

Legislative
Assembly of
Ontario



Assemblée
législative de
l'Ontario

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

INFRASTRUCTURE ONTARIO — DIVERSIFICATION DES
MODES DE FINANCEMENT ET D'APPROVISIONNEMENT

(Rapport annuel 2014 de la vérificatrice générale de l'Ontario, section 3.05)

1^{re} session, 41^e législature
64 Elizabeth II

ISBN 978-1-4606-5864-2 (Imprimé)
ISBN 978-1-4606-5866-6 [Anglais] (PDF)
ISBN 978-1-4606-5868-0 [Français] (PDF)
ISBN 978-1-4606-5865-9 [Anglais] (HTML)
ISBN 978-1-4606-5867-3 [Français] (HTML)

Legislative
Assembly of
Ontario



Assemblée
législative de
l'Ontario

L'honorable Dave Levac
Président de l'Assemblée législative

Monsieur le président,

Le comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son rapport et de le confier à l'Assemblée.

Le président du comité,

Ernie Hardeman

Queen's Park
Juin 2015

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

LISTE DES MEMBRES

1^{re} session, 41^e législature

ERNIE HARDEMAN
Président

LISA MACLEOD
Vice-présidente

HAN DONG

PERCY HATFIELD

JULIA MUNRO

LOU RINALDI

JOHN FRASER

HARINDER MALHI

ARTHUR POTTS

CATHERINE FIFE a régulièrement été membre suppléante du comité.

William Short
Greffier du comité

Ian Morris
Recherchiste

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	1
Remerciements	1
APERÇU	1
Objectif de la vérificatrice générale	1
Contexte	1
PROBLÈMES SOULEVÉS DANS LE CADRE DE L'AUDIT ET AUPRÈS DU COMITÉ	3
Évaluation de l'optimisation des ressources	3
Acquisition des services d'un entrepreneur pour les projets de DMFA	7
Évaluation des soumissions dans le cadre des projets de DMFA	8
Surveillance des projets de DMFA	10
LISTE COMPLÈTE DES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ	11

PRÉAMBULE

Le 25 mars 2015, le Comité permanent des comptes publics a tenu des audiences publiques concernant l'audit de la diversification des modes de financement et d'approvisionnement d'Infrastructure Ontario. Cet audit est présenté à la section 3.05 du Rapport annuel 2014 de la vérificatrice générale. Des hauts fonctionnaires du ministère du Développement économique, de l'Emploi et de l'Infrastructure (le Ministère) et d'Infrastructure Ontario y ont pris part. (Pour consulter les travaux du Comité, voir le compte rendu du Comité en date du 25 mars 2015.)

Le Comité avalise les observations et les recommandations de la vérificatrice générale, et présente ses propres constats, points de vue et recommandations dans le présent rapport. Le Comité demande à Infrastructure Ontario de donner suite à ces recommandations par écrit au greffier du Comité dans les 120 jours suivant le dépôt du rapport auprès du président de l'Assemblée législative, sauf indication contraire.

Remerciements

Le Comité permanent des comptes publics souhaite remercier les représentants du Ministère et d'Infrastructure Ontario pour leur présence aux audiences. Le Comité souhaite également souligner la contribution du Bureau de la vérificatrice générale, du greffier du Comité et du personnel du Service de recherche de l'Assemblée législative aux audiences et à la rédaction du présent rapport.

APERÇU

Objectif de la vérificatrice générale

L'objectif de cette évaluation de l'optimisation des ressources était de vérifier si Infrastructure Ontario utilisait des systèmes et processus appropriés pour que :

- la décision d'utiliser le modèle de diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA) soit étayée par une analyse objective des différentes options;
- tous les risques et enjeux importants soient dûment pris en compte dans l'entente finale;
- les dépenses publiques soient engagées dans le respect des principes d'économie.

