournis par le promoteur à cette étape.

Une fois qu'une proposition a été jugée en adéquation avec le mandat du FOC, celui-ci procède à une évaluation préliminaire structurée de la faisabilité du projet et des avantages prévus pour la collectivité. Si ce n'est déjà fait, des ententes de confidentialité devront être conclues pour faciliter cette évaluation.

Une évaluation préliminaire dans le cadre de la procédure « Connaissance de la clientèle » sera également effectuée à cette étape.

Les promoteurs doivent présenter des documents financiers et des dossiers de projet de haut niveau, que le FOC examinera afin de réaliser une analyse préliminaire des risques et du rendement ainsi qu'une première évaluation de la valeur pour la collectivité. Cette analyse est ensuite passée en revue par un comité d'évaluation interne qui examine la proposition afin de s'assurer qu'elle est en adéquation avec le mandat du FOC, ses objectifs d'investissement et les ressources disponibles. Si l'évaluation s'avère concluante, le comité définira également une série d'objectifs initiaux à poursuivre au cours des négociations officielles.

Une fois que le comité du FOC aura pris une décision, le promoteur en sera informé et on lui indiquera si des négociations officielles seront engagées avec le FOC. Le fait d'entamer des

Les négociations ne garantissent pas que le FOC réalisera un investissement. Les négociations dureront aussi longtemps qu'il le faudra pour garantir une bonne gestion des fonds des contribuables. Pendant les négociations, les normes communes de service du Fonds ontarien pour la construction demeurent en vigueur afin de garantir que les promoteurs reçoivent des réponses en temps opportun.

3. Clôture : Conclure au plus tard à la date limite de clôture fixée pour le projet.

La clôture marque le moment où l'entente exécutoire d'un projet est conclue et où toutes les modalités commerciales, les conditions et les risques sont définitivement établis. La clôture n'interviendra qu'une fois menées à bien toutes les négociations pertinentes, la vérification et les autres conditions préalables, ainsi que toute décision finale du conseil d'administration du FOC pouvant être requise avant la signature d'une entente exécutoire définitive.

Le FOC collaborera avec les promoteurs du projet et les autres parties concernées afin de conclure au plus tard à la date limite convenue à ce moment-là.

Si toutes les parties y consentent, la date limite de clôture peut être modifiée afin de tenir compte de changements imprévus et de retards liés à la réalisation de certaines conditions préalables.

4. Norme relative aux versements de fonds : Dans un délai maximal de 15 jours ouvrables à compter de la réception des ententes signées, sous réserve des calendriers de versements qui y sont prévus.

Les fonds sont versés dès que toutes les mesures de protection requises sont en place et qu'une demande de versement dûment remplie a été reçue.

Exigences législatives

Les services du FOC seront conformes à toutes les exigences législatives applicables aux organismes publics, notamment celles que prévoient le *Code des droits de la personne de l'Ontario*, les dispositions de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* et de la *Loi sur les services en français*, ainsi que les exigences de la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*.

6.3 Créer un écosystème de partenaires interconnectés

Les réseaux collaboratifs renforcent les effets. En tissant des liens solides au moyen de partenariats avec les secteurs public et privé et les communautés autochtones, le FOC renforce l'écosystème des infrastructures de l'Ontario, favorise l'échange de connaissances et tire parti des expertises complémentaires afin de maximiser le rendement financier et social des infrastructures.

Objectifs des piliers stratégiques

1^{re} année – Instaurer la confiance

- 3.1.1 Mettre sur pied des tables rondes avec les parties concernées afin de gagner la confiance des investisseurs, des partenaires institutionnels et autochtones, et des représentants du gouvernement
- 3.1.2 Intégrer les réactions du marché dans la conception et la mise en œuvre des solutions de financement du FOC
- 3.1.3 Fournir au gouvernement des rapports structurés et exploitables afin de mettre en évidence les obstacles d'ordre politique qui entravent le financement et le développement des projets

2^e année – Leadership éclairé

- 3.2.1 Améliorer la transparence grâce à un tableau de bord public sur les répercussions et à des rapports destinés à l'externe
- 3.2.2 Renforcer la boucle de rétroaction entre les différents secteurs, le marché et le gouvernement afin de devenir un « tissu conjonctif »
- 3.2.3 Entrer en contact avec les communautés et devenir une chef de file pour mener les projets du PFIA qui sont porteurs de changement

De la 3^e à la 5^e année – Initiation proactive

- 3.3.1 Lancer de manière proactive des projets à forte incidence au moyen de partenariats et d'études de marché
- 3.3.2 Faire du FOC un centre d'excellence en devenant un chef de file reconnu dans le domaine des solutions de financement de projets innovantes, en facilitant la réalisation de projets complexes et de grande envergure et en créant de nouveaux modèles de partenariat pour les projets

Indicateurs de rendement – Créer un écosystème de partenaires interconnectés

Rapports au gouvernement (annuels)		Domaines prioritaires	Total
Définition	Rapports présentés au gouvernement, tirés des tables rondes avec les parties concernées et de la participation au marché	2	8 par année dans 4 régions (16 sur deux ans dans 8 régions)
Intention	Veiller à ce que le FOC transmette régulièrement au gouvernement les points de vue des parties concernées et ses expériences sur le marché		
Mesure	Nombre total de rapports transmis au gouvernement dans le cadre du système habituel de rapports au Conseil du Trésor au cours d'un exercice financier et de rapports soumis aux ministères et organismes		

Activités clés – Créer un écosystème de partenaires interconnectés

Plan de communications

En tant qu'organisme gouvernemental, le Fonds ontarien pour la construction s'efforce de respecter les normes élevées du gouvernement en matière de communication claire et transparente auprès de ses publics dans toute la province. Au fur et à mesure que le FOC s'acquittera de son mandat, il participera à des activités de communication de façon à se conformer aux orientations du gouvernement et à tenir compte des objectifs de ses partenaires. Pour ce faire, le FOC continuera à adopter une approche à plusieurs voies pour ses communications externes, en choisissant les outils les plus efficaces en fonction du public visé et des objectifs fixés. Les stratégies comprendront des relations proactives avec les médias, des annonces concernant les partenaires, une présence ciblée sur les médias sociaux (LinkedIn, avec une écoute active sur X), des mises à jour du site Web et l'envoi de courriels aux abonnés. La participation à des congrès pertinents jouera également un rôle important dans la réalisation des objectifs de communication du FOC. Celui-ci évaluera l'incidence de l'ensemble des activités de communication et veillera à ce que ces indicateurs de rendement clés soient suivis et consignés.

