



making projects
happen

ÉVALUATION DE L'OPTIMISATION DES
RESSOURCES

ERINOAKKIDS CENTRE FOR TREATMENT
AND DEVELOPMENT



Ernst & Young Orenda
Corporate Finance Inc.
Ernst & Young Tower
222 Bay Street, PO Box 251
Toronto, ON M5K 1J7

Tel: +1 416 864 1234
Fax: +1 416 943 3365
ey.com

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

20 novembre 2014

Objet : Analyse de l'optimisation des ressources - ErinoakKids Centre for Treatment and Development

Madame,

Conseil en financement Ernst & Young Orenda Inc. (« CFEYO ») a examiné l'évaluation de l'optimisation des ressources pour le projet ErinoakKids Centre for Treatment and Development (le « projet ») à l'étape de la clôture financière. L'analyse a été préparée en respectant les principes d'un cadre analytique d'optimisation des ressources d'Infrastructure Ontario (« IO »), une pratique conforme aux approches utilisées dans d'autres pays.

L'évaluation de l'optimisation des ressources s'appuie sur une comparaison des coûts totaux du projet dans le cadre de ce qui suit :

1. Le modèle traditionnel de réalisation, comme établi dans le modèle de comparateur du secteur public;
2. L'estimation des coûts totaux du projet dans le cadre du modèle de diversification des modes de financement et d'approvisionnement (« DMFA »), comme établi par l'offre retenue ajustée.

L'optimisation des ressources dont il est fait mention ci-dessus a été préparée en appliquant une estimation des risques du projet dans le cadre de scénarios mettant en cause le modèle traditionnel de réalisation et le modèle de DMFA aux estimations des coûts de construction, comme établi dans l'offre retenue ajustée. L'exactitude ou l'exhaustivité de l'information sur les coûts et les autres hypothèses sous-jacentes n'ont pas été vérifiées de façon indépendante.

Les résultats de l'évaluation de l'optimisation des ressources montrent des économies de coûts estimatives liées à l'optimisation des ressources de l'ordre de 17,9 % en utilisant l'approche relative à la DMFA pour réaliser le projet plutôt que le modèle traditionnel de réalisation.

Recevez nos salutations distinguées.

*Ernst & Young Orenda
Corporate Finance Inc.*

CONSEIL EN FINANCEMENT ERNST & YOUNG ORENDA INC.

A member firm of Ernst & Young Global Limited



23 mars, 2014

Monsieur Michael Inch
Vice-président, Services d'approvisionnement
Infrastructure Ontario
1, rue Dundas Ouest, 20^e étage
Toronto, Ontario M5G 2L5

Objet : Projet de réaménagement d'ErinoakKids, Centre de Traitement et de Développement -DP no 13-222P

Monsieur Inch,

P1 Consulting a assumé le rôle de vérificateur de processus afin d'examiner et de surveiller les processus de communication, d'évaluation et de prise de décisions associés à l'approvisionnement en vue du réaménagement du projet d'ErinoakKids, Centre de Traitement et de Développement (« EOK ») relativement au respect des principes d'impartialité, d'équité, d'objectivité et de transparence, ainsi qu'au maintien d'une documentation adéquate du processus d'évaluation.

ErinoakKids, Centre de Traitement et de Développement est situé dans dix établissements loués et un établissement détenu. Ces aménagements présentent certaines lacunes qui empêchent les services d'être rendus de façon intégrés, collaboratifs et efficaces.

Le réaménagement regroupera les onze emplacements existants en trois nouveaux bâtiments qui seront situés à Brampton, Mississauga et Oakville.

Le projet appuiera les processus de soins pour les clients en améliorant les liens entre les programmes et les services et par l'amélioration de la fonctionnalité de l'espace. Le nouveau projet consistera de trois nouveaux bâtiments d'une superficie d'environ 280 000 pieds carrés.

Le projet est prévu d'atteindre la certification LEED® - Canada Argent par l'entremise du système d'évaluation des bâtiments administré par le Conseil des Bâtiment Durable du Canada.

La portée du projet inclus :

- conception du projet;
- construction du projet;
- financement du projet; et
- coordination de l'approvisionnement, de la réception, de l'installation et de la mise en service du mobilier, des accessoires et de l'équipement.

En sa qualité de vérificateur de processus, 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 d'approvisionnement requises, ainsi qu'aux lois régissant les appels d'offres pour l'acquisition de services liés à l'approvisionnement du secteur public;
- respect de la confidentialité des soumissions, selon le cas, et du processus d'évaluation;
- objectivité et diligence pendant le processus d'approvisionnement afin de s'assurer qu'il était mené de façon ouverte et transparente;
- définition et utilisation appropriées des procédures et des outils d'évaluation afin de s'assurer que le processus était impartial;

P1 Consulting Inc. 