Contexte

La DMFA désigne les formes de partenariats entre les secteurs public et privé (P3) couramment utilisés en Ontario. Selon le modèle de DMFA, les promoteurs de projet (ministères et organismes provinciaux ou entités du secteur parapublic tels qu'hôpitaux) définissent la portée et le but du projet, tandis que l'entrepreneur privé finance et exécute la conception et la construction du projet. L'État ne fait le paiement que lorsque le projet est essentiellement terminé. Dans certains cas, le l'entrepreneur est également responsable de l'entretien ou de l'administration une fois le projet terminé.

Société de la Couronne constituée en 2005, la Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier – communément appelée Infrastructure Ontario, avait pour mandat initial d'encadrer des projets d'infrastructure complexes de grande envergure à l'aide du modèle de DMFA. Depuis, trois autres sphères d'activité se sont ajoutées à ce mandat : la gestion immobilière, les prêts d'infrastructure et les projets commerciaux. En mars 2014, environ 160 des 493 employés à temps plein de l'organisme étaient affectés à des projets de DMFA. Les principales sources de revenus publiques provinciales d'Infrastructure Ontario prennent la forme de frais de livraison des projets, des frais de gestion et des coûts recouvrables¹.

En juin 2011, le gouvernement de l'Ontario a mis sur pied, en collaboration avec le Ministère, un cadre stratégique décennal intitulé *Construire ensemble : Emplois et prospérité pour les Ontariennes et les Ontariens* pour orienter les investissements en infrastructure dans la province. Le cadre propose entre autres d'élargir le rôle d'Infrastructure Ontario, notamment en lui confiant aussi bien des projets suivant les formules traditionnelles d'approvisionnement du secteur public que des projets de DMFA lorsqu'il y a lieu.

En général, les ministères évaluent leurs besoins puis soumettent une liste de priorités au Conseil du Trésor. Une fois le projet approuvé pour la DMFA, il est confié à Infrastructure Ontario. Pour les projets d'envergure, Infrastructure Ontario recommande ou non la DMFA selon une évaluation initiale tenant compte, entre autres, de la taille du projet, de sa complexité et de la possibilité de transférer le risque au secteur privé. Avant de déterminer si un projet doit être réalisé par DMFA, Infrastructure Ontario s'assure que l'optimisation des ressources est prouvée à la lumière du modèle d'optimisation des ressources utilisé. Le financement approuvé par le Conseil du Trésor pour les projets de DMFA est conditionnel à une démonstration constante de l'optimisation des ressources.

En mai 2014, Infrastructure Ontario encadrait 75 projets DMFA en cours à différents stades, notamment des hôpitaux, des palais de justice, des autoroutes et des infrastructures de transport en commun. Infrastructure Ontario a effectué plus de 200 évaluations d'optimisation des ressources pour 74 projets d'infrastructure dont l'exécution se prêtait au modèle de DMFA d'après son évaluation initiale. Toutes ces évaluations étaient positives.

¹ Infrastructure Ontario, *Rapport annuel 2013-2014*, p. 70.

PROBLÈMES SOULEVÉS DANS LE CADRE DE L'AUDIT ET AUPRÈS DU COMITÉ

Évaluation de l'optimisation des ressources

La vérificatrice recommande à Infrastructure Ontario de prendre les mesures suivantes conjointement avec le Ministère.

- Recueillir des données sur les coûts réels des récents investissements et projets de DMFA dans les infrastructures publiques.
- Modifier sa méthode d'évaluation de l'optimisation des ressources de sorte que les risques évalués pour les modèles de DMFA et d'exécution par le secteur public soient dûment justifiés.

La vérificatrice a constaté que le total des composantes tangibles du coût (par exemple les coûts de base de construction, les frais de financement et les frais accessoires) des 74 projets de DMFA qui étaient ou avaient été gérés par Infrastructure Ontario au moment de la vérification dépassaient de 8 milliards de dollars (dont 6,5 milliards en frais de financement plus élevés) pour le modèle de DMFA par rapport au comparateur du secteur public (CSP), dans la mesure où les projets étaient achevés sans dépassement de coûts et dans les délais prévus. Toutefois, la valeur estimative des risques assumés par le secteur public, établie par Infrastructure Ontario, quand ce dernier réalise un projet (14,6 milliards de dollars de plus selon le CSP) compenserait les coûts plus élevés de la réalisation selon le modèle de DMFA.

