



# Évaluation de l'optimisation des ressources

Projet d'aménagement  
du Centre de soins de santé West Park

Août 2018

# TABLE DES MATIÈRES

<b>I. RÉSUMÉ</b>	<b>2</b>
‣ Infrastructure Ontario	2
‣ Diversification des modes de financement et d’approvisionnement en Ontario	2
‣ Optimisation des ressources	2
‣ Examen externe	3
<b>II. POINTS SAILLANTS DU PROJET</b>	<b>4</b>
‣ Projet d’aménagement du Centre de soins de santé West Park	4
‣ Contexte	4
‣ Objectifs	5
‣ Portée du projet	5
‣ Avantages économiques et création d’emploi	5
<b>III. OPTIMISATION DES RESSOURCES</b>	<b>6</b>
‣ Concept de l’optimisation des ressources	6
‣ Calcul de l’optimisation des ressources – Commentaires et hypothèses	6
‣ Résultats de l’optimisation des ressources du projet d’aménagement du Centre de soins de santé West Park	9
‣ Examen externe	10
<b>IV. ACCORD RELATIF AU PROJET</b>	<b>11</b>
<b>V. PROCESSUS DE SÉLECTION CONCURRENTIEL</b>	<b>12</b>
‣ Processus d’approvisionnement	12
‣ Phases de construction	13
<b>VI. CONCLUSION</b>	<b>14</b>
<b>VII. LETTRES DES CONSULTANTS EXTERNES</b>	<b>15</b>

# I. RÉSUMÉ

Le présent rapport a pour objectif de présenter un résumé du processus d'approvisionnement pour le projet d'aménagement du Centre de soins de santé West Park et de montrer comment l'utilisation du modèle de diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA) d'Infrastructure Ontario (IO) a permis d'optimiser les ressources pendant la réalisation du projet

## ► Infrastructure Ontario

IO est un organisme de la Couronne appartenant à la Province de l'Ontario qui offre un large éventail de services pour soutenir les initiatives du gouvernement ontarien afin de moderniser l'infrastructure et les biens immobiliers publics et d'en maximiser la valeur. Les projets réalisés par IO reposent sur cinq principes clés : la transparence, la responsabilisation, l'optimisation des ressources, la propriété et le contrôle du secteur public, et l'intérêt général.

## ► Diversification des modes de financement et d'approvisionnement en Ontario

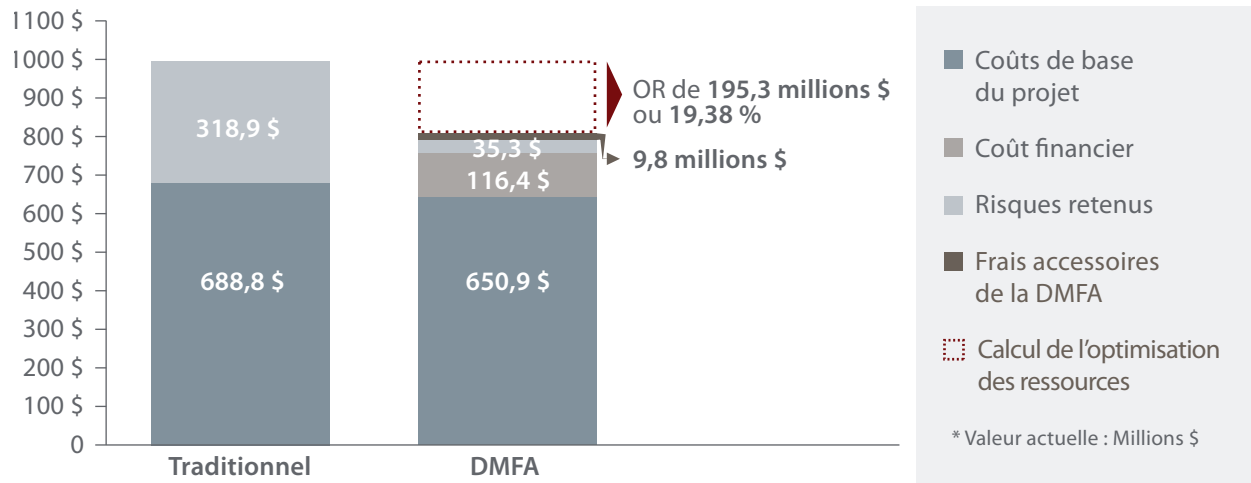
IO mène à bien des projets d'infrastructure publique en faisant appel à un modèle de réalisation des projets appelé Diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA). Le modèle de DMFA a recours au savoir-faire des secteurs privé et public dans une structure unique qui reporte, sur le partenaire du secteur privé, le risque découlant des hausses de coûts et des retards d'échéances habituellement associés au modèle traditionnel de réalisation des projets. L'objectif de la méthode de DMFA est de réaliser un projet en respectant les délais et les budgets établis et d'offrir des économies réelles au secteur public.

Tous les projets dont les coûts sont supérieurs à 100 millions de dollars sont évalués pour déterminer s'ils pourraient être réalisés au moyen de l'approche de DMFA. La décision d'utiliser le modèle de réalisation DMFA est fondée sur des considérations qualitatives (p. ex. taille et complexité du projet) ainsi que sur une évaluation quantitative. L'évaluation quantitative, appelée Optimisation des ressources (ODR), sert à déterminer si le modèle de réalisation DMFA permettra d'optimiser les ressources pour la population comparativement au modèle de réalisation traditionnel du secteur public. L'analyse de l'optimisation des ressources compare les coûts totaux de la réalisation d'une infrastructure publique selon les deux modèles d'exécution, soit le modèle traditionnel et le modèle de DMFA.