Ensemble, ces initiatives de communication contribueront à renforcer la confiance et la mobilisation des partenaires clés, des collègues et des publics cibles, afin de permettre au FOC

de continuer à stimuler les investissements dans les infrastructures pour des projets à forte incidence.

Faire du FOC un employeur de choix

Soutenir la stratégie « Ressources humaines et culture d'entreprise » du FOC au moyen de communications internes, complétées par des initiatives externes ciblées qui contribuent à attirer, à fidéliser et à mobiliser les meilleurs talents.

Instaurer la confiance

Faire du FOC un partenaire crédible, transparent et fiable en soulignant ses antécédents de réussite dans la mise en œuvre de projets d'infrastructures et la promotion de la participation économique des Autochtones.

Accroître la sensibilisation

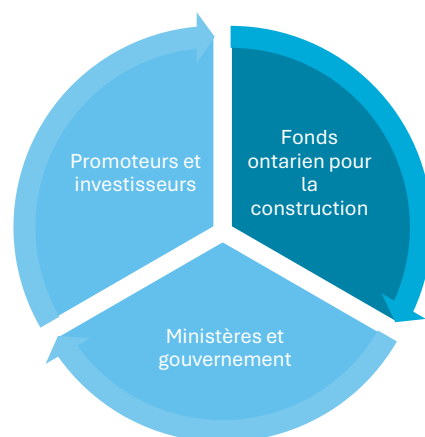
Accroître la sensibilisation du public au mandat, aux priorités et à l'incidence du FOC, tout en renforçant la visibilité du Programme de financement pour les initiatives autochtones.

Favoriser l'engagement

Créer des occasions propices à un dialogue et à une collaboration mutuels avec les investisseurs, les promoteurs de projets, les autres parties concernées et les partenaires autochtones.

Participation au marché et partenariats

En raison de la nature de son mandat et de son engagement auprès de l'industrie, le Fonds ontarien pour la construction occupe une position unique qui lui permet de cerner et de comprendre les défis auxquels font face les promoteurs et les investisseurs dans la réalisation de projets d'infrastructures. Le FOC favorise l'établissement d'une boucle de rétroaction entre les secteurs public et privé, par l'intermédiaire des ministères concernés. Il contribue ainsi à l'élaboration des politiques gouvernementales en fournissant des informations provenant des investisseurs et des promoteurs aux ministères chargés de concevoir les programmes et la réglementation, qui, à leur tour, évaluent leurs effets sur les investissements potentiels en fonction de l'évolution des politiques et des programmes.



Le FOC s'engage à organiser régulièrement des tables rondes sectorielles avec des investisseurs potentiels et des promoteurs de projets dans chaque domaine prioritaire. Ces séances permettent

Fonds ontarien pour la construction

d'offrir un aperçu des activités récentes du FOC et constituent également un forum permettant d'approfondir des sujets précis en présence des parties concernées. Ces tables rondes constituent également une occasion importante pour ces dernières de faire part au FOC de leurs observations sur les défis et les possibilités en matière d'infrastructures au sein de leurs marchés respectifs, et permettent à l'organisme de concevoir des solutions de financement adaptées à ces enjeux. Par ailleurs, le FOC organise régulièrement des réunions permanentes avec les ministères et les organismes intervenant dans les domaines d'investissement prioritaires.

Un expert et un conseiller de confiance

Le Fonds ontarien pour la construction peut compter sur une équipe composée de spécialistes reconnus dans les domaines des infrastructures et du financement de projets, et tire parti des connaissances acquises sur le marché et de l'expertise interne afin de fournir au gouvernement des analyses éclairées et concrètes. En mettant en place des tables rondes avec les parties concernées ainsi qu'une voie de communication pour les annonces, et en renforçant sa crédibilité auprès des investisseurs, des partenaires institutionnels, des communautés autochtones et des entités gouvernementales, le FOC s'imposera comme un conseiller axé sur la collaboration et l'atteinte de résultats concrets. Grâce à une transparence accrue, à la rétroaction du marché, à un tableau de bord public sur les répercussions et à des rapports externes exhaustifs, le FOC démontre sa valeur en tant que source fiable d'information et d'analyses.

À mesure que le FOC gagnera en maturité, il deviendra un pôle du leadership éclairé, servant de « tissu conjonctif » essentiel entre les secteurs, les marchés et le gouvernement. Il tissera des liens avec les collectivités et favorisera le dialogue autour de projets d'infrastructures à forte incidence, devenant une ressource précieuse pour les approches de financement novatrices. À titre de centre d'excellence reconnu, il s'emploiera activement à repérer et à soutenir des projets à forte incidence grâce à des partenariats stratégiques et à une participation active au sein du marché, en collaborant avec les parties concernées pour repérer les possibilités en matière d'infrastructures et fournir des analyses prospectives qui appuieront l'élaboration des politiques et les priorités d'investissement dans l'ensemble de la province.