Figure 5 : Résultats combinés des plus récentes évaluations de l'optimisation des ressources effectuées par Infrastructure Ontario (en milliards de dollars)

Source des données : Infrastructure Ontario

Élément du coût des projets	Comparateur du secteur public (CSP)		Diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA)		Écart ¹
Coûts de base		26,0		26,0	
Primes		–		1,9	
Neutralité en matière de concurrence		0,8		–	
Total partiel		26,8		27,9	(1,1)
Coûts de financement		0,5		7,0	(6,5) ²
Frais accessoires		0,7		1,1	(0,4)
Total partiel		28,0		36,0	(8,0)
Risques conservés		18,6		4,0	14,6
Total général		46,6		40,0	6,6

1. Les nombres entre parenthèses montrent les éléments pour lesquels le coût du CSP est inférieur au coût de la DMFA.

2. Les coûts de financement dans le cas de la DMFA sont habituellement plus élevés que les coûts de financement du secteur public, en raison principalement du fait que le coût d'emprunt pour la province compris dans les plus récentes évaluations de l'optimisation des ressources est inférieur au coût d'emprunt pour le secteur privé. Cet écart dans les coûts d'emprunt, appliqué à la durée prolongée des conventions d'exécution de projet (dans le cadre desquelles l'entrepreneur retenu aux fins de la DMFA peut être responsable de l'entretien et du fonctionnement de l'installation), se traduit par un élément « coûts de financement » plus élevé de 6,5 milliards de dollars pour la DMFA.

La vérificatrice a émis des réserves sur ce calcul, estimant qu'aucune donnée empirique ne pouvait justifier une évaluation des risques cinq fois plus élevée pour le modèle public que pour le modèle de DMFA. La vérificatrice a convenu qu'il y a bien des exemples récents de dépassements de coûts dans les projets réalisés par le secteur public, mais a ajouté que les principales hypothèses utilisées par Infrastructure Ontario pour attribuer des coûts à des risques précis étaient sans fondement. L'organisme s'en est remis au jugement et à l'expérience de conseillers externes pour attribuer ces coûts, qu'il était donc

difficile de vérifier. À cet égard, la réalisation de projets par le secteur public est souvent vue négativement, ce qui entraîne des différences importantes dans les hypothèses utilisées pour comparer les risques entre les deux modèles. Il est important d'être conscient de cette réalité, puisque l'établissement du coût des risques fait pencher l'évaluation de l'optimisation des ressources en faveur du modèle de DMFA par rapport à la réalisation des projets par le secteur public.

Infrastructure Ontario a précisé qu'il faisait toujours le suivi des coûts et de l'exécution de tous les projets dans le cours normal de ses activités, et qu'il ajouterait à son bilan annuel de 2015 les données sur l'exécution de ses projets non liés à la DMFA.

Infrastructure Ontario a également indiqué qu'il continuait de recueillir des données sur les projets suivant le modèle d'exécution traditionnel dans d'autres États, notamment au Royaume-Uni et en Australie. Selon l'organisme, ces données justifient l'attribution d'un risque plus élevé aux modèles de livraison traditionnels. Il a également évoqué un rapport récent de Deloitte sur de grands projets réalisés dans diverses provinces du Canada selon les modèles de partenariats entre les secteurs public et privé (P3) et les modèles traditionnels, rapport qui justifierait également sa formule d'évaluation des risques. Toutefois, le rapport de Deloitte reconnaît qu'il n'existe aucun suivi systématique de l'exécution des projets livrés selon le modèle traditionnel au Canada. Selon les renseignements publics, 16 projets de transport en commun sur 20 analysés officieusement par Deloitte semblaient accuser un retard et dépasser les coûts prévus, mais Deloitte n'a pas pu vérifier ces résultats².