## ► Optimisation des ressources

L'évaluation de l'ODR du projet d'aménagement du Centre de soins de santé West Park indique que le modèle de DMFA procure des économies estimatives de 195,3 millions de dollars ou 19,38 % (valeur actualisée) comparativement au mode traditionnel de réalisation.

# I. RÉSUMÉ



## ► Examen externe

Dans le cadre du processus d'approvisionnement et d'évaluation de l'ODR, IO a retenu les services de quatre parties externes :

- Les services de Ernst & Young Orenda Corporate Finance Inc. ont été retenus pour évaluer l'ODR.
- SEG Management Consultants Inc. a agi en qualité de surveillant de l'équité pour le projet.
- HOK Architects Corporation a agi en qualité d'architecte chargé de la conception et de la conformité de la planification pour le projet.
- Les services de Aird & Berlis LLP ont été retenus conjointement par IO et le Centre de soins de santé West Park en qualité de conseiller juridique pour le projet.

## II. POINTS SAILLANTS DU PROJET

### ► Projet d'aménagement du Centre de soins de santé West Park



Avec l'aimable autorisation de CannonDesign Ltd. & Montgomery Sisam Architects

<b>Objet</b>	Dans le cadre du projet d'aménagement, un nouveau bâtiment hospitalier sera construit pour la prestation de services aux hospitalisés et aux malades externes ainsi que pour la prestation de services de proximité dans le but de répondre aux besoins ultérieurs en soins de santé en Ontario.
<b>Maître de l'ouvrage</b>	Centre de soins de santé West Park
<b>Partenaire du secteur privé</b>	EllisDon Infrastructure Health Care (« Project Co »)
<b>Emplacement</b>	Toronto
<b>Type de projet</b>	Conception-construction-financement-entretien
<b>Type d'infrastructure</b>	Soins de santé
<b>Valeur du contrat</b>	1,2 milliard de dollars
<b>Période de construction</b>	2018 à 2023
<b>Durée de l'accord relatif au projet</b>	35 ans (y compris la construction)
<b>Optimisation des ressources estimée (valeur actualisée)</b>	195,3 millions de \$ ou 19,38 %

### ► Contexte

Le Centre de soins de santé West Park fournit des soins de réadaptation spécialisés, des soins continus complexes, des soins de longue durée et des services de santé communautaire aidant les patients à prendre en charge des problèmes de santé difficiles comme les affections pulmonaires, le diabète, les AVC, les amputations et les blessures musculo-squelettiques découlant d'un événement ou d'une maladie changeant le cours de la vie.

### ► Objectifs

Grâce au plan Faire progresser l'Ontario, la province investit dans des projets de soins de santé qui permettront aux Ontariens d'avoir accès à des soins de santé de grande qualité près de chez eux.

## II. POINTS SAILLANTS DU PROJET

### ► Portée du projet

---

Dans le cadre du projet d'aménagement, un nouveau bâtiment hospitalier sera construit pour la prestation de services aux hospitalisés et aux malades externes ainsi que pour la prestation de services de proximité dans le but de répondre aux besoins ultérieurs en soins de santé en Ontario.

Voici certaines des caractéristiques du projet :

- Un nouvel hôpital d'une superficie de 730 000 pieds carrés pour remplacer l'établissement existant.
- 314 lits, dont 80 pour cent des lits dans des chambres individuelles.
- Une salle de bains privé à trois pièces pour chaque patient, même dans les chambres à deux lits.
- Une hausse importante des locaux pour les soins en clinique externe afin de prendre en charge les services actuels et les nouveaux services comme les cliniques gériatriques et l'hôpital de jour, ainsi que l'hémodialyse satellite.
- La démolition des trois bâtiments hospitaliers existants qui n'atteignent pas les normes actuelles ainsi que les bâtiments d'entretien existants.
- Une nouvelle entrée de campus avec de nouveaux chemins publics et privés dans le campus.
- Plus d'espaces verts, l'aménagement paysager pour la thérapie en plein air, des jardins thérapeutiques, des sentiers pédestres et des jardins, ainsi que des terrasses à chaque étage.

### ► Avantages économiques et création d'emplois

---

Le projet de Centre de soins de santé West Park présente une avenue de développement économique importante pour les fournisseurs et entrepreneurs locaux. Au plus fort des travaux de construction, Project Co estime que plus de 500 travailleurs seront sur le chantier chaque jour.

### III. OPTIMISATION DES RESSOURCES

L'évaluation de l'ODR du projet d'aménagement du Centre de soins de santé West Park indique que le modèle de DMFA procure des économies estimatives de :

195,3 millions de \$ ou  
19,38 %

La méthodologie d'évaluation de l'ODR est décrite dans le document intitulé *Évaluer l'optimisation des ressources – Guide mis à jour de la méthodologie d'Infrastructure Ontario*, que l'on peut consulter à l'adresse [www.infrastructureontario.ca](http://www.infrastructureontario.ca).

