



making projects
happen

Optimisation des ressources

Projet de réaménagement de Casey House



Deloitte LLP
Brookfield Place
181, rue Bay
Bureau 1400
Toronto (Ontario) M5J 2V1
Canada

Tél. : 416-601-6150
Télec. : 416-601-6690
www.deloitte.ca

Le 24 juin 2015

Privé et confidentiel

Jennifer Quinn, vice-présidente principale – Financement des transactions
Infrastructure Ontario
777, rue Bay, 9^e étage
Toronto (Ontario) M5G 2C8
Canada

Madame,

Objet : Étape 3 de l'analyse de l'optimisation des ressources – Projet de réaménagement de Casey House Hospice Inc.

Deloitte LLP (« Deloitte » ou « nous ») a préparé l'analyse de l'optimisation des ressources pour le projet de réaménagement de Casey House Hospice Inc. à l'étape de la clôture financière, soit l'étape 3. Cette analyse a été effectuée selon la méthodologie et les politiques d'optimisation des ressources d'Infrastructure Ontario (« IO »), comme décrit dans le document *Assessing Value for Money: A Guide to Infrastructure Ontario's Methodology*.

L'évaluation de l'optimisation des ressources repose sur la comparaison du total des coûts afférents au projet au stade de l'achèvement substantiel pour deux modèles de réalisation :

1. le modèle de réalisation traditionnel, tel qu'il se reflète dans le comparateur du secteur public (CSP); et
2. le modèle de diversification des modes de financement et d'approvisionnement (« DMFA »), tel qu'il se reflète dans l'offre modifiée retenue.

L'optimisation des ressources a été calculée en utilisant les renseignements suivants (collectivement les « renseignements ») dans le modèle d'optimisation des ressources :

1. une matrice des risques élaborée par Altus Helyar pour IO et adaptée afin de tenir compte des risques propres au projet;
2. les hypothèses en matière de coûts et les autres hypothèses de base découlant de la soumission retenue à l'étape 3, soit la clôture financière; et
3. les autres hypothèses du modèle d'optimisation des ressources fournies par IO.

Deloitte n'a pas vérifié ni essayé de vérifier le caractère raisonnable, l'exactitude ni l'exhaustivité des renseignements. Deloitte peut confirmer, selon sa connaissance de la méthodologie d'optimisation des ressources d'IO, que les renseignements ont été utilisés de façon appropriée dans le modèle d'optimisation des ressources. En outre, les résultats de l'évaluation de l'optimisation des ressources montrent que le modèle de DMFA procure une économie estimative de 8,4 % comparativement au mode traditionnel de réalisation.

Veuillez agréer, Madame, nos sentiments les plus distingués.

Deloitte LLP



Le 19 janvier 2014

Monsieur Michael Inch
Vice-président, Approvisionnement
Infrastructure Ontario
777, rue Bay, 9^e étage Toronto
(Ontario) M5G 2C8

Objet : Demande de propositions (DP) pour le projet de réaménagement de Casey House Hospice Inc. – DP n° 13-405P

Monsieur,

La société P1 Consulting a été engagée en qualité de surveillant de l'équité pour assurer des services de vérification de l'équité et fournir une attestation indépendante du processus d'approvisionnement dans le cadre de la DP. À ce titre, elle a examiné et surveillé les documents et les communications liés aux soumissions, donné des conseils sur les pratiques exemplaires et effectué l'examen et le suivi des processus d'évaluation et de décision afférents à la DP afin de veiller au respect des principes d'impartialité, d'équité, d'objectivité, de transparence et du maintien d'une documentation adéquate tout au long du processus d'évaluation.

Fondé en 1988, Casey House est un établissement de soins de santé régi par la *Loi sur les hôpitaux publics* qui offre actuellement des soins aux malades hospitalisés, notamment 13 lits et des soins à domicile, par l'entremise des services financés par les Centres d'accès aux soins communautaires et des donateurs afin de répondre à l'augmentation des besoins en soins des personnes atteintes du VIH/sida (services de santé publique). Le projet comprend la construction de nouvelles installations d'une superficie de 48 300 pieds carrés, la remise à neuf de l'immeuble patrimonial de 10 480 pieds carrés au 571, rue Jarvis, et la démolition de l'édifice situé au 119, rue Isabella.

Le réaménagement regroupera tous les programmes et services sous un même toit pour accroître l'efficacité opérationnelle et offrir des soins et des services homogènes aux clients et aux résidents. Le nouvel établissement comprendra 14 lits pour malades hospitalisés sur un seul étage; facilitera les soins à domicile en offrant des locaux à bureaux pour les programmes de soins à domicile; prévoira des locaux pour les programmes de santé de jour comme des salles de thérapie et des locaux communautaires; fournira un nombre suffisant de locaux pour les services d'administration et de soutien ainsi que pour la Fondation de la Casey House; et offrira un parc automobile souterrain pouvant accueillir 15 véhicules.