Infrastructure Ontario convient qu'il doit retirer deux des risques énoncés dans son évaluation de l'optimisation des ressources, comme le recommande la vérificatrice générale. Le coût total associé à ces deux risques pour les 74 projets de DMFA se chiffre à près de 6 milliards de dollars (environ le tiers du coût total des risques associés à l'exécution de projets dans le secteur public). Or, si ces deux risques n'avaient pas été inclus dans les évaluations, le coût évalué pour la réalisation de 18 de ces projets par le secteur public aurait été inférieur de 350 millions de dollars à leur réalisation selon le modèle de DMFA (en tenant compte des coûts tangibles estimatifs et du coût estimatif des autres risques).

Infrastructure Ontario a dit déployer des efforts considérables pour revoir sa méthodologie d'évaluation de l'optimisation des ressources. L'organisme a fait appel à des sociétés d'experts-conseils en estimation de coûts pour corriger l'évaluation des risques associés au modèle traditionnel et à la DMFA. L'organisme consulte également des ministères qui connaissent bien les différents modèles d'exécution.

Infrastructure Ontario s'engage à collaborer étroitement avec le Ministère au cours de la prochaine année pour établir « un ensemble de données plus exhaustif sur les projets d'infrastructure publics selon le modèle traditionnel et la DMFA, qui fera l'objet d'une vérification externe ». Un nouveau guide sur la méthodologie d'évaluation de l'optimisation des ressources paraîtra au printemps 2015.

² Deloitte, *Trending P3: The evolving role of value-for-money analysis in supporting project delivery selection*, 13 mars 2015, p. 6.

Le Comité approuve les mesures qu'a récemment prises Infrastructure Ontario pour revoir sa méthodologie d'évaluation de l'optimisation des ressources et pour établir un ensemble de données exhaustif sur le modèle traditionnel et la DMFA. Le Comité est d'avis qu'Infrastructure Ontario doit continuer à améliorer sa formule pour faire en sorte que la méthodologie utilisée se fonde sur des données empiriques qui justifient son évaluation des risques.

Recommandations du Comité

Le Comité permanent des comptes publics fait les recommandations suivantes.

- 1. Qu'Infrastructure Ontario remette au Comité permanent des comptes publics un résumé de son analyse des données recueillies sur les coûts réels des récents investissements et des projets de DMFA dans les infrastructures publiques en Ontario.**
- 2. Qu'Infrastructure Ontario remette au Comité permanent des comptes publics un rapport exposant sa nouvelle méthodologie d'évaluation de l'optimisation des ressources et précisant les changements, le moment de ces changements et leur justification. Le rapport devra également indiquer la mesure dans laquelle les données sur les coûts réels des récents projets du secteur public et des projets de DMFA en Ontario justifient l'évaluation des risques assumés dans les modèles respectifs.**

La vérificatrice générale recommande, pour garantir la validité et l'objectivité des évaluations de l'optimisation des ressources effectuées dans le cadre de la réalisation de projets d'infrastructure de grande envergure, qu'Infrastructure Ontario confirme :

- que tous les risques censés être transférés à l'entrepreneur d'un projet de DMFA sont étayés par des dispositions pertinentes de l'entente de projet;
- que les coûts attribués aux risques retenus dans le comparateur du secteur public ne sont pas comptabilisés ailleurs dans les évaluations;
- que le seuil qui définit un projet de grande envergure est utile pour déterminer les projets qui devraient être réalisés selon le modèle de DMFA plutôt que selon le modèle public traditionnel.

En réponse aux recommandations de la vérificatrice générale, Infrastructure Ontario a soutenu qu'il vérifierait la mesure dans laquelle les risques importants déterminés par l'évaluation de l'optimisation des ressources sont bien cités dans l'entente de projet et dans les documents d'approvisionnement. L'organisme s'est également engagé à utiliser le même processus que la vérificatrice générale pour la vérification régulière des ententes de projet.