#### ► Concept de l'optimisation des ressources

L'analyse de l'ODR compare les coûts totaux du projet ajustés en fonction des risques et exprimés en dollars au même stade d'exécution, en vertu des deux modèles de réalisation : le modèle traditionnel (conception-soumission-construction ou CSC) et le modèle de DMFA.

##### MODÈLE NO 1 :

Réalisation traditionnelle

Coûts estimés qui auraient été engagés par le secteur public pour réaliser le projet d'infrastructure conformément au mode d'approvisionnement traditionnel.

Coûts totaux ajustés en fonction du risque, qu'on appelle aussi Comparateur du secteur public ou Coûts du CSP.

##### MODÈLE NO 2 :

Réalisation selon le modèle de DMFA

Coûts estimés qui auraient été engagés par le secteur public pour réaliser le même projet en fonction de spécifications identiques au moyen du modèle de réalisation de DMFA.

Coûts totaux rajustés en fonction des risques, qu'on appelle aussi les coûts de DMFA.

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{Optimisation des ressources en \$=} \\ \text{Coûts du CSP} - \text{Coûts du modèle de DMFA} \end{array} \right. \quad \left. \begin{array}{l} \text{(Coûts du CSP} - \text{Coûts} \\ \text{du modèle de DMFA)} \\ \text{Coûts du CSP} \end{array} \right\} \text{ ou Optimisation des ressources en \% = } \frac{\text{Coûts du CSP} - \text{Coûts du modèle de DMFA}}{\text{Coûts du CSP}}$$

La différence entre les coûts totaux estimatifs associés au CSP et les coûts totaux estimatifs de la DMFA représente l'optimisation des ressources ou ODR. L'ODR est atteinte lorsque le coût de réalisation en vertu du modèle de DMFA est inférieur à celui du CSP.

#### ► Calcul de l'optimisation des ressources – Données et hypothèses

L'ODR est évaluée et précisée tout au long du processus d'approvisionnement pour tenir compte de l'information à jour et des coûts réels de la soumission du projet d'aménagement du Centre de soins de santé West Park. Tous les coûts et les risques indiqués dans le présent rapport sont exprimés en valeur actualisée et ont été actualisés en termes de valeur actuelle.

L'évaluation de l'ODR repose sur un certain nombre de données et d'hypothèses, notamment :

- 1. Coûts de base du projet
  - ▼ 1.1. Coûts de base rajustés (conception, construction, cycle de vie et entretien, le cas échéant)
  - ▼ 1.2. Coûts de financement

### III. OPTIMISATION DES RESSOURCES

- ▶ 2. Frais accessoires de la DMFA
- ▶ 3. Risques retenus

#### 1. Coûts de base du projet

##### ▼ 1.1. Calcul des coûts de base

Modèle de réalisation traditionnel (CSP)		Modèle de réalisation de DMFA	
Coûts de base rajustés en fonction :	(\$)	Coûts de base rajustés en fonction :	(\$)
Facteur d'innovation	S.O.	Facteur d'innovation	⬇️ Coûts de construction
Facteur de rajustement des coûts du cycle de vie	⬇️ aux coûts du cycle de vie	Facteur de rajustement des coûts du cycle de vie	S.O.
<b>Coûts de base rajustés</b>	<b>Coûts de base (\$) +/- rajustements</b>	<b>Coûts de base rajustés</b>	<b>Coûts de base (\$) +/- rajustements</b>
Économies estimées / (Coûts) en coûts de base selon le modèle de DMFA		CSP – DMFA	

Les coûts de base dans ce scénario incluent les coûts de conception, de construction et d'entretien, ainsi que les coûts du cycle de vie. Pour évaluer les coûts de base du projet, IO fait appel à des consultants externes spécialisés. Cette estimation constitue le point de départ des modèles du CSP et de la DMFA. Ces coûts sont ensuite rajustés en fonction de ce qui suit :

- ▶ Un facteur d'innovation – la méthodologie d'évaluation de l'ODR comprend généralement un facteur d'innovation qui reconnaît que les coûts de base du modèle de DMFA seront inférieurs à ceux du modèle du CSP pour les raisons suivantes :
  - ▶ l'utilisation de spécifications axées sur le rendement pour les projets de DMFA permet aux entrepreneurs d'examiner d'autres façons innovantes de réaliser un projet, de sorte que les coûts du projet sont inférieurs à ceux du modèle de réalisation traditionnel qui recourt à des spécifications plus normatives;
  - ▶ la concurrence accrue que suscitent les projets de DMFA et qui se traduit par des réductions de coûts.
- ▶ Un facteur de rajustement des coûts du cycle de vie – l'expérience donne à penser que les gouvernements sous-utiliseront généralement les coûts consacrés à l'entretien tout au long du cycle de vie pour les projets exécutés dans le cadre des méthodes de réalisation traditionnelles. Tandis que pour les projets de conception, de construction, de financement et d'entretien, le modèle de DMFA exige que le partenaire du secteur privé réponde aux spécifications, faisant en sorte que l'actif soit bien entretenu tout au long de la durée du projet. La méthodologie d'ODR s'assure de le faire en réduisant les dépenses réelles affectées aux coûts du cycle de vie dans le modèle du CSP sur une durée d'exploitation de 30 ans et en chiffrant l'incidence et les coûts prévus de cet entretien différé dans l'évaluation des risques. L'incidence nette se traduit par une hausse globale des coûts du CSP.