86 Centrepointe Drive, Ottawa, Ontario, Canada K2G 6B1 T: (613) 723-0060 F: (613) 723-9720

Monsieur Inch
Le 23 mars, 2014
Page 2 de 2



- conformité des participants au projet à de très strictes exigences afin d'éviter les conflits d'intérêts et de protéger la confidentialité pendant les processus d'approvisionnement et d'évaluation;
- sécurité de l'information;
- prévention de tout conflit d'intérêts parmi les évaluateurs membres du comité de sélection;
- supervision de manière à assurer un traitement équitable de tous les soumissionnaires.

Le vérificateur de processus a participé activement aux étapes suivantes du processus afin de s'assurer que l'équité était maintenue pendant les activités suivantes :

- réunion de lancement du projet;
- session de revue des ébauches des documents d'appel de qualification (AP) et de demande de propositions (DP);
- réunions confidentiellement confidentielles avec les soumissionnaires qualifiés intéressés;
- visites du site et des installations par les soumissionnaires;
- revue des addenda liés à l'AQ et la DP;
- revue du processus et du guide d'évaluation;
- réception des propositions, évaluation des soumissions et sélection des participants aux négociations.

En notre qualité de vérificateur de processus pour le projet de réaménagement d'ErinoakKids, Centre de Traitement et de Développement, nous certifions que, à la date de la préparation du rapport, les principes d'équité, d'ouverture, d'uniformité et de transparence ont, d'après nous, ont été maintenus tout au long du processus d'approvisionnement. De plus, à notre connaissance, aucun problème qui aurait pu nuire à l'équité de cette initiative n'a surgi pendant le processus.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

A handwritten signature in black ink that reads 'Jill Newsome'. The signature is written in a cursive, flowing style.

Jill Newsome
Vérificateur de processus principal



Représentation fictive du ERINOAKKIDS CENTRE FOR TREATMENT AND DEVELOPMENT



Le ErinoakKids Centre for Treatment and Development a été conçu par Stantec Architecture

Points saillants du projet

À l'heure actuelle, le ErinoakKids Centre for Treatment and Development est exploité depuis un établissement dont il est propriétaire et dix établissements loués situés à Halton, à Dufferin et à Peel. Le projet de réaménagement permettra à ErinoakKids de regrouper des programmes et des services au sein de trois centres de traitement pour enfants ultramodernes — à Brampton, Oakville et Mississauga. Ce projet lui permettra aussi de poursuivre sa mission consistant à aider les enfants et les jeunes aux prises avec des troubles physiques, des troubles du développement, des troubles de la communication, des troubles autistiques ou des déficiences auditives ou visuelles à atteindre des niveaux optimaux au chapitre de l'autonomie, de l'apprentissage, de la santé et du mieux-être.

Les nouveaux établissements devraient ouvrir leurs portes au début de 2017 et offriront les services suivants :

- services relatifs à l'autisme, y compris une intervention comportementale intensive et une analyse appliquée du comportement
- services d'audition pour les enfants et services pour les enfants aveugles ou ayant une basse vision
- services de physiothérapie et d'ergothérapie
- services d'orthophonie
- services de ressources pour les appareils et accessoires fonctionnels
- services médicaux, services de soins infirmiers et services médicaux spécialisés
- services de relève (à l'établissement de Brampton seulement)
- services de soutien familial

L'établissement de Brampton, le plus grand centre parmi les trois établissements, aura une superficie d'environ 121 000 pieds carrés, tandis que ceux de Mississauga et d'Oakville auront une superficie d'environ 93 000 pieds carrés et 73 000 pieds carrés respectivement. Les nouveaux établissements devraient obtenir la certification Argent – Leadership in Energy and Environmental Design (LEED®) pour l'excellence de leur conception ainsi que pour leur durabilité.

Table des matières

Résumé.....	8
Description du projet	10
Calendrier du processus de sélection par appel d'offres	Error! Bookmark not defined.
Entente de projet	Error! Bookmark not defined. 12
Optimisation des ressources	Error! Bookmark not defined. 14

Résumé

Infrastructure Ontario joue un rôle primordial dans l'approvisionnement et la réalisation de projets d'infrastructure au nom de la province. Au moment de sa création, Infrastructure Ontario avait notamment pour mandat d'utiliser une nouvelle méthode de financement et d'approvisionnement (DMFA) pour réaliser les projets d'infrastructure complexes et d'envergure. En juin 2011, la province a élargi le rôle d'Infrastructure Ontario pour lui permettre de réaliser des projets de différentes tailles, notamment des projets adaptés à la diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA) et à d'autres méthodes.