6.4 Attirer, former et fidéliser les meilleurs talents

Notre personnel est le pilier de notre mission et de nos valeurs. Le recrutement et l'accompagnement des meilleurs talents permettent au FOC de préserver sa capacité d'innovation, la rigueur de ses analyses et l'excellence de son exécution, tout en favorisant une culture au sein de laquelle chaque personne dispose de l'autonomie nécessaire, assume ses responsabilités et est encouragée à collaborer dans un esprit d'empathie et de curiosité.

Objectifs des piliers stratégiques

1^{re} année – Dotation en personnel : Créer et établir une culture d'entreprise

- 4.1.1 Concevoir la structure organisationnelle de manière exhaustive, notamment les descriptions et la classification des postes
- 4.1.2 Finaliser le recrutement des principaux membres de l'équipe dans toutes les fonctions
- 4.1.3 Mettre en place le cadre de rémunération du personnel non dirigeant
- 4.1.4 Établir la feuille de route en matière de ressources humaines et de culture d'entreprise, et mettre en œuvre ses éléments clés

2^e année – Développement des talents

- 4.2.1 Établir des processus structurés de développement des talents (notamment en matière d'apprentissage et de perfectionnement, de rémunération et de fidélisation)
- 4.2.2 Officialiser les processus et les plans de planification de la relève

De la 3^e à la 5^e année – Une expertise de premier plan

- 4.3.1 Mettre en place des pratiques de recrutement fondées sur l'expérience et définir des indicateurs de rendement pour la division
- 4.3.2 Les membres du personnel du FOC sont largement reconnus pour leur expertise de premier plan dans leur domaine respectif

Indicateurs de rendement – Attirer, former et fidéliser les meilleurs talents

Satisfaction du personnel (annuelle)		Par groupe	Dans tout le FOC
Définition	Pourcentage d'employés satisfaits et très satisfaits, selon le sondage annuel auprès du personnel	>80 %	>85 %
Intention	La haute direction est responsable de la culture d'entreprise et du niveau de mobilisation du personnel du FOC.		
Mesure	Pourcentage moyen du personnel satisfait et très satisfait, calculé à partir des principaux indicateurs de satisfaction.		

Activités clés – Attirer, former et fidéliser les meilleurs talents

1. Stratégie en matière de ressources humaines et de culture d'entreprise

Le Fonds ontarien pour la construction a jeté les bases de sa stratégie en matière de ressources humaines. Celle-ci vise à favoriser une culture d'entreprise hautement performante et axée sur les valeurs et l'inclusion, à mesure que l'organisation continue de croître et d'évoluer. À l'heure actuelle, l'accent est mis sur l'élaboration de politiques et de programmes de ressources humaines qui appuient la mission de l'organisation. Les priorités stratégiques du service des Ressources humaines pour 2026-2027, qui visent à soutenir les cinq prochaines années, sont les suivantes :

Ressources humaines et dotation en personnel

Le FOC a mené une évaluation des besoins organisationnels afin de valider la structure et les liens hiérarchiques, et élabore actuellement toutes les descriptions d'emploi, tout en pourvoyant les postes encore vacants.

Stratégie de rémunération globale

Le Fonds ontarien pour la construction a démarré avec un cadre provisoire et élabore actuellement une stratégie de rémunération globale visant à attirer, à retenir et à motiver une main-d'œuvre hautement performante, en accord avec les valeurs de l'organisation. Comme pour les autres organismes publics, cette stratégie repose sur l'équité, la responsabilité financière et la conformité au mandat et à la culture du FOC. Les principaux domaines sont les suivants :

- Philosophie en matière de rémunération – Le FOC s'emploie à officialiser une philosophie en matière de salaire qui garantit que la rémunération globale – comprenant le salaire et les avantages sociaux – soit compétitive, équitable et conforme à la législation en vigueur dans le secteur public. Cette philosophie reflétera les valeurs d'entreprise du FOC et favorisera une culture axée sur le rendement et la responsabilisation. Le FOC veillera au respect des principes de responsabilité financière, de bonne gouvernance et de conformité à l'ensemble des lois en vigueur, ainsi qu'à la responsabilité. La compétitivité externe et l'équité interne seront prises en compte dans la rémunération des postes de valeur équivalente, au sein des mêmes échelles salariales.
- Rémunération liée au rendement – Un modèle de rémunération fondé sur le rendement est en cours d'élaboration afin de reconnaître les réalisations individuelles et organisationnelles. Ce modèle s'intégrera à la stratégie de gestion du rendement du FOC et visera à renforcer l'excellence, l'innovation et l'adéquation avec les priorités stratégiques. La politique interne se concentrera sur le rendement individuel et les résultats de l'entreprise, tout en définissant comment chaque membre du personnel évoluera au sein d'une échelle de rémunération et comment sa prime sera calculée.
- Le FOC a mis sur pied un Programme de rémunération des cadres à l'intention de certains membres du personnel de direction, conformément à la *Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic*.
- L'élaboration du cadre pour les postes non dirigeants comprendra une comparaison avec des organisations répondant à un ou plusieurs des critères suivants :
 - Propriété – l'organisme est également un organisme du secteur public (au Canada)
 - Géographie – l'organisation exerce ses activités dans une région géographique similaire (au Canada)
 - Secteur d'activité de talents comparables – l'organisation évolue dans un secteur qui nécessite des cadres possédant un profil de compétences similaire
 - Ampleur des responsabilités des cadres supérieurs – les responsabilités des cadres supérieurs de l'organisation comparable sont similaires à celles des cadres supérieurs du FOC

Stratégie en matière de culture organisationnelle

Alors que le FOC renforce ses effectifs, la mise en place d'une culture organisationnelle solide et inclusive constitue une priorité absolue. La stratégie en matière de culture d'entreprise servira de fondement à la manière dont le personnel collabore, assume des rôles de direction et s'acquitte du mandat de l'organisme.