En sa qualité de surveillant de l'équité, P1 Consulting a veillé à ce que les principes suivants soient observés de manière à assurer l'équité et la transparence du processus :

- conformité aux politiques et aux procédures appropriées en matière d'approvisionnement, ainsi qu'aux lois régissant les appels d'offres pour l'acquisition de services afférents à l'approvisionnement du secteur public;
- maintien de la confidentialité des soumissions, s'il y a lieu, et du processus;
- objectivité et diligence durant le processus d'approvisionnement de manière à assurer la transparence et l'équité dudit processus;
- définition et utilisation appropriées des procédures et des outils d'évaluation de manière à assurer l'impartialité du processus;

M. Michael Inch
19 janvier 2014
Page 2 de 2

- conformité des intervenants à des normes rigoureuses en matière de conflits d'intérêts et de confidentialité durant les processus d'approvisionnement et d'évaluation;
- sécurité des renseignements;
- prévention de tout conflit d'intérêts parmi les évaluateurs du comité de sélection;
- supervision de manière à assurer un traitement équitable de tous les soumissionnaires.

Afin de veiller au respect du principe d'équité du début à la fin du processus, la surveillante de l'équité a participé activement aux étapes suivantes :

- la réunion inaugurale du projet;
- une séance d'examen des documents provisoires liés à la DP;
- les réunions confidentielles sur le plan commercial avec les promoteurs;
- les visites des lieux et des installations par les promoteurs;
- l'examen des addendas de la DP;
- l'examen du processus et des lignes directrices d'évaluation;
- la réception des propositions, l'évaluation des offres et la sélection des promoteurs invités à négocier.

En ma qualité de surveillante de l'équité pour le **projet de réaménagement de Casey House Hospice Inc.**, nous certifions qu'au moment de la préparation du présent rapport, les principes d'équité, d'objectivité, de cohérence et de transparence avaient été respectés tout au long du processus d'approvisionnement. De surcroît, nous ne sommes au courant d'aucune question susceptible de nuire à l'équité de cette initiative qui aurait surgi durant le processus.

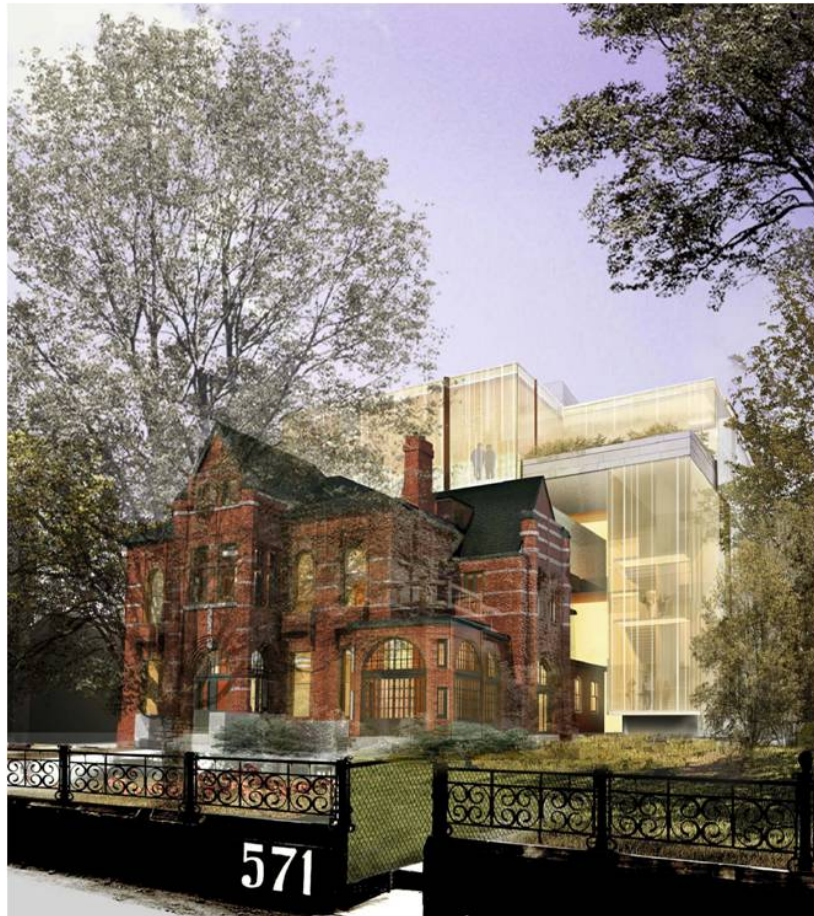
Veuillez agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.



Jill Newsome
Commissaire en chef de l'équité



Rendu d'architecture du projet de réaménagement de Casey House



Gracieuseté de Hariri Pontarini Architects

Points saillants du projet

Le projet de réaménagement de Casey House permettra d'assurer des soins de santé plus efficaces et intégrés aux patients atteints du VIH/sida en offrant un nouveau programme de santé de jour et en regroupant tous les programmes et services actuels sous un seul toit. Ce projet d'une superficie de 58 000 pieds carrés comprend la rénovation d'un immeuble patrimonial existant et la construction d'un nouvel établissement.