### III. OPTIMISATION DES RESSOURCES

#### ► 1.2. Coûts de financement

Modèle de réalisation traditionnel (CSP)		Modèle de réalisation de DMFA	
Coûts de financement	Coûts de financement notionnels du secteur public	Coûts de financement	Coûts de financement du secteur privé
Économies estimées / (Coûts) du financement selon le modèle de DMFA		CSP – DMFA	

Un des éléments courants du modèle de DMFA est le recours au financement du secteur privé pendant une partie du projet, voire toute la durée de celui-ci. Dans le cadre du modèle de réalisation traditionnel, le secteur public effectue des paiements progressifs tout au long de la construction. Par contraste, en vertu du modèle de DMFA, le gouvernement paie une partie des coûts de construction pendant la construction à titre de paiements provisoires, ou paie la totalité du montant à la fin de la période de construction. Les coûts de financement sont indiqués comme suit :

- **Modèle de réalisation traditionnel, ou CSP :** le secteur public engage théoriquement un « coût de renonciation » pour avoir payé plus tôt que dans le modèle de DMFA. Les coûts notionnels de financement du secteur public sont calculés selon le coût d'emprunt provincial actuel ou le coût moyen pondéré du capital. Ce coût transparaît également dans le taux d'actualisation utilisé pour évaluer et comparer les coûts du projet.
- **Modèle de réalisation DMFA :** la partie du secteur privé emprunte à des taux de financement privés pour payer les coûts du projet pendant la construction et supporte ce financement jusqu'à ce qu'il soit entièrement remboursé par le secteur public. Ce coût de financement du secteur privé est transmis au secteur public en tant que coût et intégré dans le modèle de DMFA.

#### 2. Coûts auxiliaires du modèle de DMFA

Modèle de réalisation traditionnel (CSP)		Modèle de réalisation de DMFA	
Coûts auxiliaires du modèle de DMFA	S.O.	Coûts auxiliaires du modèle de DMFA	Coûts de la DMFA
Économies estimées / (Coûts) du financement selon le modèle de DMFA		CSP – DMFA	

La planification et l'exécution d'un grand projet complexe entraînent des coûts importants. La méthodologie de l'ODR quantifie uniquement les frais accessoires différentiels découlant du modèle de réalisation de la DMFA. Les frais accessoires comprennent généralement les coûts afférents aux services juridiques, aux marchés financiers, à l'équité, aux transactions et aux services d'IO.

#### 3. Risques retenus

Modèle de réalisation traditionnel (CSP)		Modèle de réalisation de DMFA	
Risques retenus	Coûts du CSP	Retained Risks	Coûts de la DMFA
Économies estimées / (Coûts) des risques retenus selon le modèle de DMFA		CSP – DMFA	

### III. OPTIMISATION DES RESSOURCES

Pour bien se familiariser avec l'évaluation globale de l'ODR, il faut comprendre le concept du transfert et de l'atténuation des risques. Afin d'estimer et de comparer le coût total de réalisation d'un projet selon le modèle traditionnel de réalisation par rapport au modèle de DMFA, les risques supportés par le secteur public, appelés « risques conservés », sont cernés et quantifiés. Les détails sur la façon dont les risques conservés sont cernés et quantifiés se trouvent dans le document intitulé *Évaluer l'optimisation des ressources – Guide mis à jour de la méthodologie* d'Infrastructure Ontario, à [www.infrastructureontario.ca](http://www.infrastructureontario.ca).

Lorsqu'on parle des risques du projet, on entend des événements potentiellement néfastes et susceptibles d'avoir des répercussions directes sur les coûts. Dans la mesure où le secteur public conserve ces risques dans les deux modèles de réalisation, ils sont inclus dans le coût estimatif calculé selon les deux modèles (CSP et DMFA) à titre de « risques conservés ». Les risques conservés dans le cadre du modèle de DMFA sont inférieurs aux risques conservés par le secteur public dans le cadre du modèle du CSP. Cet écart est attribuable au transfert de certains risques du secteur public au secteur privé et à la répartition appropriée des risques entre les secteurs public et privé en fonction de la partie la plus apte à gérer, atténuer ou éliminer les risques du projet.

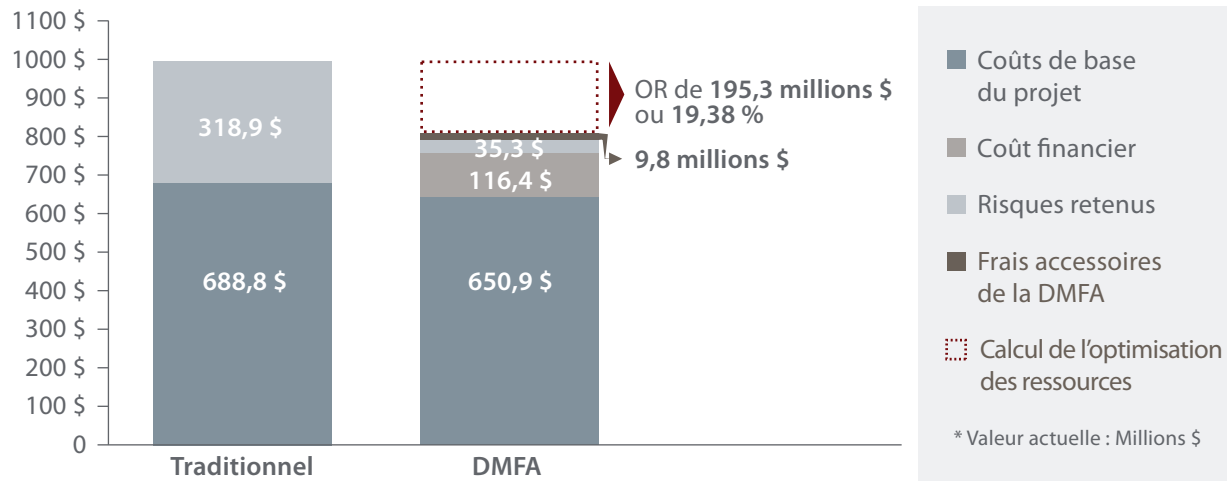
À la suite d'une évaluation exhaustive des risques, voici des exemples de risques clés du projet qui ont été transférés ou atténués en vertu de l'entente de projet conclue avec Project Co :

