

Processus de sélection du modèle d’approvisionnement et de réalisation : Aperçu des modèles de réalisation

Aperçu des options de modèles de réalisation

À propos de l'approche d'approvisionnement et de réalisation de projets d'IO

IO envisage une série d'options d'approvisionnement pour la réalisation de ses grands projets d'infrastructure. Cette approche permet à IO de sélectionner la meilleure option pour chaque projet. Elle est reconnue dans le monde entier pour son succès dans la réalisation de projets par l'entremise de son programme P3 conçu en Ontario, ainsi que pour la réalisation de milliers de projets plus petits en utilisant des approches plus traditionnelles.

IO entend tirer parti de son succès en adaptant et en élargissant ses approches pour répondre aux réalités d'un marché en mutation et aux besoins actuels du gouvernement en matière d'infrastructure.

Quatre grands objectifs ont toujours été au cœur de notre approche :

- Créer la concurrence et permettre l'innovation;
- Attribuer les risques du projet à la bonne partie et encourager/assurer le rendement de manière appropriée;
- Adopter une approche du cycle de vie total des actifs – en intégrant la responsabilité de la conception, de la construction et de l'entretien lorsque cela est possible;
- Assurer la plus grande certitude possible en matière de coûts pour les contribuables.

Ce glossaire comprend des modèles qui couvrent l'ensemble du spectre industriel, allant des approches traditionnelles entièrement publiques aux partenariats public-privé, en passant par les approches privées. L'approche de l'Ontario en matière de P3 maintient toujours la propriété publique de l'actif. Ainsi, les modèles ci-dessous ne sont pas tous utilisés par Infrastructure Ontario. Ceux qui sont considérés et utilisés par IO sont identifiés comme tels :

I. Conception-soumission-construction (CSC)

Le contrat de CSC est une option d'approvisionnement traditionnelle dans le cadre de laquelle le maître d'ouvrage attribue deux contrats distincts et séquentiels pour les travaux de conception et de construction :

- Le premier contrat est conclu avec une société de conception pour élaborer un projet détaillé complet et aider le maître d'ouvrage à préparer un appel d'offres pour la construction du projet.
- Le second contrat est conclu avec un entrepreneur général pour construire conformément à cette conception.
- Dans le cadre du modèle CSC, l'exploitation, l'entretien et le financement du projet restent la responsabilité du maître d'ouvrage.

IO recourt couramment à cette méthode d'approvisionnement « traditionnelle » pour de nombreux projets de moindre envergure dans le cadre de son rôle d'entretien et de modernisation des bâtiments et des diverses installations du portefeuille immobilier général de l'Ontario.

II. Conception-Construction (CC)

Le modèle CC attribue les travaux de conception et de construction dans le cadre d'un contrat unique. Des consortiums, des coentreprises et/ou des accords de sous-traitance peuvent être établis entre deux ou plusieurs entreprises afin de mettre en commun les ressources et l'expertise nécessaires à la réalisation du projet. Dans le cadre d'un contrat CC, le maître d'ouvrage continue d'exploiter, d'entretenir et de remettre en état l'actif une fois la construction terminée. En outre, le maître d'ouvrage est responsable du financement de l'ensemble du projet de construction.

IO et Metrolinx ont utilisé ce modèle pour des projets de transport en commun.

III. Réalisation de projets intégrés (RPI)/Alliance

Le contrat RPI/Alliance est formé par le maître d'ouvrage, le concepteur, l'entrepreneur de construction, les fournisseurs et les intervenants potentiels (par exemple, l'organisation locale, l'intervenant communautaire, l'organisme de financement, etc.) pour planifier, concevoir, construire et mettre en service un projet d'immobilisations. La rémunération dans le cadre d'un modèle RPI/Alliance est directement liée aux étapes de coût, de calendrier et de rentabilité du projet global.