Caractéristiques du nouvel établissement :

- 14 lits pour patients hospitalisés dans des chambres individuelles, y compris deux lits réservés au service de relève
- locaux à bureaux pour les programmes de soins à domicile
- salles de thérapie et espace communautaire pour l'établissement d'un programme de santé de jour
- nouveaux locaux pour les services d'administration et de soutien

Table des matières

<i>Résumé</i>	7
<i>Description du projet Contexte</i>	9
<i>Calendrier du processus de sélection concurrentiel</i>	10
<i>Optimisation des ressources</i>	13

Résumé

Le projet de réaménagement de Casey House appuie le plan d'infrastructure à long terme de la province de l'Ontario, lequel vise à réparer, reconstruire et remettre à neuf les routes et autoroutes, les ponts, le transport en commun, les écoles et les établissements postsecondaires, les hôpitaux et les palais de justice dans l'ensemble de la province.

Infrastructure Ontario joue un rôle clé en qualité de mandataire de la province pour ce qui est de l'acquisition et de l'exécution des ouvrages d'infrastructure. Au moment de sa création, le mandat d'Infrastructure Ontario comprenait notamment la réalisation des projets d'infrastructure complexes et de grande envergure selon le modèle de diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA).

En juin 2011, la province a élargi le rôle d'Infrastructure Ontario de manière à inclure l'exécution de projets de diverses envergures réalisables selon le modèle de DMFA ou d'autres modèles. Le projet de réaménagement de Casey House est réalisé selon le modèle de DMFA de la province.

Casey House demeure la propriété du secteur public, qui en assumera le contrôle et la responsabilité.

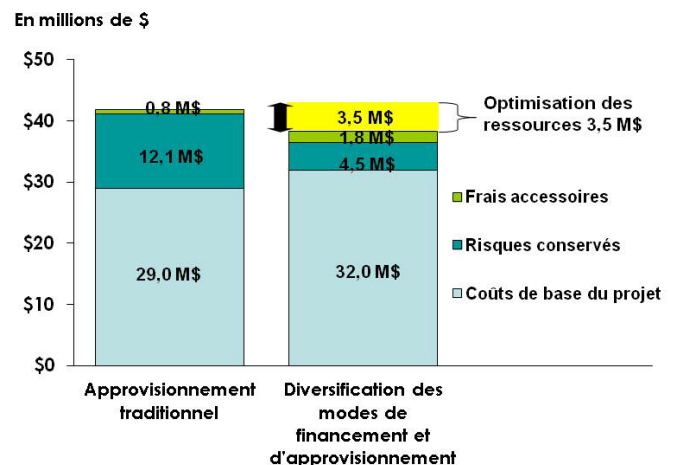
Le présent rapport a pour objectif de présenter un résumé de la portée du projet, du processus d'approvisionnement suivi et de l'accord conclu relativement au projet; il vise également à montrer comment le recours au modèle de DMFA a permis d'assurer l'utilisation optimale des ressources dans le cadre du projet de Casey House.

L'analyse de l'optimisation des ressources consiste à évaluer et à comparer les coûts totaux afférents au projet, en dollars actualisés à une date donnée, selon les deux modèles de réalisation.

L'évaluation de l'optimisation des ressources repose sur la comparaison directe des estimations des coûts pour les deux modèles de réalisation suivants :

Modèle n° 1 Modèle traditionnel de réalisation (comparateur du secteur public)	Modèle n° 2 Diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA)
Totalité des coûts afférents au projet qui auraient été engagés par le secteur public pour réaliser le projet d'infrastructure conformément aux processus d'approvisionnement traditionnels.	Totalité des coûts afférents au projet engagés par le secteur public pour réaliser le même projet d'infrastructure, selon des devis identiques, en utilisant le modèle de la DMFA.

La différence entre les coûts associés au modèle n° 1 et au modèle n° 2 représente l'optimisation estimative des ressources pour ce projet.



L'évaluation de l'optimisation des ressources du projet Casey House indique que le modèle de DMFA permet de réaliser des économies estimées à 8,4 %, soit 3,5 millions de dollars, comparativement au modèle traditionnel de réalisation.

Deloitte a réalisé l'évaluation de l'optimisation des ressources pour le projet Casey House. Cette évaluation montre que le modèle de DMFA permet de réaliser des économies estimées à 8,4 % comparativement à ce que coûterait le projet s'il était exécuté selon le modèle traditionnel de réalisation.

P1 Consulting a agi en qualité de commissaire à l'équité pour le projet. Cette société a examiné et contrôlé les échanges de renseignements, les évaluations et les processus de prise de décision associés au projet Casey House afin de veiller au respect des principes d'impartialité, d'équité, d'objectivité, de transparence et au maintien d'une documentation adéquate tout au long du processus.

P1 Consulting atteste que ces principes ont été respectés tout au long du processus d'approvisionnement (veuillez vous reporter à la lettre de la page 2).