- ▶ Calendrier du projet – risque d'une période de construction plus longue donnant lieu à l'augmentation du coût total du programme.
  - ▶ Diligence raisonnable (par le maître d'ouvrage lors de la préparation de l'offre dans la DP) – risque que la diligence raisonnable soit insuffisamment exercée et communiquée aux soumissionnaires, ce qui réduit la tolérance au risque et augmente le prix de la soumission.
  - ▶ Gestion de la qualité – risque associé à la conformité aux normes et aux codes de conception en ce qui a trait au rendement de l'actif à long terme.
- Résultats de l'évaluation de l'optimisation des ressources pour le projet de Centre de soins de santé West Park

L'évaluation de l'ODR du projet d'aménagement du Centre de soins de santé West Park indique que le modèle de DMFA procure des économies estimatives de 195,3 millions de dollars ou 19,38 % comparativement au mode traditionnel de réalisation.

Modèle de réalisation traditionnel (CSP)	en millions de \$, Valeur actuelle	Modèle de réalisation de DMFA	en millions de \$, Valeur actuelle
I. Coûts de base du projet (Coûts de base rajustés + Financement)	688,8 \$	I. Coûts de base du projet (Coûts de base rajustés + Financement)	767,3 \$
II. Frais accessoires de la DMFA	S.O.	II. Frais accessoires de la DMFA	9,8 \$
III. Risques retenus	318,9 \$	III. Risques retenus	35,3 \$
<b>Total</b>	<b>1 007,7 \$</b>	<b>Total</b>	<b>812,4 \$</b>
Optimisation des ressources estimative (différence de coûts)		195,3 \$	
Économies estimatives en pourcentage		19,38 %	

### III. OPTIMISATION DES RESSOURCES



#### ► Examen externe

La société Ernst & Young Orenda Corporate Finance Inc. a réalisé l'évaluation de l'ODR du projet. Son évaluation montre que le modèle axé sur la DMFA permet de réaliser des économies estimatives de 19,38 % comparativement au modèle de réalisation traditionnel (voir la lettre à la page 15).

SEG Management Consultants Inc. a agi en qualité de surveillant de l'équité pour le projet. La société a examiné et contrôlé les communications, les évaluations et les processus décisionnels associés au projet afin de veiller au respect des principes d'impartialité, d'équité, d'objectivité et de transparence, ainsi qu'au maintien d'une documentation adéquate tout au long du processus. SEG Management Consultants Inc. atteste que ces principes ont été respectés tout au long du processus d'approvisionnement (voir la lettre reproduite à la page 16).

## IV. ACCORD DU PROJET

### ► Points saillants de l'accord relatif au projet

L'accord relatif au projet qui a été conclu entre le Centre de soins de santé West Park et Project Co définit les obligations et les risques de toutes les parties concernées. Voici les points saillants des modalités entourant la construction :

- Garantie de prix contractuel – Un contrat à prix fixe de 1,2 milliard de dollars pour la conception, la construction, le financement et l'entretien du projet d'aménagement. Les frais supplémentaires engagés en raison d'un retard dans l'exécution des travaux de Project Co ne seront pas payés par la Province.
- Établissement du calendrier, achèvement du projet et retards – Project Co a convenu d'une date d'achèvement substantiel fixée au 28 février 2023. Le calendrier peut être modifié dans des circonstances limitées, conformément à l'accord relatif au projet. Project Co a l'obligation d'atténuer l'incidence du calendrier du projet dans la mesure du possible dans l'éventualité de retards particuliers, comme indiqué dans l'accord relatif au projet. Un paiement assez important sera fait par la Province lors de l'achèvement substantiel du projet, de façon à inciter Project Co à achever la construction dans les délais impartis.
- État du site et contamination – Project Co est responsable de maintenir et de gérer l'état du site et, s'il y a lieu, de remédier à toute contamination de celui-ci. Cela comprend la contamination divulguée dans les rapports sur l'état du site ou la contamination apparente ou découverte par suite de l'inspection du site ou qui serait causée par Project Co ou une partie relevant de celle-ci.
- Financement de la construction – Project Co doit financer la construction du projet.
- Mise en service et disponibilité des installations – Project Co doit respecter certains critères de mise en service à l'achèvement substantiel du projet conformément au calendrier de construction. Ces mesures feront en sorte que le Centre de soins de santé West Park sera prêt à offrir un service générant des revenus en 2023.
- Entretien continu et cycle de vie – Project Co doit satisfaire aux exigences de rendement telles que décrites dans l'accord relatif au projet pour l'entretien et le renouvellement du cycle de vie de l'hôpital. Project Co devra assumer des déductions de ses paiements mensuels si elle ne répond pas à ses obligations en matière de rendement lors du mandat d'entretien de 30 ans.
- Restitution de l'actif – au moment de l'expiration du mandat d'entretien de 30 ans, Project Co doit rendre l'infrastructure à la Province en bon ordre de marche conformément aux normes réglementaires. Des sanctions financières peuvent être imposées si l'état de l'actif ne satisfait pas aux exigences réglementaires.