La différence fondamentale entre un modèle RPI/Alliance et les contrats traditionnels est le principe sous-jacent : une approche non contradictoire entre les parties contractantes. Cela passe par l'établissement de principes RPI/Alliance, par des engagements de bonne foi et par l'adoption de dispositions de non-contestation. Le contrat Alliance et les structures qui le soutiennent favorisent une culture positive fondée sur le « sans faute, sans reproche » et la prise de décision à l'unanimité, et exigent de tous les participants qu'ils trouvent les solutions « les meilleures pour le projet ». La collaboration requiert un engagement de temps plus important de la part du maître d'ouvrage, mais les gains d'efficacité et les situations gagnant-gagnant sont maximisés.

IO et Metrolinx ont adopté un modèle Alliance pour le projet d'amélioration de la gare Union.

IV. Gestion de la construction à risque

Dans le cadre de ce modèle, l'entrepreneur chargé de la gestion de la construction à risque est engagé par le maître d'ouvrage pour fournir des services de conseil pendant la phase de préconstruction (examens de constructibilité et d'ingénierie de la valeur, administration des appels d'offres, etc.). Il est ensuite chargé de réaliser la construction du projet dans le cadre d'un accord de type « contrat de remboursement des coûts » qui inclut un coût maximum garanti. L'entrepreneur chargé de la gestion de la construction à risque conseille généralement l'équipe de conception, se charge de la construction et gère la réalisation.

Dans un modèle de gestion de la construction à risque, l'entrepreneur est responsable de tout dépassement des coûts de construction au-delà du coût maximum. Le coût maximum garanti est négocié avant l'achèvement de la phase de conception et comprend probablement une prime de risque en échange de la prise en charge par l'entrepreneur des risques de dépassement des coûts au-delà de ce coût maximum.

IO a commencé à utiliser ce modèle dans des circonstances telles que son programme de construction accélérée pour les établissements de soins de longue durée et certains établissements judiciaires.

V. Conception – Construction – Financement (CCF)

À l’instar d’un modèle Conception-Construction, une approche CCF attribue les travaux de conception et de construction dans le cadre d’un contrat unique. Des consortiums, des coentreprises et/ou des accords de sous-traitance peuvent être établis entre deux ou plusieurs entreprises afin de mettre en commun les ressources et l’expertise nécessaires à la réalisation d’un projet CCF.

Le consortium doit obtenir un financement de construction à court terme auprès de prêteurs tiers ou utiliser ses propres ressources en capital. Un paiement forfaitaire à l’achèvement substantiel est destiné à rembourser les coûts de conception, de construction et de financement de la construction du consortium. Étant donné que le maître d’ouvrage (gouvernement ou autre propriétaire du secteur public, tel qu’un hôpital ou un organisme de transport) retient la totalité ou une partie importante du paiement jusqu’à l’achèvement du projet, cette approche fournit une motivation financière au consortium pour achever le projet à temps – tous les coûts d’intérêt supplémentaires et les pénalités financières associés aux retards sont pris en charge par le consortium du secteur privé.

IO utilise couramment ce modèle lorsqu’il est approprié pour les hôpitaux, les installations judiciaires telles que les palais de justice et les projets de transport.

VI. Conception – Construction – Financement – Entretien (CCFE)

Le modèle CCFE implique que le consortium du secteur privé (« Project Co ») accepte la responsabilité de la conception, de la construction, du financement, de l’entretien régulier et de la réhabilitation de l’actif pendant la durée du contrat afin de répondre à des spécifications de performance prédéfinies. La durée typique du contrat pour les travaux d’entretien est de 20 à 30 ans. Le secteur public reste propriétaire des actifs.

Project Co ne serait pas entièrement payé pour les travaux de construction après l’achèvement substantiel, mais serait payé par tranches sur la durée de la période d’entretien. Comme Project Co est responsable de l’entretien et de la performance de l’installation pendant 20 à 30 ans, il y a une incitation supplémentaire à utiliser des matériaux durables et de haute qualité qui bénéficieront en fin de compte au maître d’ouvrage et au public.

IO utilise couramment ce modèle lorsqu’il est approprié pour les hôpitaux, les installations judiciaires telles que les palais de justice et les projets de transport.