Infrastructure Ontario collabore avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée afin d'agrandir et de rénover l'établissement, qui demeurera la propriété du secteur public, lequel en assumera également le contrôle et la responsabilité.

Description du projet

Contexte

Les projets d'infrastructure publique de l'Ontario reposent sur les cinq principes énoncés dans le cadre provincial *Pour un avenir meilleur* et répétés ci-dessous :

1. l'intérêt public est primordial;
2. l'optimisation des ressources doit être évidente;
3. la propriété et le contrôle publics doivent être maintenus dans la mesure appropriée;
4. la responsabilisation doit être maintenue;
5. tous les processus doivent être équitables, transparents et rentables.

Casey House

Casey House est un établissement spécialisé dans les soins offerts aux patients atteints du VIH/sida qui offre des programmes communautaires, y compris des soins infirmiers à domicile et un service d'approche. Fondé en 1988, Casey House a été le premier établissement autonome destiné aux patients atteints du VIH/sida au Canada. Cet établissement s'engage à fournir des soins de santé compatissants aux personnes atteintes du VIH/sida qui sont aux prises avec des expériences médicales complexes, en collaboration avec leurs communautés.

Portée du projet

Le projet de réaménagement de Casey House permettra d'assurer aux patients atteints du VIH/sida des soins de santé plus efficaces et intégrés en offrant un nouveau programme de santé de jour et en regroupant tous les programmes et services actuels sous un seul toit. Ce projet d'une superficie de 58 000 pieds carrés comprend la rénovation d'un immeuble patrimonial existant et la construction d'un nouvel établissement.

Caractéristiques du nouvel établissement :

- 14 lits pour patients hospitalisés dans des chambres individuelles, y compris deux lits réservés au service de relève
- locaux à bureaux pour les programmes de soins à domicile
- salles de thérapie et espace communautaire pour un programme de santé de jour
- nouveaux locaux pour les services d'administration et de soutien

Création d'emplois

Le projet contribuera à la relance de l'économie en créant et en soutenant des centaines d'emplois. Au plus fort des travaux de construction, on estime que quelque 120 travailleurs s'activeront sur le chantier tous les jours.

Calendrier du processus de sélection concurrentiel

Le projet de réaménagement de Casey House a fait l'objet d'un processus d'approvisionnement ouvert, équitable et transparent pour la construction et le financement du projet. Bird Capital Limited Partnership a présenté la proposition qui offre le meilleur rapport qualité-prix.

Le processus d'approvisionnement du projet comprenait les étapes suivantes :

7 août 2013

Demande de qualifications

En 2013, Infrastructure Ontario et Casey House ont émis une demande de qualifications pour le projet. À la suite de cette étape, six équipes de construction ont été présélectionnées :

- Bird Capital Limited Partnership
- Eastern Construction Company Limited
- EllisDon Capital Inc.
- Graham Construction et Engineering LP & Harbridge & Cross Limited, une coentreprise
- PCL Constructors Canada Inc.
- WCC Construction Canada, ULC o/a Walsh Canada

18 février 2014

Demande de propositions

Une demande de propositions (DP) a été envoyée aux promoteurs présélectionnés. Elle décrivait le processus d'appel d'offres et les ententes de projet proposées pour la construction et le financement du projet.

Dépôt des offres

La période de demande de propositions s'est terminée le 11 août 2014. Cinq offres ont été reçues. Les offres ont été évaluées conformément aux critères fixés dans la demande de propositions.

Notification du soumissionnaire retenu

Bird Capital Limited Partnership a été retenu conformément aux critères d'évaluation fixés dans la demande de propositions, notamment le prix et l'échéancier de projet proposés, conformément aux critères d'évaluation fixés dans la demande de propositions.

5 mars 2015

Conclusion des ententes commerciale et financière

Un accord relatif au projet a été signé par Bird Capital Limited Partnership et Casey House.

Mars 2015

Construction

Pendant la période de la construction, les coûts de construction seront financés par les bailleurs de fonds du constructeur, par l'intermédiaire de versements mensuels basés sur le calendrier de construction établi par Bird Construction.

Les travaux de construction seront effectués conformément à l'accord relatif au projet. Le projet sera supervisé par un comité mixte de construction composé de représentants d'Infrastructure Ontario et de Casey House.

Achèvement du projet et paiement

Dans le cadre du contrat, Bird Construction s'engage à construire et financer le projet de réaménagement de Casey House au coût de 32 millions de dollars, lesquels seront versés à l'achèvement du projet, prévu pour la fin de 2016.

Accord relatif au projet

Structure juridique et commerciale

La province a conclu avec Bird Capital Limited Partnership un accord relatif au projet prévoyant une période de travaux de construction d'environ 20 mois. L'accord relatif au projet stipule que Bird Capital Limited Partnership assumera les responsabilités suivantes :

- construire le projet de réaménagement de Casey House;
- assumer les coûts de construction et d'immobilisation, et ce, pendant toute la durée du projet;
- obtenir un certificat d'un organisme tiers indépendant attestant la construction de l'établissement;
- s'assurer que le bâtiment satisfait aux exigences établies dans l'accord relatif au projet à l'échéance du contrat.