## V. PROCESSUS DE SÉLECTION CONCURRENTIEL

Le processus d'approvisionnement lié au projet d'aménagement du Centre de soins de santé West Park a été achevé en 23 mois environ, depuis la demande de qualifications jusqu'à la conclusion de l'accord financier.

À l'issue d'un processus d'approvisionnement équitable et concurrentiel, le Centre de soins de santé West Park a conclu un accord avec Project Co pour la conception, la construction, le financement et l'entretien du projet.

### ► Processus d'approvisionnement

---

#### i. Demande de qualifications | Le 1er septembre 2016

- Le Centre de soins de santé West Park et IO ont émis une demande de qualifications pour inviter les parties intéressées à proposer une offre concernant la conception, la construction, le financement et l'entretien du projet.
- Le 26 octobre 2016, la période de la DQ a pris fin et les promoteurs ont reçu des énoncés de qualifications de trois équipes.
- Les promoteurs ont analysé les documents présentés en réponse à la DQ. Des normes élevées ont été fixées pour veiller à ce que les équipes présélectionnées dépassent les normes techniques et financières exigées pour ce projet complexe et de grande envergure. Le processus d'évaluation a donné lieu à la présélection de trois soumissionnaires.
  - EllisDon Infrastructure Healthcare
  - Plenary PCL Partnership
  - West Park Healthcare Partnership

#### ii. Demande de propositions | Le 27 juillet 2017

- Les soumissionnaires présélectionnés ont reçu une demande de propositions (DP) décrivant le processus d'appel d'offres et l'accord de projet proposé.
- Les soumissionnaires ont consacré environ sept mois à la préparation de soumissions concurrentielles de grande qualité.

#### iii. Présentation des propositions | Le 27 février 2018

- La période de DP a pris fin le 27 février 2018. Tous les soumissionnaires ont déposé leur offre à temps.
- Mars à mai 2018 : Les offres ont été évaluées selon les critères établis dans la demande de propositions, par un comité d'évaluation composé d'experts d'IO, du Centre de soins de santé West Park et de consultants techniques engagés par les promoteurs du projet. EllisDon Infrastructure Healthcare a reçu la note la plus élevée dans le cadre du processus d'évaluation.
- Le 24 mai 2018, EllisDon Infrastructure Healthcare, promoteur classé au premier rang (également appelé « soumissionnaire retenu pour les premières négociations ») a été informé du résultat de l'évaluation.

#### iv. Notification du soumissionnaire privilégié | Le 27 juin 2018

- À la suite de négociations fructueuses avec le soumissionnaire retenu pour les premières négociations, EllisDon Infrastructure Healthcare a été désigné à titre de soumissionnaire privilégié. EllisDon

## V. COMPETITIVE SELECTION PROCESS

Infrastructure Healthcare a le mieux démontré sa capacité à répondre aux spécifications décrites dans la DP, y compris les exigences techniques, le calendrier de construction, le prix et le soutien financier.

### v. Conclusion de l'accord commercial et financier | Le 8 août 2018 et le 10 août 2018

- ▶ À la conclusion des négociations et une fois le taux de financement fixé, EllisDon Infrastructure WPHC General Partnership et le Centre de soins de santé West Park ont conclu un accord (contrat) relatif au projet le 10 août 2018.

Composition de l'équipe de Project Co :

- ▶ Promoteur principal : EllisDon Infrastructure Health Care
- ▶ Architecte principal : CannonDesign Ltd. & Montgomery Sisam Architects
- ▶ Constructeur : EllisDon Design Build Inc.
- ▶ Fournisseur de service de gestion des installations : EllisDon Facilities Services Inc.
- ▶ Conseillers financiers : EllisDon Capital Inc.
- ▶ Sous-traitant pour les services mécaniques et électriques : Modern Niagara Toronto Inc. et Ozz Electric Inc.

### ➤ Phases de construction et d'entretien

---

### vi. Phase de construction | août 2018 à février 2023

- ▶ La phase de construction commencera en août 2018 et se déroulera conformément à l'accord relatif au projet et au calendrier du constructeur qui a été approuvé par les promoteurs.
- ▶ Pendant la période de la construction, les coûts de construction du constructeur seront financés par leurs propres arrangements de prêt, lesquels seront payés par l'entremise de versements mensuels basés sur le calendrier de construction établi par Project Co.
- ▶ La construction du projet sera supervisée par le Centre de soins de santé West Park et par IO.
- ▶ Une période de 17 mois suit l'achèvement substantiel pour les travaux restants.

### vii. Phase d'entretien | 2023 à 2053

- ▶ À la suite de la construction, le projet d'aménagement du Centre de soins de santé West Park devrait être opérationnel le 1er mars 2023. Conformément à l'accord relatif au projet, Project Co fournira des services d'entretien et des services liés au cycle de vie pendant 30 ans.