Pour ce qui est des deux risques particuliers signalés par la vérificatrice – risque « résiduel du bien » et risque « de la planification, du processus et des pratiques d'attribution » – Infrastructure Ontario a indiqué que la question serait réglée

dans la nouvelle méthodologie d'évaluation de l'optimisation des ressources. Le coût du cycle de vie indiqué dans le comparateur du secteur public a été réduit pour tenir compte de la tendance à limiter les dépenses constatée dans le passé à cet égard dans le secteur public. Le risque accru associé à l'état du bien à la fin de son cycle de vie (c.-à-d. le risque « résiduel du bien ») vient toutefois compenser cette réduction. Infrastructure Ontario a également expliqué au Comité que sa matrice des risques comprenait trois différents risques de planification qui seraient fusionnés en un seul dans sa nouvelle méthodologie. Selon l'organisme, cette fusion éliminera la comptabilisation en double relevée par la vérificatrice.

Le Ministère a informé le Comité qu'il avait entrepris, conjointement avec Infrastructure Ontario, d'évaluer l'augmentation potentielle du seuil de sélection (actuellement 50 millions de dollars) pour les projets de DMFA en établissant que l'évaluation des projets de moins de 100 millions de dollars serait décidée au cas par cas.

Recommandation du Comité

Le Comité permanent des comptes publics fait la recommandation suivante.

- 3. Que le ministère du Développement économique, de l'Emploi et de l'Infrastructure informe le Comité permanent des comptes publics de ses intentions concernant le seuil de sélection des projets de DMFA. Le Ministère devra notamment :**
 - **indiquer le montant du nouveau seuil de sélection, le cas échéant, et justifier sa modification;**
 - **fournir la date d'entrée en vigueur prévue de la modification proposée du seuil de sélection.**

La vérificatrice générale a recommandé à Infrastructure Ontario de s'assurer que tous les changements qu'il propose d'apporter à sa méthodologie d'évaluation de l'optimisation des ressources, notamment son intention d'augmenter (de 13,3 % ou moins) le coût de base du comparateur du secteur public pour tenir compte des innovations à valeur ajoutée que le secteur privé peut apporter, peuvent être et sont entièrement étayés et sont à l'épreuve d'un examen minutieux.

Infrastructure Ontario a informé le Comité qu'il s'était penché sur l'innovation des projets dans le cadre de l'élaboration de sa nouvelle méthodologie d'évaluation de l'optimisation des ressources. Selon l'organisme, l'introduction d'un facteur innovation reconnaît le fait que la formulation d'une obligation de résultat dans les projets de DMFA fait en sorte que l'entrepreneur peut livrer un projet qui dépasse les critères de conformité technique tout en coûtant moins cher que s'il avait été exécuté selon le modèle traditionnel. Afin de s'assurer que ce facteur est pris en compte par les sources externes comme internes, Infrastructure Ontario a notamment pris les mesures suivantes.

- **Étude des approches utilisées par d'autres États :** L'ajout du facteur d'innovation cadre avec l'approche d'évaluation de l'optimisation des ressources adoptée dans d'autres États.

- **Étude menée par un tiers** : Après avoir fait sa propre analyse, MMM Group a observé que l'innovation des entrepreneurs dans les projets de transport en commun et d'autoroute basés sur des exigences d'exécution, comme le modèle de DMFA, se traduirait par une réduction du coût en capital.
- **Examen des données internes**: L'examen qu'a fait Infrastructure Ontario des soumissions – en comparant le budget du projet initial et la moyenne des soumissions et en analysant les écarts entre les soumissions – vient également valider l'ajout du facteur d'innovation.

Infrastructure Ontario a précisé qu'il prenait part à une étude indépendante, conçue et menée par des universitaires, visant à observer et à analyser la portée de l'innovation dans les projets de DMFA. Les résultats de cette étude serviront à confirmer la validation de l'ajout du facteur d'innovation dans la nouvelle méthodologie d'évaluation et à en perfectionner l'application.