Domaines d'intérêt stratégiques :

1. Principes relatifs aux ressources humaines et à la culture d'entreprise – Le FOC a établi un ensemble de principes visant à promouvoir l'équité, la transparence, l'excellence en matière de rendement et l'adéquation avec la mission et les valeurs de l'organisme. Ces principes serviront de fondement aux politiques de ressources humaines, aux pratiques de leadership et à l'expérience des membres du personnel.
2. Cadre pour la diversité, l'équité, l'inclusion et l'appartenance (DEIA) – Le FOC prévoit un cadre de DEIA visant à ancrer des pratiques inclusives à tous les niveaux de l'organisation. Celui-ci repose sur des piliers tels que l'accès, la responsabilisation, la défense des intérêts, l'équité et le sentiment d'appartenance, garantissant ainsi que chaque membre du personnel puisse se conformer aux normes élevées de la culture axée sur le rendement du FOC. Ces mesures seront intégrées aux programmes de ressources humaines, au perfectionnement en leadership et aux politiques organisationnelles.
3. Valeurs et comportements fondés sur les valeurs – Le FOC a terminé la définition de ses valeurs fondamentales, lesquelles seront mises en œuvre au moyen de comportements clairement établis et fondés sur ces valeurs. Ceux-ci guideront la manière dont les membres du personnel et de la direction interagissent, prennent des décisions et favorisent une culture d'entreprise fondée sur le respect et la collaboration.
4. Engagement du personnel – Le FOC s'engage à favoriser une expérience positive et stimulante pour les membres de son personnel. Un groupe de travail sur la mobilisation du personnel, composé de personnes représentant tous les paliers hiérarchiques et tous les secteurs de programmes, a été mis sur pied pour appuyer cette initiative. Ce groupe contribuera à définir des stratégies de mobilisation, à mettre en lumière les points de vue

des membres du personnel et à promouvoir des initiatives qui renforcent les liens et la motivation au travail et favorisent la cohésion au sein de l'organisation.

Stratégie d'apprentissage et de perfectionnement

La stratégie d'apprentissage et de perfectionnement du FOC vise à constituer une main-d'œuvre compétente, inclusive et prête à relever les défis de l'avenir, capable de soutenir la mission et l'orientation stratégique de l'organisme. Les principales initiatives de 2026-2027 qui visent à soutenir la croissance de l'organisation comprennent notamment les éléments qui suivent :

1. Élaboration d'un cadre structuré d'apprentissage et de perfectionnement – Le FOC concevra et mettra en œuvre un cadre complet d'apprentissage et de perfectionnement qui intègre la formation officielle, l'apprentissage par l'expérience et le perfectionnement professionnel. Ce cadre orientera la conception et la prestation des programmes de formation à l'échelle de l'organisation et garantira leur adéquation avec la planification du rendement et les besoins opérationnels.
2. Programme de développement du leadership – Un programme de développement du leadership sera progressivement mis en place. Il débutera par une formation aux principes fondamentaux de la gestion à partir du troisième trimestre de l'exercice 2025-2026, puis s'étendra à des parcours de perfectionnement sur mesure, destinés aux leaders émergents, aux cadres intermédiaires et aux cadres supérieurs, au troisième trimestre de l'exercice 2026-2027. Le programme se concentrera sur des compétences fondamentales telles que l'accompagnement, la réflexion stratégique, le leadership en matière de changement et la mobilisation des parties concernées.
3. Sensibilisation culturelle et réconciliation – Le FOC a offert le cours « Les quatre saisons de la réconciliation », une initiative d'apprentissage essentielle visant à soutenir les 94 appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation du Canada ainsi que le mandat du FOC, qui consiste à soutenir les projets d'infrastructures dirigés par les Autochtones. Parmi les mesures prévues, on compte l'intégration des principes de réconciliation dans les programmes de socialisation organisationnelle, la formation en leadership et les activités d'apprentissage continu.

Stratégie de gestion du rendement

Le Fonds ontarien pour la construction s'emploie à élaborer une stratégie de gestion du rendement qui soutiendra une organisation hautement performante, responsable et guidée par des valeurs. Cette stratégie permettra d'assurer l'adéquation des contributions individuelles avec les objectifs de l'organisation, de favoriser le perfectionnement du personnel et d'éclairer les décisions relatives aux talents et à la rémunération.