### viii. Paiement

- ▶ Project Co recevra des paiements mensuels au cours de la période de construction ainsi qu'un paiement à l'achèvement du projet, prévu au février 2023.
- ▶ Lors de la phase d'entretien de 30 ans, des paiements de service annuels (au moyen de paiements de disponibilité mensuels) seront versés à Project Co. Les paiements couvriront la partie consacrée aux dépenses en capital, l'entretien des installations, les paiements du cycle de vie et le partage des gains/pertes sur les coûts d'énergie, moins toute déduction pour rendement.



## VI. CONCLUSION

Le présent rapport donne un aperçu du projet et un résumé du processus d'approvisionnement pour le projet d'aménagement du Centre de soins de santé West Park; il montre qu'une optimisation des ressources de 195,3 millions de dollars (19,38 %) pourrait être atteinte en utilisant l'approche de DMFA comparativement à la méthode de réalisation traditionnelle.

À l'avenir, IO, le Centre de soins de santé West Park et Project Co continueront de collaborer pour veiller à la réalisation fructueuse du projet d'aménagement tout en veillant à protéger la valeur pour le public.



Ernst & Young Orenda Corporate Finance Inc.  
100, rue Adelaide Ouest  
C.P. 1 Toronto  
(Ontario)  
M5H 0B3

Tél. : +1 416 943 3000  
Télec. : +1 416 943 3365  
ey.com/ca

Infrastructure Ontario  
Financement des transactions  
777, rue Bay, 9<sup>e</sup> étage  
Toronto (Ontario) M5G 2C8

Le 22 août 2018

À qui de droit :

**Objet : Optimisation des ressources – Projet de réaménagement du Centre de soins de santé West Park**

Ernst & Young Orenda Corporate Finance (« EYOCF ») a examiné l'évaluation de l'optimisation des ressources pour le projet de réaménagement du Centre de soins de santé West Park à l'étape de clôture de l'accord financier. L'analyse a été préparée pour Infrastructure Ontario (« IO ») en recourant au cadre d'analyse de l'évaluation de l'optimisation des ressources d'IO, qui est généralement conforme aux approches adoptées dans d'autres administrations.

L'évaluation de l'optimisation des ressources repose sur la comparaison des coûts totaux afférents au projet du Centre de soins de santé West Park en vertu de 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 ») pour l'estimation des coûts totaux afférents au projet, comme reflété dans l'offre retenue rajustée.

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

- i. une matrice des risques élaborée par Altus Group Limited pour IO et adaptée afin de tenir compte des risques propres au projet;
- ii. les estimations des coûts de construction et d'autres coûts, comme reflétés dans le modèle de clôture financière fournie par le soumissionnaire retenu. D'autres hypothèses émanant du modèle de DMFA telles que fournies par IO.

L'information sur les coûts et les autres hypothèses sous-jacentes n'ont pas été vérifiées de façon indépendante afin d'en vérifier l'exactitude ou l'exhaustivité.

Les résultats de l'évaluation de l'optimisation des ressources montrent que le modèle de DMFA procure une économie estimative de 19,4 % comparativement au mode traditionnel de réalisation.

Veuillez agréer nos sentiments les plus distingués.

*Ernst & Young Orenda  
Corporate Finance Inc.*

ERNST & YOUNG ORENDA CORPORATE FINANCE INC.

Une société membre d'Ernst & Young Global Limited



Infrastructure Ontario  
1, rue Dundas Ouest, Bureau 2000  
Toronto (Ontario) M5G 2L5

Le 16 mai 2018

**À l'attention de :** Michael Inch  
Vice-président, Approvisionnement

**Objet :** **Rapport final d'attestation de l'équité – Demande de propositions pour le projet de réaménagement du Centre de soins de santé West Park (réf. n° 16-523)**

Monsieur,

La société SEG Management Consultants Inc., une division de OPTIMUS|SBR (« SEG »), a été engagée en qualité de surveillant de l'équité pour examiner et surveiller les processus de communication, d'évaluation et de prise de décisions associés au processus d'approvisionnement pour la demande de propositions relative au projet de réaménagement du Centre de soins de santé West Park (DP n° 16-523) publiée par Infrastructure Ontario (IO). Notre rôle était d'assurer l'ouverture, l'équité, la cohérence et la transparence, de la transition de la demande de qualifications (DQ) jusqu'à la clôture du processus de DP du projet.

SEG présente son rapport final d'attestation de l'équité en matière d'approvisionnement à IO à la fin de cette dernière étape du processus d'approvisionnement décrivant comment un tel processus s'est conformé aux exigences de la DP. Le tableau ci-après est conforme aux lignes directrices en matière d'approvisionnement d'IO. Il résume notre participation et nos constatations :

Étape	Tâche	Équitable (Oui/Non)
<b>Avant la DP</b>		
1.	Les documents d'approvisionnement, y compris les outils d'évaluation, ont été examinés et jugés conformes aux lignes directrices établies par IO et au cadre d'approvisionnement.	Oui
2.	La période de DP était conforme au cadre d'approvisionnement.	Oui
3.	L'heure et le lieu de la fermeture étaient indiqués clairement dans les documents d'approvisionnement.	Oui
<b>Période d'ouverture de la DP</b>		
4.	Les documents d'approvisionnement ont été rendus accessibles de façon ouverte et équitable.	Oui
5.	Les réunions obligatoires ont été déterminées clairement dans les documents d'approvisionnement et il n'y a eu aucune réunion concernant l'approvisionnement pour laquelle les promoteurs n'ont pas été informés.	Oui
6.	Des réponses ont été fournies à tous les promoteurs pour toutes les questions posées au moyen des protocoles de demande de renseignements.	Oui