La vérificatrice générale recommande également au Ministère de faire participer Infrastructure Ontario aux processus d'approvisionnement traditionnels pour mettre à profit l'expérience que l'organisme a acquise en assurant la réalisation de nombreux projets de DMFA dans le respect des délais et des budgets, afin de réaliser des économies et de mettre en pratique le cadre stratégique mis en œuvre par le gouvernement en juin 2011 pour guider les investissements en matière d'infrastructure.

Infrastructure Ontario a répondu qu'il encadre toujours une vaste gamme de projets d'infrastructure selon le modèle traditionnel, et qu'il appartient au Ministère de lui assigner des projets additionnels suivant différentes méthodes d'approvisionnement. Le Ministère a indiqué qu'il allait continuer à envisager la possibilité de confier à Infrastructure Ontario des projets d'infrastructures suivant des formules variées.

Recommandation du Comité

Le Comité permanent des comptes publics fait la recommandation suivante.

4. **Qu'Infrastructure Ontario remette au Comité permanent des comptes publics une liste des projets qu'il a encadrés selon le modèle traditionnel. La liste devra :**
 - **comprendre des statistiques sur les dépassements de coûts et les retards;**
 - **faire ressortir toute tendance dans les statistiques depuis les premiers projets traditionnels encadrés par Infrastructure Ontario jusqu'aux projets les plus récents.**

Acquisition des services d'un entrepreneur pour les projets de DMFA

La vérificatrice générale recommande à Infrastructure Ontario de prendre les mesures suivantes pour faire une bonne estimation du coût des projets avant de

les soumettre au Conseil du Trésor et pour mieux évaluer le caractère raisonnable des soumissions.

- Déterminer ce qui cause des écarts importants entre la valeur réelle des contrats et l'estimation du coût des projets, en particulier pour les projets comportant des frais de financement, d'entretien et du cycle de vie à long terme.
- Examiner et mettre à jour ses processus pour faire ces estimations.

Infrastructure Ontario a informé le Comité qu'il s'est penché sur l'historique des soumissions afin de comprendre ce qui causait les écarts entre les budgets initiaux approuvés par le gouvernement avant l'affichage de la demande de propositions et la valeur réelle des contrats. L'organisme a constaté que la principale cause de ces écarts était la conception des projets, qui, au moment d'établir le projet initial, est superficielle et abstraite (la plupart du temps, elle n'est complète qu'à 20-30 %). L'organisme a rappelé que dans de telles circonstances, les pratiques exemplaires du secteur privé prévoient une variation de l'estimation des coûts à hauteur de 20 à 25 % par rapport au coût final.

Infrastructure Ontario a annoncé qu'il prévoyait retenir les services d'un expert-conseil en estimation des coûts pour l'analyse de son processus budgétaire et de sa méthodologie d'évaluation aux fins de comparaison avec les pratiques exemplaires du secteur. Infrastructure Ontario « mettra en œuvre les recommandations qui ressortiront de cette analyse ». Par ailleurs, l'organisme s'est engagé à déployer des efforts pour que le processus budgétaire des prochains projets d'infrastructure tienne compte des meilleures données disponibles.

Recommandation du Comité

Le Comité permanent des comptes publics fait la recommandation suivante.

- 5. Qu'Infrastructure Ontario communique au Comité permanent des comptes publics les résultats de l'analyse de son processus budgétaire et de sa méthodologie d'évaluation effectuée par l'expert-conseil.**

Évaluation des soumissions dans le cadre des projets de DMFA

La vérificatrice générale recommande à Infrastructure Ontario de revoir son système de cotation des soumissions de façon à prendre dûment en compte tant les aspects techniques que le prix.