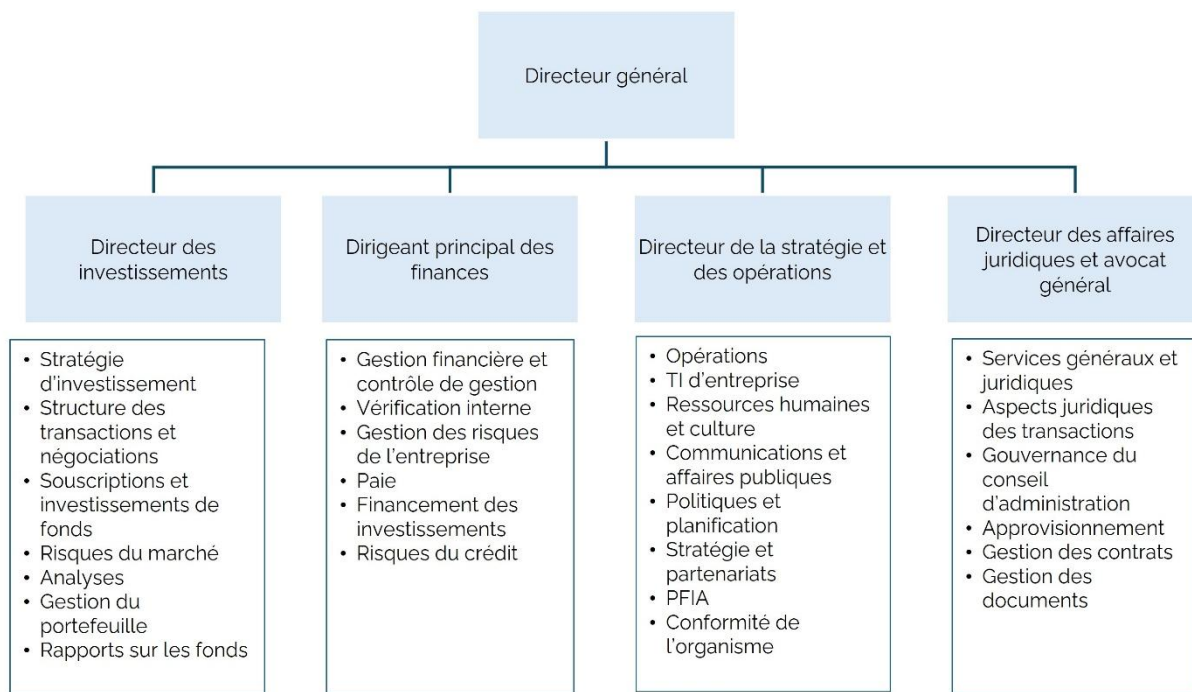
Tous les employés devront élaborer des plans de rendement annuels comprenant des objectifs liés à leur poste ainsi que des objectifs d'apprentissage. Ces plans feront l'objet d'un examen régulier et serviront de base aux rétroactions, aux discussions sur le perfectionnement et aux évaluations du rendement.

Des formations et des ressources seront offertes aux gestionnaires afin de les aider à assurer un encadrement efficace en matière de rendement, à fournir des rétroactions constructives et à réaliser des évaluations équitables. Ces compétences seront intégrées aux programmes de développement du leadership du FOC.

Le Fonds ontarien pour la construction mettra en place des mécanismes visant à suivre les résultats en matière de rendement, à garantir la cohérence et à rendre compte des tendances. Ces données éclaireront la planification des effectifs, les stratégies de relève et les efforts de développement organisationnel.

2. Équivalents temps plein (ETP) ciblés et organigramme de haut niveau

Le Fonds ontarien pour la construction s'engage à établir une structure organisationnelle qui soutient son mandat et à se conformer en tout temps à son plan de maturité. Cette structure est conçue pour favoriser l'harmonisation stratégique, l'efficacité opérationnelle et la capacité de s'adapter aux nouvelles priorités.



Des activités de planification des effectifs sont en cours afin d'attirer les meilleurs talents et de renforcer les capacités organisationnelles nécessaires à la réalisation de notre mandat. Le tableau ci-dessous présente le nombre approximatif d'ETP en poste à la fin de l'exercice financier.

Nombre d'ETP	Exercice 2026- 2027	Exercice 2027- 2028	Exercice 2028- 2029
Haute direction	5	5	5
Gestionnaires	32	32	30
Personnel	68	76	85
Total des postes permanents	105	113	120

Tous les membres du personnel occupent des postes permanents à temps plein (ETP). Le FOC ne compte aucun employé syndiqué et ne fera pas appel à des consultants internes.

7. Gouvernance d'entreprise, risques et finances

Une solide gouvernance et une surveillance adéquate des risques sont essentielles pour préserver la confiance du public et assurer le succès à long terme du FOC. En respectant des normes rigoureuses en matière de conformité, de transparence et de gestion prudente des risques, le FOC protège les ressources publiques tout en permettant la réalisation d'investissements dans les infrastructures à forte incidence.

1. Lettre d'orientation et priorités gouvernementales

Le 29 octobre 2025, le ministre des Finances a adressé une lettre d'orientation annuelle au président du conseil d'administration du FOC dans laquelle il exposait ses priorités pour l'organisme en 2026-2027, ainsi qu'un certain nombre de celles que le gouvernement avait fixées pour l'ensemble des organismes.

Les directives du ministre à l'intention du FOC pour 2026-2027 sont les suivantes :

1. Poursuivre la mise en œuvre des axes de travail actuels et fournir des conseils au gouvernement, sur demande, afin d'accélérer le développement des infrastructures clés en Ontario et de constituer un solide portefeuille de projets générant des retombées économiques positives et améliorant les résultats pour les collectivités.
2. Continuer à privilégier l'arrivée massive d'investisseurs du secteur privé – notamment des gestionnaires d'actifs, des caisses de retraite, des compagnies d'assurance et des banques – dans le cadre d'investissement du FOC.
3. Continuer à évaluer et à renforcer la durabilité à long terme du FOC en analysant et en optimisant les niveaux de capitalisation afin de permettre à l'organisme de fonctionner comme un fonds autonome. Mettre en place une planification financière et opérationnelle anticipée afin de s'assurer que le FOC conserve sa résilience financière et s'acquitte de son mandat, qui consiste à soutenir des projets d'infrastructures à forte incidence, conformes aux priorités du gouvernement.