Étape	Tâche	Équitable (Oui/Non)
7.	IO a confirmé que l'information préalable serait accessible concernant les résultats de l'approvisionnement.	Oui
8.	Tous les participants ont confirmé qu'ils se conformeraient aux exigences en matière de conflit d'intérêts et de confidentialité tout au long de la période de la DP.	Oui
9.	Des protocoles ont été mis en place pour contrôler l'accès à l'information le cas échéant, y compris la protection des renseignements commerciaux confidentiels.	Oui
10.	Les promoteurs ont confirmé leur respect des exigences en matière de conflit d'intérêts et de confidentialité dans leurs offres.	Oui
11.	Les offres étaient consignées au moment de la réception, indiquant clairement celles qui étaient présentées dans les délais requis.	Oui
12.	La composition du comité d'évaluation respectait le document afférent au cadre d'évaluation.	Oui
13.	Un protocole était en place pour veiller à la confidentialité des documents.	Oui
<b>Après la fermeture de la DP</b>		
14.	Les critères et le processus d'évaluation étaient inclus dans la DP.	Oui
15.	Les lignes directrices pour l'évaluation et la notation ont été achevées avant la fermeture.	Oui
16.	Les évaluateurs ont suivi une formation sur les outils d'évaluation.	Oui
17.	Le prix était contenu dans une enveloppe séparée et toutes les exigences obligatoires étaient respectées pour qu'une proposition soit évaluée.	Oui
18.	Tous les rapports des experts en la matière ont été examinés avant leur distribution aux évaluateurs.	Oui
19.	Les enveloppes de prix n'étaient ouvertes que pour les promoteurs dont les exigences liées au processus d'approvisionnement respectaient la DP et le cadre d'évaluation.	Oui
20.	Les évaluations ont été effectuées de façon impartiale et conformément au cadre d'évaluation.	Oui
21.	La sélection du « promoteur invité à négocier » (Ellis Don Infrastructure Healthcare) a été approuvée en fonction des documents de la DP et du cadre d'évaluation.	Oui
<b>Après l'évaluation de la DP</b>		
22.	Sur demande, des comptes rendus seront fournis à tous les promoteurs non retenus et seront offerts au promoteur retenu.	Oui

### **Observations et constatations**

Le processus d'approvisionnement est établi clairement dans la DP et le cadre d'évaluation des projets d'IO. Le processus et les critères d'évaluation décrits dans les documents d'approvisionnement ont été appliqués de façon uniforme et équitable. Lors des discussions d'évaluation finale, les évaluateurs ont montré qu'ils avaient fait preuve de diligence dans le cadre de leurs responsabilités, qu'ils étaient capables d'étayer leur évaluation individuelle et qu'ils n'avaient aucun parti pris envers ou contre tout soumissionnaire. À l'étape d'approvisionnement de la DP, il ne restait aucune question en suspens. Un consensus a été atteint et attesté par tous les évaluateurs. Un dossier officiel a été produit pour documenter les décisions d'évaluation et de consensus quant à la notation, y compris les justifications à l'appui.

### **Conclusion**

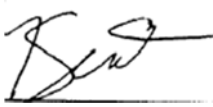

Par suite du consensus de l'équipe d'évaluation, des processus et de la présentation au comité d'évaluation le 11 mai 2018, les résultats de l'évaluation de la DP et la désignation d'un promoteur invité à négocier ont été réalisés. SEG confirme que le promoteur invité à négocier désigné a répondu de façon satisfaisante aux exigences du processus d'évaluation de la DP et que ledit promoteur a obtenu la note la plus élevée dans le cadre de ce processus.

En notre qualité de surveillants de l'équité pour le projet, nous certifions qu'au moment de la préparation du présent rapport, les principes d'ouverture, d'équité, 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.

À titre de surveillants de l'équité pour le projet, nous confirmons ce qui suit :

- a) le processus de DP du projet a été réalisé conformément aux dispositions de la DP et a satisfait aux exigences d'équité et de transparence établies dans la DP et à d'autres politiques d'IO et du gouvernement de l'Ontario;
- b) les conseillers personnels et externes des promoteurs ont répondu aux exigences en matière de conflits d'intérêts et de confidentialité d'IO;
- c) tous les promoteurs ont été traités de la même manière dans le cadre du processus d'évaluation et conformément à la DP du projet et aux principes d'équité, d'ouverture et de transparence établis.

SEG Management Consultants Inc., une division of OPTIMUS|SBR

 <b>Katelyn Scott</b> Responsable de la surveillance de l'équité Associée principale, Services consultatifs en matière d'approvisionnement et d'équité	 <b>Greg Dadd</b> Responsable d'entreprise Directeur principal, Services consultatifs en matière d'approvisionnement et d'équité
--	---

c.c. : Adel Nekhil  
Ranveer Dhillon



**Infrastructure Ontario**

1, rue Dundas Ouest, Bureau 2000, Toronto  
(Ontario) M5G 2L5  
[www.infrastructureontario.ca](http://www.infrastructureontario.ca)