Infrastructure Ontario a indiqué qu'il avait revu sa méthodologie d'évaluation. L'organisme a ajouté qu'après avoir examiné les projets de conception-construction-financement-entretien (CCFE) et de conception-construction-financement (CCF) qui avaient atteint l'étape de la clôture financière, il a constaté qu'environ les deux tiers des soumissions dont les prix sont les plus bas sont aussi celles dont la qualité de la conception est la mieux cotée. Infrastructure Ontario est donc d'avis que son système de cotation semble assurer un bon équilibre, dans la mesure où les soumissionnaires sont incités à

proposer une conception de haute qualité qui respecte ou dépasse les devis au meilleur prix possible. L'organisme a précisé qu'« un projet qui ne répond pas au devis ou qui n'obtient pas une cote élevée pour les aspects conceptuels et techniques ne peut être retenu ».

Recommandation du Comité

Le Comité permanent des comptes publics fait la recommandation suivante.

6. Qu'Infrastructure Ontario remette au Comité permanent des comptes publics un rapport sur son processus d'appel d'offres concurrentiel pour les projets de DMFA. Il devra notamment :

- **expliquer comment le troisième des projets a été sélectionné ainsi que les changements qui seront apportés au système de cotation des soumissions pour assurer une prise en considération appropriée des aspects techniques et du prix;**
- **détailler les mesures prises pour assurer la compétitivité du processus d'appel d'offres;**
- **indiquer le nombre moyen de soumissions admissibles reçues dans le cadre des projets de DMFA.**

La vérificatrice générale recommande à Infrastructure Ontario de veiller à ce que les personnes qui participent à l'évaluation des soumissions signent la déclaration de conflit d'intérêts requise pour divulguer les relations qu'elles ont, le cas échéant, avec les entités nommées dans les soumissions.

En réponse à cette recommandation, Infrastructure Ontario a assuré qu'il allait continuer à veiller à ce que les personnes concernées signent la déclaration de conflit d'intérêts, et a expliqué que c'est en raison de lacunes dans la gestion de documents qu'il avait de la difficulté à retracer toutes les déclarations signées, et non en raison du non-respect du processus en tant que tel.

Infrastructure Ontario a ajouté que lorsqu'il a pris connaissance de ce problème à la suite de la vérification, en mai 2014, une note de service a été distribuée au service d'approvisionnement pour rappeler l'obligation de conserver les déclarations de conflit d'intérêts signées. Depuis, le service d'approvisionnement a simplifié son processus en fusionnant la déclaration de conflit d'intérêts et les ententes de confidentialité. L'organisme s'est également engagé à vérifier régulièrement la conformité des dossiers par rapport aux règles de conservation des documents.

La vérificatrice générale recommande que, conformément à la lettre datée de mars 2012 du ministre du Développement économique, de l'Emploi et de l'Infrastructure, Infrastructure Ontario élabore en bonne et due forme un processus de gestion des droits de propriété intellectuelle acquis en contrepartie du remboursement des frais de soumission aux soumissionnaires non retenus afin de garantir que la province tire pleinement parti de ces droits dans la planification des nouveaux projets.

Infrastructure Ontario a informé le Comité que toutes les soumissions électroniques étaient maintenant traitées dans son système de gestion des documents. L'organisme a également précisé que les équipes responsables des projets avaient accès à ces soumissions, de sorte que les droits de propriété intellectuelle acquis dans le cadre du processus d'appel d'offres sont bien exploités.

Surveillance des projets de DMFA

La vérificatrice recommande à Infrastructure Ontario de revoir le montant du paiement qui est retenu lorsqu'un projet est essentiellement terminé afin que les lacunes mineures soient corrigées rapidement.

Infrastructure Ontario a répondu qu'il avait analysé les paiements versés lorsque les projets sont essentiellement terminés et déterminé qu'il était possible d'augmenter le montant de la retenue pour certains projets d'infrastructure, particulièrement dans le domaine social (p. ex. hôpitaux, palais de justice, prisons, collèges). L'organisme estime que cette augmentation réduirait les frais de financement à long terme pour les prochains projets.