4. Planifier et rendre compte des activités en temps opportun afin de poursuivre le renforcement des capacités opérationnelles, de mettre en place des systèmes adéquats de gestion de portefeuille et des risques, et d'aborder les nouveaux domaines prioritaires.
5. Évaluer les projets d'infrastructure, négocier des ententes avec les investisseurs et répartir de manière appropriée les risques entre le FOC et les autres investisseurs afin d'investir dans des projets d'infrastructures générateurs de revenus dans les secteurs prioritaires du FOC définis par le gouvernement. Cela comprend également le soutien à des projets d'infrastructures destinés aux communautés autochtones qui favorisent le bien-être communautaire et économique en Ontario.
6. Mettre l'accent sur le renforcement des partenariats avec les Autochtones au moyen du Programme de financement pour les initiatives autochtones (PFIA) afin de favoriser leur participation dans un plus grand nombre de secteurs économiques, notamment l'électricité, les minéraux critiques, la mise en valeur des ressources et les éléments d'infrastructure connexes, leur offrant ainsi des possibilités économiques à long terme en Ontario. Fournir régulièrement au ministre des mises à jour sur le portefeuille de projets, sur le transfert de l'administration du programme de l'Office ontarien de financement, ainsi que sur les conclusions tirées des échanges avec les partenaires autochtones.
7. Continuer à travailler en collaboration avec le ministère des Finances et les autres ministères responsables des domaines prioritaires définis par le gouvernement, et favoriser une communication ouverte et cohérente afin de s'assurer que les priorités et les orientations du gouvernement sont bien comprises, et que les risques ou les problèmes sont gérés au fur et à mesure qu'ils se présentent.

Veillez consulter la lettre qui présente ces priorités sur le site Web du FOC à l'adresse suivante : [Gouvernance – Fonds ontarien pour la construction](#) afin d'obtenir la liste complète des priorités de l'organisme.

2. Membres du conseil d'administration et des comités

Le Fonds ontarien pour la construction est un organisme régi par un conseil d'administration composé d'experts possédant les qualifications requises pour assurer la surveillance des activités du FOC. Le conseil d'administration compte actuellement huit membres et se réunit régulièrement.

Nom de la personne nommée	Poste	En poste depuis	Fin du mandat
Brian J. Porter	Président du conseil d'administration; membre du Comité des finances, des risques et de la vérification, du Comité des investissements et du Comité des ressources humaines et de la gouvernance	23 novembre 2023	22 novembre 2027
Helen Bobiwash	Membre du conseil d'administration; présidente du Comité des finances, des risques et de la vérification	26 juin 2024	26 juin 2027
James Cowan	Membre du conseil d'administration; membre du Comité des finances, des risques et de la vérification et du Comité des investissements	28 mars 2024	15 mars 2026
Bryan Davies	Membre du conseil d'administration; membre du Comité des finances, des risques et de la vérification	14 décembre 2023	13 décembre 2027
Jan De Silva	Membre du conseil d'administration; membre du Comité des ressources humaines et de la gouvernance	14 décembre 2023	13 décembre 2027
Arshil Jamal	Membre du conseil d'administration; membre du Comité des finances, des risques et de la vérification, du Comité des investissements et du Comité des ressources humaines et de la gouvernance	30 mai 2024	30 mai 2028
R. Michael Latimer	Membre du conseil d'administration; membre du Comité des investissements et du Comité des ressources humaines et de la gouvernance	28 janvier 2025	27 janvier 2029
Constance L. Sugiyama	Membre du conseil d'administration; présidente du Comité des ressources humaines et de la gouvernance	30 mai 2024	30 mai 2028

Le conseil d'administration assure la supervision et la gouvernance de tous les aspects des activités du FOC par l'intermédiaire de trois comités : le Comité des finances, des risques et de la vérification; le Comité des investissements; et le Comité des ressources humaines et de la gouvernance.

Afin de s'assurer que le conseil d'administration dispose de l'expérience et de l'expertise nécessaires, une matrice des compétences des membres du conseil a été élaborée et mise à profit pour réaliser une analyse des lacunes en matière de compétences, qui sert de base à la sélection et à la nomination des membres du conseil. Cela permet de faire en sorte que le conseil d'administration se compose de membres aux parcours, aux compétences et aux expériences variés, afin de favoriser une prise de décision efficace ainsi qu'une gouvernance et un contrôle rigoureux des activités de l'organisme. La composition actuelle du conseil d'administration ne présente aucune lacune notable en matière de compétences. Celui-ci est habilité à prendre les décisions clés pour l'organisme et à approuver les documents fondamentaux, tels que le cadre de sélection des projets et d'autres documents régissant son fonctionnement.

3. Gestion des risques de l'entreprise

Le Fonds ontarien pour la construction a élaboré son tout premier cadre de gestion des risques de l'entreprise (GRE). Ce projet comprenait la réalisation d'une évaluation des risques de l'entreprise, l'élaboration d'une feuille de route en matière de GRE et la création d'une cartographie de l'assurance des risques. Les résultats de cette évaluation initiale permettent de prendre des décisions éclairées concernant les activités de gestion des risques nécessaires pour faire face aux principaux risques et faire progresser les capacités de la fonction vers le niveau de maturité souhaité.

À l'heure actuelle, le FOC en est aux premières étapes de la maturité de son système de GRE; il développe sa fonction de gestion des risques, notamment en embauchant du personnel spécialisé et en mettant en place les politiques et procédures pertinentes. D'ici un an, le FOC atteindra une étape intermédiaire, en intégrant des caractéristiques généralement associées à des organisations plus matures, comme la prise en compte des risques dans la planification stratégique et financière. Le FOC vise à atteindre, d'ici deux ans, un niveau d'intégration comparable à celui d'organisations similaires et, d'ici trois à cinq ans, à accéder au niveau de maturité souhaité d'un programme de

GRE de premier plan, afin d'assurer la résilience, la continuité et la planification des interventions de l'organisme.

4. Registre des risques

Conformément à ce qui précède, le FOC déploie des efforts considérables pour cerner de manière exhaustive les risques de l'entreprise et s'y préparer. Le tableau ci-dessous présente les principaux risques du FOC, déterminés à l'issue d'un exercice rigoureux d'évaluation et de planification des risques, mené avec le personnel, la direction et le conseil d'administration du FOC. Au cours de la mise en œuvre du présent plan d'affaires, le FOC continuera à améliorer ses méthodes de détection et d'évaluation des risques.