Casey House restera la propriété et sous le contrôle du secteur public. L'établissement continuera d'être financé et administré par le secteur public – cette condition n'est pas négociable pour le gouvernement de l'Ontario et plus important encore, elle ne l'est guère pour les Ontariens.

Risques associés à la construction et à l'achèvement des travaux

Tous les projets de construction comportent des risques. Certains risques d'un projet sont assumés, en tout ou en partie, par le secteur public. Les risques dont le secteur public continue d'assumer la responsabilité, quel que soit le modèle utilisé (DMFA ou traditionnel), comprennent notamment les risques liés à la planification, à l'état inconnu du site, aux modifications de la loi, aux modifications de portée décidées par le secteur public et aux cas de force majeure (risques partagés).

Dans le cadre du modèle DMFA, certains des principaux risques qui sont généralement conservés par le secteur public ont été transférés au secteur privé. Dans les projets exécutés selon la méthode traditionnelle, ces risques, ainsi que les risques liés à la disponibilité des ressources, peuvent entraîner des dépassements de coûts et des retards. Voici des exemples de risques transférés au secteur privé

en vertu de l'accord de réalisation du projet selon le modèle de DMFA :

Certitude du prix de la construction

Bird Capital Limited Partnership réaménagera les installations à Casey House moyennant un prix maximum garanti de 32 millions de dollars, incluant les coûts de financement. Le prix maximum garanti du constructeur pour le réaménagement des installations peut seulement être ajusté dans des circonstances très précises, convenues à l'avance et conformément aux procédures d'ordre de modification prévues dans l'accord relatif au projet.

Établissement du calendrier, achèvement du projet et retards

Bird Capital Limited Partnership s'est engagé à atteindre le stade d'achèvement substantiel du projet de réaménagement des installations d'ici la fin de l'été 2016. L'échéancier de construction ne peut être modifié que dans des circonstances très restreintes, conformément à l'accord relatif au projet.

Les coûts associés aux retards qui relèvent de la responsabilité de Bird Capital Limited Partnership doivent être assumés par Bird Capital Limited Partnership.

Coordination de la conception

L'accord relatif au projet prévoit que Bird Capital Limited Partnership a la responsabilité de toutes les activités de coordination de la conception visant à garantir la pleine conformité des installations construites aux dispositions établies en matière de conception.

Les coûts associés à la coordination de la conception qui incombent au constructeur doivent être payés par le constructeur.

Financement de la construction

Bird Capital Limited Partnership doit financer la construction du projet jusqu'à l'achèvement substantiel des installations. L'entente de projet prévoit que le constructeur sera responsable de toute augmentation des coûts de financement

découlant d'un quelconque retard lui étant attribuable dans l'achèvement substantiel des travaux. Cette disposition transfère au constructeur une part importante du risque financier lié aux retards dans l'achèvement et constitue un fort incitatif pour prévenir de tels retards.

Mise en service et disponibilité des installations

Bird Capital Limited Partnership doit respecter certains critères de mise en service à l'achèvement substantiel des nouvelles installations et doit coordonner les activités de mise en service conformément au calendrier de construction convenu. Ainsi, Casey House prendra livraison d'installations fonctionnelles au moment où les paiements commenceront à être versés.

Protocoles d'activité

Bird Capital Limited Partnership et les consultants de Casey House ont établi un calendrier des soumissions à produire dans le cadre du projet; ce calendrier tient compte de la période d'examen exigée par les consultants de l'établissement.

Ce protocole limite le risque que le constructeur attribue un retard au fait de ne pas avoir reçu les instructions supplémentaires voulues en temps utile au cours des travaux.

Protocole relatif aux ordres de modification

Outre la procédure afférente aux ordres de modification exposée dans les documents du projet, le protocole relatif aux ordres de modification qu'a établi Infrastructure Ontario avec Casey House stipule les principes devant régir toute modification dans les travaux ou dans leur portée au cours de la période de construction, notamment :

- exiger l'examen et l'approbation des ordres de modification auprès de Casey House;
- la nécessité de spécifier les critères précis de traitement et d'application des ordres de modification;
- la communication en temps opportun des ordres de modification à Infrastructure Ontario;
- la soumission à l'approbation d'Infrastructure Ontario des modifications de la

portée des travaux demandées par le maître d'ouvrage;

- l'approbation de tout ordre de modification qui dépasse les seuils fixés d'avance par Infrastructure Ontario;
- l'approbation d'Infrastructure Ontario lorsque l'incidence cumulative des ordres de modification dépasse un seuil fixé d'avance.