Infrastructure Ontario a également indiqué qu'il avait commencé à produire des rapports mensuels sur les projets essentiellement terminés afin de surveiller activement le temps qui s'écoule jusqu'à l'achèvement. L'organisme s'est également engagé à effectuer un examen et un contrôle diligent au printemps 2015 pour corriger rapidement les lacunes mineures.

Afin d'assurer une surveillance adéquate de la phase de construction des projets, la vérificatrice générale recommande à Infrastructure Ontario de veiller à ce que les renseignements sur chaque projet soient stockés dans une base de données centralisée selon une structure uniforme et à ce que ses rapports sur l'état d'avancement de la construction soient exacts et complets.

Infrastructure Ontario a informé le Comité qu'eBuilder, son système de gestion de projets, est devenu une base de données centralisée où tous les projets sont consignés selon une structure uniforme. L'organisme a également précisé qu'à l'automne 2014, la convivialité et l'étendue des fonctionnalités du système ont été améliorées, et que les membres du personnel ont suivi une formation sur l'utilisation du système et des gabarits de rapports.

En ce qui concerne les rapports sur l'état d'avancement de la construction, Infrastructure Ontario a affirmé qu'ils avaient récemment fait l'objet d'une révision et sont maintenant plus détaillés, et qu'une formation additionnelle sur la mise à jour des rapports est prévue pour le personnel. L'organisme s'est également engagé à vérifier ces rapports régulièrement afin d'en assurer l'intégralité et l'exactitude.

LISTE COMPLÈTE DES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

Le Comité permanent des comptes publics fait les recommandations suivantes.

- 1. Qu'Infrastructure Ontario remette au Comité permanent des comptes publics un résumé de son analyse des données recueillies sur les coûts réels des récents investissements et des projets de DMFA dans les infrastructures publiques en Ontario.**
- 2. Qu'Infrastructure Ontario remette au Comité permanent des comptes publics un rapport exposant sa nouvelle méthodologie d'évaluation de l'optimisation des ressources et précisant les changements, le moment de ces changements et leur justification. Le rapport devra également indiquer la mesure dans laquelle les données sur les coûts réels des récents projets du secteur public et des projets de DMFA en Ontario justifient l'évaluation des risques assumés dans les modèles respectifs.**
- 3. Que le ministère du Développement économique, de l'Emploi et de l'Infrastructure informe le Comité permanent des comptes publics de ses intentions concernant le seuil de sélection des projets de DMFA. Il devra notamment :**
 - indiquer le montant du nouveau seuil de sélection, le cas échéant, et justifier sa modification;**
 - fournir la date d'entrée en vigueur prévue de la modification proposée du seuil de sélection.**
- 4. Qu'Infrastructure Ontario remette au Comité permanent des comptes publics une liste des projets qu'il a encadrés selon le modèle traditionnel. La liste devra :**
 - comprendre des statistiques sur les dépassements de coûts et les retards;**
 - faire ressortir toute tendance dans les statistiques depuis les premiers projets traditionnels encadrés par Infrastructure Ontario jusqu'aux projets les plus récents.**
- 5. Qu'Infrastructure Ontario communique au Comité permanent des comptes publics les résultats de l'analyse de son processus budgétaire et de sa méthodologie d'évaluation effectuée par l'expert-conseil.**
- 6. Qu'Infrastructure Ontario remette au Comité permanent des comptes publics un rapport sur son processus d'appel d'offres concurrentiel pour les projets de DMFA. Il devra notamment :**
 - expliquer comment le tiers restant des projets a été sélectionné ainsi que les changements qui seront**

apportés au système de cotation des soumissions pour faire en sorte qu'une importance égale est accordée aux aspects techniques et au prix;

- **détailler les mesures prises pour assurer la compétitivité du processus d'appel d'offres;**
- **indiquer le nombre moyen de soumissions qualifiées reçues dans le cadre des projets de DMFA.**