Risques	Activités prévues en matière de gestion des risques :
Affectation des capitaux Risques liés aux investissements en temps opportun dans des projets relevant des secteurs prioritaires.	Élaboration d'un cadre d'affectation des capitaux et définition des objectifs en matière de constitution de portefeuille. Mise en place, avec le gouvernement, d'une directive sur le financement afin de permettre le déploiement des capitaux. Mise en place des outils de suivi, d'évaluation et d'exécution.
Cybersécurité Risques liés à la possibilité d'une perte, d'une utilisation abusive ou d'un accès non autorisé aux données sensibles stockées par le FOC.	Recours à un fournisseur de services gérés disposant d'une division dédiée à la cybersécurité, assurant les aspects liés à la protection et à la récupération. Sensibilisation à la cybersécurité pour tout le personnel. Souscription d'une assurance et de services connexes en matière de cybersécurité.
Contrepartie Risque qu'un emprunteur, une entité bénéficiaire d'un investissement, un bénéficiaire d'une garantie ou toute autre partie manque à ses obligations contractuelles ou financières.	Recours à des conseillers juridiques et à des spécialistes de l'évaluation des risques tiers, au besoin. Mise en œuvre du cadre et des processus de suivi postérieurs à la clôture.
Durabilité financière Risques liés à la gestion des coûts et au respect des obligations financières du FOC.	Gestion d'un modèle d'optimisation du portefeuille afin d'évaluer et de rééquilibrer la composition de la dette, des capitaux propres et des garanties, dans une optique de durabilité. Mise en place de mécanismes de budgétisation des dépenses de fonctionnement et d'investissement, de prévision et de présentation de l'information financière.

5. Stratégie financière

Le Fonds ontarien pour la construction continue de faire face aux réalités propres aux organismes en démarrage, ce qui peut entraîner des écarts potentiels importants par rapport aux hypothèses, lesquels ont tous une incidence sur les projections de référence concernant les activités et le rythme des investissements. Par exemple, les recrutements en cours, l'évolution des cadres de rémunération, le déploiement de systèmes majeurs et l'intérêt considérable pour les investissements contribuent tous à la fluidité des projections financières sur trois ans.

Le FOC met actuellement en place des processus – notamment une capacité interne de projection financière, l'intégration de systèmes d'entreprise, de stratégies de ressources humaines affinées et de gestion du portefeuille – afin de réduire au minimum les écarts, dans la mesure du possible. Toutefois, la nature des investissements à l'initiative des promoteurs continuera d'être une source de variabilité dans la planification.

Le plan financier est harmonisé avec le plan d'affaires et s'intègre au cadre de gestion des risques de l'entreprise ainsi qu'à la stratégie d'investissement. Il a été élaboré en intégrant des activités planifiées de gestion des risques et repose sur la responsabilité financière, l'intégrité et le respect des normes comptables en vigueur et des directives provinciales.

Les principales sources de coûts d'exploitation comprennent les effectifs, les services professionnels (conseils juridiques, techniques et financiers dans le cadre des opérations d'investissement) ainsi que les dépenses de base liées à l'acquisition et à la mise en œuvre de systèmes informatiques. Contrairement aux organisations bien établies, le FOC ne dispose pas d'une base de coûts historiques à laquelle se référer. Par conséquent, les hypothèses concernant le volume, l'ampleur et le calendrier des futures opérations d'investissement reposent sur les meilleures estimations tirées du portefeuille de projets en cours. Certains coûts seront déterminés en fonction des résultats des processus d'appel d'offres en cours.

Des écarts par rapport au plan sont prévus et des mesures d'atténuation ont été mises en place. Tout écart sera géré grâce à un étroit suivi des coûts, une gestion rigoureuse des activités d'investissement, une analyse des écarts, une répartition appropriée des provisions pour imprévus et la mise en œuvre progressive de contrôles internes.

6. Financement, revenus et voie vers la durabilité

L'exercice 2026-2027 s'inscrit dans la même tendance de croissance organisationnelle que l'exercice 2025-2026. Le FOC prévoit poursuivre ses efforts de recrutement afin de remplir le mandat de l'organisme, de mettre en œuvre d'importants systèmes informatiques et d'entreprise, et de couvrir les coûts liés au déménagement de l'organisme dans des locaux permanents. On s'attend également à ce que le FOC enregistre une hausse des rendements sur ses investissements, notamment des revenus d'intérêts, ainsi que des recouvrements connexes découlant d'une augmentation du volume des transactions. Ces facteurs expliquent les variations tant au niveau des revenus que des dépenses entre les exercices financiers 2025-2026 et 2026-2027.

Pour l'exercice financier 2026-2027, le FOC prévoit des prélèvements d'exploitation obligatoires de 18,1 millions de dollars à partir du fonds, ainsi qu'un besoin de financement d'exploitation considérablement réduit, soit 5,9 millions de dollars, provenant de la capitalisation du fonds au cours de l'exercice financier 2027-2028, ce qui reflète la hausse des revenus de placement découlant des capitaux investis au cours des premières années d'exploitation du FOC. Au cours de l'exercice financier 2028-2029, le FOC devrait atteindre le seuil de rentabilité (en cours d'exercice). Le seuil de rentabilité cumulé devrait être atteint d'ici l'exercice financier 2030-2031 selon le scénario optimiste, et d'ici l'exercice financier 2031-2032 selon le scénario pessimiste. Le seuil de rentabilité correspond aux prévisions, au rythme des activités d'investissement et à la durée de vie moyenne des investissements, et trace la voie vers la durabilité de l'organisme, conformément à son mandat.