VII. Conception – Construction – Financement – Exploitation – Entretien (CCFEE)

Le modèle CCFEE s’appuie sur le modèle CCFE. Outre le fait que Project Co accepte la responsabilité de la conception, de la construction, du financement, de l’entretien régulier et de la réhabilitation de l’actif pendant la durée du contrat, elle assume également la responsabilité de l’exploitation dans le cadre du même contrat.

Ce modèle est adapté aux projets pour lesquels l’entretien et l’exploitation peuvent être transférés au secteur privé. Par exemple, un système de transport léger sur rail (TLR) peut être livré dans le cadre d’un modèle CCFEE, où Project Co peut assumer la responsabilité de l’entretien et de la réhabilitation de l’infrastructure du système ainsi que des opérations quotidiennes.

IO et Metrolinx ont utilisé ce modèle pour certains projets de transport en commun.

VIII. Approche progressive Conception-Construction-Financement/Conception-Construction-Financement-Entretien

Une stratégie d'approvisionnement « progressive » favorise la collaboration entre le maître d'ouvrage et son partenaire contractuel. Avant de conclure un accord de projet final, les deux parties travaillent ensemble pour définir les exigences du projet, la conception, le prix et les risques.

Le travail d'IO relatif à la stratégie progressive est bien éclairé par ses discussions en cours avec l'industrie.

Une stratégie d'approvisionnement progressive peut être associée à un éventail de modèles de contrats. Elle comprend des mesures de contrôle des coûts, telles que des plafonds d'accessibilité, afin d'établir un budget pour lequel le partenaire de développement produira un cahier des charges. Des prix alternatifs, ou distincts, peuvent être fixés pour permettre la prise de décision sur l'étendue et le coût associés souhaités pour un projet. Ces mesures supplémentaires permettent d'éclairer la prise de décision du gouvernement plus tôt qu'avec les versions classiques des modèles de P3. Elles créent aussi une possibilité de planification de projet et un travail de consultation plus collaboratifs.

Infrastructure Ontario a recours à des P3 progressifs pour trois projets hospitaliers.

IX. Conception-Construction progressive

Une conception-construction progressive applique une approche de collaboration similaire entre le maître d'ouvrage et son partenaire contractuel pendant les premiers travaux des projets, tels que les exigences du projet et le travail de conception. Contrairement aux P3 progressifs, un modèle de conception-construction progressive utilise un prix cible semblable à celui d'un modèle de conception-construction traditionnel, plutôt que le prix fixe permis par un modèle de P3.

IO et Metrolinx recourent à ce modèle pour certains projets de transport en commun.

X. Concession du risque de revenu

Les modèles de concession du risque de revenu impliquent que le partenaire privé conçoive, construise et finance un actif, fournisse des services réguliers d'entretien et de réhabilitation, et exploite, gère et investisse dans l'activité de l'actif, dans le cadre d'un accord à long terme. Le partenaire du secteur privé est rémunéré par les recettes provenant des redevances d'utilisation, qui servent à leur tour à financer son investissement dans l'actif. Le rôle de l'autorité publique est principalement axé sur la conformité réglementaire, le contrôle et la protection des clients par l'application des règlements gouvernementaux et de l'accord relatif au projet, ainsi que par des décisions politiques. Les modèles de construction-location-transfert, de construction-exploitation-transfert, de construction-possession-exploitation-transfert et de construction-possession-exploitation sont qualifiés de modèles de concession.

IO n'a pas de projets utilisant ce modèle.

XI. Réalisation d'actifs réglementée

Le modèle RAD (réalisation d'actifs réglementée) implique qu'une entreprise possède, investit et exploite un actif d'infrastructure dans le cadre d'une licence juridiquement contraignante délivrée par un organisme de réglementation économique. L'organisme de réglementation accorde à la société le droit de facturer une redevance réglementée pour

l'utilisation de l'actif afin de financer une partie de ses opérations et de récupérer les coûts d'investissement. Les frais sont fixés par un organisme de réglementation indépendant qui tient Project Co responsable pour veiller à ce que toute dépense soit dans l'intérêt de l'utilisateur final de l'actif.

IO n'utilise pas ce modèle.