Outre le transfert des risques clés susmentionnés à Bird Capital Limited Partnership, lequel est prévu dans les documents relatifs au projet, l'entente de financement conclue par Bird Capital Limited Partnership et ses bailleurs de fonds assure une surveillance accrue du projet, laquelle peut notamment comprendre les mesures suivantes :

- un examen du budget par un consultant en estimation de coûts indépendant;
- la production de rapports mensuels et la supervision des travaux par un expert-conseil indépendant;
- l'obligation d'obtenir une approbation avant toute modification du budget du projet qui dépasserait un seuil fixé d'avance.

Optimisation des ressources

L'évaluation de l'optimisation des ressources effectuée par Deloitte pour le projet de réaménagement de Casey House révèle que les économies de coûts devraient s'élever à 8,4 % (3,5 millions de dollars) si le projet est réalisé selon l'approche de diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA) comparativement au mode traditionnel de réalisation.

d'infrastructure conformément aux processus d'approvisionnement traditionnels.

d'infrastructure, selon des devis identiques, en utilisant le modèle de la DMFA.

La différence entre les coûts associés au premier et au deuxième modèles représente l'optimisation des ressources pour ce projet. Si le coût total associé à un projet entrepris selon le modèle de DMFA (modèle n° 2) est inférieur au coût total établi en vertu du modèle traditionnel (modèle n° 1), l'optimisation des ressources est positive. L'évaluation de l'optimisation des ressources sert à déterminer laquelle des deux méthodes de réalisation du projet procure le plus d'économies au secteur public.

Infrastructure Ontario a chargé Deloitte d'effectuer une évaluation indépendante afin d'établir si la méthode DMFA permettait ou non de réaliser ce projet en optimisant les ressources (et, dans l'affirmative, dans quelle mesure). Son évaluation est fondée sur la méthodologie décrite dans le document intitulé *Assessing Value for Money: A Guide to Infrastructure Ontario's Methodology*, accessible à l'adresse www.infrastructureontario.ca. La méthode a été mise au point en tenant compte des pratiques exemplaires utilisées dans d'autres pays et d'autres provinces canadiennes; elle vise à garantir une évaluation prudente, exacte et transparente. Voir la lettre de Deloitte à la page 2.

Les coûts inclus dans l'analyse de l'optimisation des ressources comprennent uniquement la portion des coûts associés au projet attribuable au modèle de DMFA. Les coûts du projet qui seraient les mêmes en vertu des deux modèles, comme les coûts d'acquisition des terrains, le mobilier, les agencements et le matériel, sont exclus de ce calcul de l'optimisation des ressources.

Concept de l'optimisation des ressources

Le but de l'approche de DMFA est d'exécuter un projet conformément au calendrier et au budget prévus tout en permettant au secteur public de réaliser des économies réelles.

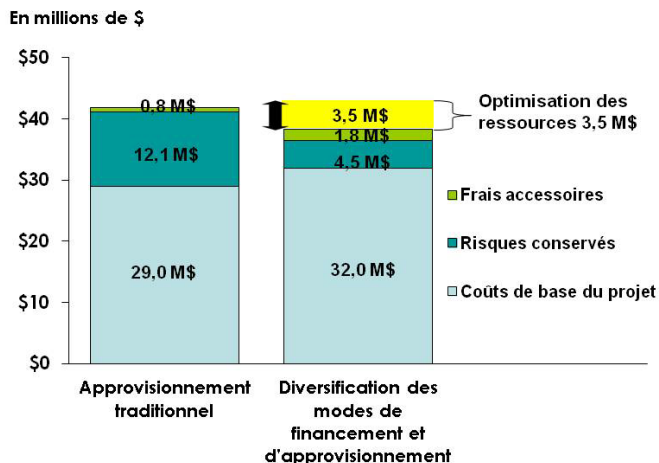
L'évaluation de l'optimisation des ressources est effectuée en obtenant des renseignements détaillés sur le projet et le point de vue de divers intervenants, dont des experts internes et externes versés dans la gestion de projets en général et dans la gestion de projets.

L'analyse de l'optimisation des ressources compare les coûts totaux du projet évalués en dollars actuels, au même stade de réalisation, en vertu des deux modèles de réalisation : le modèle traditionnel (modèle du comparateur du secteur public ou « MCSP ») et le modèle de DMFA.

Le graphique suivant illustre les coûts totaux du projet selon chacun des modèles d'exécution.

L'évaluation de l'optimisation des ressources du projet de réaménagement de Casey House indique que le modèle de DMFA permet de réaliser des économies estimées 8,4 %, soit 3,5 millions de dollars, comparativement au modèle traditionnel de réalisation.

Modèle n° 1 Modèle traditionnel de réalisation (comparateur du secteur public)	Modèle n° 2 Diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA)
Totalité des coûts afférents au projet qui auraient été engagés par le secteur public pour réaliser le projet	Totalité des coûts afférents au projet engagés par le secteur public pour réaliser le même projet



Il est important de noter que la méthodologie de calcul de l'optimisation des ressources utilisée par Infrastructure Ontario ne tente pas de quantifier une vaste gamme d'avantages qualitatifs pouvant découler de l'utilisation du modèle de DMFA. Par exemple, l'utilisation du modèle de DMFA assure fort probablement la réalisation du projet conformément à l'échéancier et au budget prévus. Or, les avantages associés à l'achèvement d'un projet en temps opportun ne sont pas toujours aisément quantifiables.