Un financement des investissements de capitaux de 8 milliards de dollars devrait être déployé sur environ quatre exercices financiers (de l'exercice 2025-2026 à l'exercice 2028-2029), dont environ 1,9 milliard de dollars devraient être investis d'ici la fin de l'exercice 2025-2026 et les 6,1 milliards restants au cours des trois années suivantes, à raison d'environ 2 milliards de dollars par année. Le calendrier de déploiement des fonds est établi de manière à permettre à l'organisme de respecter ses obligations en matière de durabilité et de renouvellement continu. Le Programme de financement pour les initiatives autochtones (PFIA) devrait offrir 3 milliards de dollars en garanties de prêt au cours des trois prochains exercices financiers.

Les revenus du FOC proviennent principalement des revenus d'intérêts, des dividendes et des remboursements de capital, qui comprennent les intérêts sur les prêts et les financements mezzanine, les droits d'usage de montants engagés, mais non prélevés, les intérêts perçus sur les soldes bancaires et les frais de garantie du PFIA. Pour le déploiement du capital de 2 milliards de dollars par année, le budget prévoit une combinaison de deux opérations sur actions, de deux investissements mezzanine et de huit opérations de prêt par année. Les capitaux sont répartis à raison d'environ 70 % dans des placements en titres de créance et de 30 % dans des placements en actions. On estime que le cycle de projet pour les placements en titres de créance est de quatre ans, tandis que les placements en actions ont généralement un horizon de placement plus long. Par conséquent, les produits tirés des placements en actions devraient être comptabilisés au cours des exercices financiers postérieurs à celui de 2028-2029. Une partie des revenus provenant des activités de placement servira à financer les dépenses d'exploitation du FOC, tandis que le reste sera affecté au réinvestissement visant à accroître la base de capital du fonds.

L'organisme devrait compter 86 employés à temps plein d'ici la fin de l'exercice financier 2025-2026. Le budget prévoit une approche progressive visant à porter l'effectif à 120 équivalents temps plein (ETP) d'ici la fin de l'exercice financier 2028-2029. La hausse des salaires et des avantages sociaux résulte à la fois de l'augmentation prévue des effectifs, des hausses annuelles des salaires de base et des provisions destinées à couvrir les révisions salariales, ainsi que les augmentations des coûts liés aux régimes de retraite et aux avantages sociaux.

FONDS ONTARIEN POUR LA CONSTRUCTION**État des résultats et de l'excédent accumulé****Pour les exercices financiers 2026 à 2029**

(en milliers de dollars)	Prévisions pour l'exercice 2025-2026	Budget de l'exercice 2026-2027	Perspectives pour l'exercice 2027-2028	Perspectives pour l'exercice 2028-2029
REVENUS				
Paielement de transfert – ministère des Finances, Capital	448 329	1 030 167	1 515 083	2 000 000
Paielement de transfert – ministère des Finances, fonctionnement ¹	20 410	18 072	5 876	-
Revenus d'intérêts ^{1, 2}	8 894	45 696	106 882	187 994
Récupération des frais de services professionnels	1 485	3 000	3 060	3 121
Revenus totaux	479 119	1 096 935	1 630 901	2 191 115
DÉPENSES				
Salaires, traitements et avantages sociaux	14 234	25 191	28 745	31 797
Services professionnels ³	11 797	7 000	7 140	7 283
Fournitures, installations et autres	3 583	5 273	5 363	5 472
Amortissement des immobilisations ⁴	32	548	842	900
Total des dépenses	29 646	38 013	42 089	45 452
Excédent d'exploitation⁵	449 473	1 058 922	1 588 811	2 145 663

Remarques :

1. Les revenus d'intérêts comprennent une composante qui représente le coût du capital et est réservée au réinvestissement. La partie restante, ajoutée aux revenus provenant des services professionnels, constitue les revenus disponibles pour les activités d'exploitation. Tout besoin de financement en cours d'exercice résultant de l'écart entre les revenus disponibles pour les activités d'exploitation et le total des dépenses est comblé par un transfert du ministère des Finances, présenté ici sous la rubrique « Paiement de transfert – ministère des Finances, fonctionnement ». Le transfert versé par le ministère des Finances pour l'exercice 2025-2026 a été inférieur de 0,7 M\$ au montant requis pour cet exercice, en raison d'un excédent de fonds reporté de l'exercice 2024-2025.

(en milliers de dollars)	Prévisions pour	Budget de l'exercice 2026-2027	Perspectives pour	Perspectives pour
---------------------------------	----------------------------	---	------------------------------	------------------------------

	l'exercice 2025-2026		l'exercice 2027-2028		l'exercice 2028-2029	
Revenus d'intérêts	8 894	45 696	106 882		187 994	
- Réserve au réinvestissement	(1 849)	(28 756)	(73 728)		(136 015)	
+ Récupération des services professionnels	1 485	3 000	3 060		3 121	
Revenus disponibles pour les activités d'exploitation	8 530	19 940	36 214		55 100	
- Total des dépenses	(29 646)	(38 013)	(42 089)		(45 452)	
Excédent/(Paiement de transfert requis – ministère des Finances, fonctionnement)	(21 116)	(18 072)	(5 876)		9 648	
Paiement de transfert – ministère des Finances, fonctionnement	20 410	18 072	5 876		-	

2. Les revenus d'intérêts comprennent les intérêts prélevés sur les prêts et les financements mezzanine; les droits d'usage de montants engagés, mais non prélevés; les intérêts perçus sur les soldes des comptes bancaires; ainsi que les frais de garantie du PFIA.
3. Les coûts de transaction sont portés aux dépenses, conformément aux règles comptables, car ceux-ci sont engagés indépendamment du succès du projet. La politique comptable fait toujours l'objet d'un examen et pourrait être modifiée.
4. L'amortissement s'applique aux immobilisations, notamment aux améliorations locatives, aux achats ponctuels d'équipement informatique et aux coûts de mise en œuvre de logiciels.
5. Les excédents d'exploitation sont réinvestis dans des projets d'immobilisations.