Ces avantages qualitatifs, bien que non quantifiés dans la présente analyse de l'optimisation des ressources, sont des avantages supplémentaires du modèle de DMFA qui méritent d'être soulignés.

Analyse de l'optimisation des ressources

Pour assurer une comparaison juste et exacte, les coûts de la réalisation du projet selon le modèle traditionnel et le modèle de DMFA sont actualisés à la date de la clôture financière afin de comparer les deux modèles de réalisation de ce projet de construction-financement au même point dans le temps. Pour ce faire, Infrastructure Ontario a pour politique d'utiliser le taux courant d'emprunt applicable au secteur public afin d'assurer une analyse prudente et transparente. Pour obtenir de plus amples renseignements sur la méthodologie d'actualisation et d'optimisation des ressources, veuillez consulter *Assessing Value for Money: A Guide to Infrastructure Ontario's Methodology*, qu'il est possible de se procurer en ligne à l'adresse www.infrastructureontario.ca.

Coûts de base

Les coûts de base du projet découlent du prix du contrat conclu avec Bird Capital Limited Partnership; ils comprennent tous les frais de conception, de construction et de financement. Voici les principales différences entre les coûts de base afférents au modèle traditionnel et ceux qui sont afférents au modèle de DMFA :

1. Selon le modèle de DMFA, la partie privée augmente ses prix en contrepartie des risques dont le secteur public s'est déchargé sur elle en vertu des documents relatifs au projet, ainsi que du coût du financement du projet, qu'elle doit assumer à même ses propres capitaux. Dans le cas du modèle traditionnel, les coûts de base ne comprennent pas cette prime de risque, car les risques en question sont pris en charge par le secteur public.
2. Le taux de financement applicable au secteur privé est plus élevé que celui du secteur public, et n'est pas inclus dans les coûts de base dans le cas du modèle traditionnel.

Dans le cas du modèle de DMFA, les coûts de base sont extraits du prix convenu par les parties dans l'accord relatif au projet. Pour le projet de Casey House, ces coûts s'élevaient à 32 millions de dollars.

Si l'on avait eu recours au modèle traditionnel pour le projet de Casey House, les coûts de base estimatifs auraient été de 29 millions de dollars.

Risques retenus

Pour les projets traditionnels, le secteur public a toujours eu à prendre en charge certains coûts en sus des coûts de base.

Les risques du projet sont définis comme des événements potentiellement néfastes et susceptibles d'avoir des répercussions directes sur les coûts du projet. Dans la mesure où le secteur public assume ces risques, ils sont inclus dans les coûts estimatifs du projet.

Pour bien comprendre l'évaluation globale de l'optimisation des ressources, il faut saisir le concept du transfert et de l'atténuation des risques. Pour estimer et comparer les coûts totaux associés à la réalisation d'un projet selon le modèle traditionnel, d'une part, et le modèle de DMFA, d'autre part, il

faut déterminer et chiffrer avec exactitude les risques encourus par le secteur public (soit les « risques retenus »).

Une évaluation exhaustive des risques permet non seulement d'effectuer une analyse précise de l'optimisation des ressources, mais elle aide également Infrastructure Ontario et les promoteurs du secteur public à déterminer la partie la plus apte à gérer, à atténuer, voire à éliminer les risques associés au projet et à attribuer ces risques dans les documents du projet.

Si le modèle de réalisation traditionnel était appliqué, les risques retenus par le secteur public seraient importants. Comme l'indique la page 6, voici quelques exemples des risques qui seraient retenus par le secteur public selon la formule traditionnelle et qui ont été transférés à Bird Capital Limited Partnership en vertu de l'accord relatif au projet :

- la certitude quant aux coûts de la construction;
- l'établissement du calendrier, l'achèvement du projet et les retards potentiels;
- la coordination de la conception;
- le financement de la construction;
- les imprévus dans le calendrier;
- la mise en service et l'état de préparation des installations;
- les protocoles d'activité.

Voici quelques exemples de ces risques :

- *Coordination et achèvement de la conception* : Selon le modèle de DMFA, le constructeur est responsable des activités de coordination de la conception pour s'assurer que l'installation est construite en respectant tous les critères de conception prévus dans l'entente de projet. Le constructeur est responsable des incohérences, des conflits, des ingérences ou des lacunes dans ces documents de conception, notamment dans les dessins et les spécifications des plans. Il est également responsable des questions

d'achèvement de la conception qui sont précisées dans ces documents de conception, mais qui sont omises par erreur.

- *Établissement du calendrier, achèvement du projet et retards* : Selon le modèle de DMFA, le constructeur a convenu de fournir l'installation à des fins d'utilisation par Casey House à une date fixe et à un prix prédéterminé. Par conséquent, tous les frais supplémentaires (de financement ou autres) engagés en raison d'un retard attribuable au constructeur ne seront pas assumés par la province, ce qui encourage évidemment le constructeur à respecter le calendrier du projet. La surveillance accrue comprend un processus de diligence raisonnable renforcé au début, ainsi que des contrôles de gestion de projet imposés par le constructeur.

Infrastructure Ontario a demandé à une société indépendante de services-conseils expérimentée en construction, Altus Helyar, d'élaborer un modèle pour évaluer les risques que le secteur public évite en utilisant le modèle de DMFA plutôt que le mode traditionnel de réalisation. En utilisant les données de projets réels ainsi que sa propre base de données, la société a établi pour chacune des deux approches un profil des risques associés aux installations d'infrastructure.

Cette matrice des risques génériques a servi à valider l'imputation des risques relatifs aux conditions précises du projet d'installation.

L'utilisation du modèle DMFA réduit ces risques pour le secteur public. Par exemple, si ce projet avait été réalisé selon le modèle traditionnel de réalisation, les risques associés aux activités de coordination de la conception seraient gérés en vertu d'une série d'ordres de modification donnés pendant la construction. Ces ordres de modification seraient donc effectués dans un environnement non concurrentiel et se traduiraient généralement par une augmentation importante des coûts d'ensemble du projet pour le secteur public.

La combinaison de la surveillance accrue par les bailleurs de fonds des intervenants du secteur privé et des dispositions des documents relatifs au projet traitant du transfert de risques entraîne des économies globales, car les risques transférés seront mieux gérés, voire complètement éliminés, par Bird Capital Limited Partnership.

Une analyse détaillée des risques associés au projet a permis d'établir que la valeur moyenne des risques assumés par le secteur public en vertu du modèle de réalisation traditionnel s'élèverait à 12,1 millions de dollars. L'analyse a également permis de conclure que la valeur moyenne de tous les risques associés au projet qui sont assumés par le secteur public en vertu du modèle de DMFA est réduite à 4,5 millions de dollars.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la méthodologie d'évaluation des risques utilisée par Infrastructure Ontario, reportez-vous au modèle d'évaluation des risques (projets de conception, de construction, de financement et d'entretien) d'Altus Helyar, accessible à l'adresse www.infrastructureontario.ca.

Frais accessoires

Les grands projets complexes entraînent d'importants coûts accessoires associés à leur planification et à leur exécution; ces coûts varient selon la méthode d'exécution du projet.

Voici quelques exemples de ces coûts et des éléments de projet auxquels ils sont associés :

- *Gestion de projet* : Il s'agit essentiellement des frais liés à la gestion globale du projet. Pour le modèle de DMFA, ces frais comprennent les coûts encourus par Infrastructure Ontario.
- *Frais de transaction* : Il s'agit des frais afférents à la réalisation du projet (honoraires des avocats, des surveillants de l'équité et des conseillers financiers). Des honoraires d'experts-conseils en architecture et en génie sont également versés pour s'assurer que les installations sont conçues et construites conformément aux dessins et aux spécifications.

Ces frais accessoires sont chiffrés et ajoutés aux coûts afférents à chaque modèle lors de l'évaluation de l'optimisation des ressources. Le modèle de DMFA entraîne vraisemblablement des frais de gestion et de transaction supérieurs en raison du niveau accru de diligence initiale requise. Les frais accessoires associés à la réalisation du projet selon le modèle traditionnel sont estimés à 0,8 million de dollars comparativement à 1,8 million de dollars pour le modèle de DMFA.

Pour obtenir une explication détaillée des frais accessoires, veuillez consulter le document *Assessing Value for Money: A Guide to Infrastructure Ontario's Methodology*, qu'il est possible de se procurer en ligne à l'adresse www.infrastructureontario.ca.

Calcul de l'optimisation des ressources

Dans son analyse, Deloitte a conclu que les coûts supplémentaires associés au modèle de DMFA sont plus que compensés par les avantages concomitants, notamment : le processus beaucoup plus rigoureux de diligence raisonnable au départ, la réduction des risques encourus par le secteur public, ainsi que les contrôles imposés par les bailleurs de fonds et le processus d'approvisionnement normalisé d'Infrastructure Ontario pour les projets réalisés selon la méthode de DMFA.

Une fois que tous les éléments de coûts sont établis, les coûts totaux afférents à chaque modèle de réalisation (modèle traditionnel et modèle de DMFA) sont calculés et exprimés en dollars canadiens actualisés à la clôture de l'accord financier. Dans le cas du projet de Casey House, le coût total de la réalisation du projet selon le modèle traditionnel (c'est-à-dire le comparateur du secteur public) est estimé à 41,9 millions de dollars comparativement à 38,4 millions de dollars pour le modèle de DMFA.

La différence positive de 3,5 millions de dollars (8,4 %) entre les coûts susmentionnés représente la valeur estimative de l'optimisation des ressources engendrée par le modèle de DMFA comparativement au modèle de réalisation traditionnel.