Le projet ErinoakKids Centre for Treatment for Development est réalisé selon le modèle de DMFA de la province. On s'attend à ce qu'il crée des emplois en construction pour environ 200 travailleurs au plus fort de la construction.

Les nouveaux bâtiments viseront la certification Argent – Energy and Environmental Design (LEED®). Les bâtiments conformes aux normes LEED® se caractérisent par des intérieurs sains, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et l'utilisation efficiente de l'énergie, de l'eau et d'autres ressources.

Ce rapport a pour objectif de décrire brièvement la portée du projet, le processus d'approvisionnement et l'entente de projet, ainsi que de montrer dans quelle mesure l'utilisation du modèle de DMFA pour réaliser le projet ErinoakKids Centre for Treatment and Development a permis d'optimiser les ressources.

L'analyse de l'optimisation des ressources fait référence à la procédure qui consiste à évaluer et à comparer, à un même moment, les coûts totaux afférents au projet, en dollars, selon les deux modèles de réalisation.

L'évaluation de l'optimisation des ressources repose sur la comparaison directe des estimations des

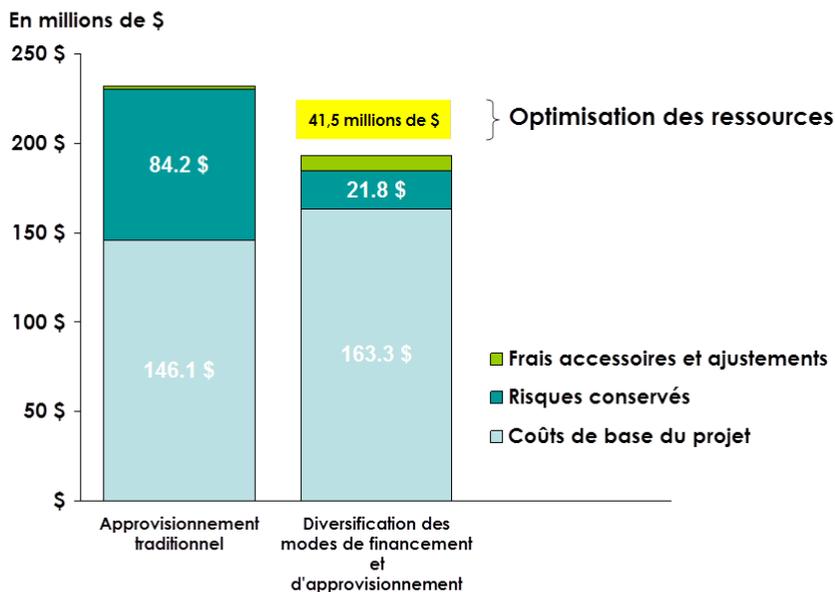
coûts pour les deux modèles de réalisation suivants :

Modèle n° 1 Modèle traditionnel de réalisation (comparateur du secteur public)	Modèle n° 2 Diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA)
Coûts totaux afférents au projet qui auraient été engagés par le secteur public pour réaliser un projet d'infrastructure conformément aux procédures traditionnelles d'approvisionnement.	Coûts totaux afférents au projet engagés par le secteur public pour réaliser le même projet d'infrastructure, selon le même cahier des charges, en utilisant l'approche de 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 ErinoakKids Centre for Treatment and Development indique que le modèle de DMFA permet de réaliser des économies estimées à 17,9 %, soit 41,5 millions de dollars, comparativement au modèle traditionnel de réalisation.

Ernst & Young Orenda Corporate Finance Inc. a réalisé l'évaluation de l'optimisation des ressources du projet ErinoakKids Centre for Treatment and Development. Cette évaluation montre que le modèle de DMFA permet de réaliser des économies estimées à 17,9 % comparativement à ce que coûterait le projet s'il était exécuté selon le modèle traditionnel de réalisation.



P1 Consulting a agi en qualité de surveillant de l'équité pour le projet. Cette société a examiné et contrôlé les communications, les évaluations et les processus décisionnels associés au projet ErinoakKids 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. 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 3).

Description du projet

Contexte

En Ontario, les projets d'infrastructure publique reposent sur les cinq principes énoncés dans le cadre provincial *Pour un avenir meilleur*, à savoir :

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.

Portée du projet

À l'heure actuelle, le ErinoakKids Centre for Treatment and Development est exploité depuis un établissement dont il est propriétaire et neuf établissements loués situés à Halton, à Dufferin et à Peel. Le projet de réaménagement permettra à ErinoakKids de regrouper des programmes et des services au sein de trois centres de traitement pour enfants ultramodernes — à Brampton, Oakville et Mississauga. Ce projet lui permettra aussi de poursuivre sa mission consistant à aider les enfants et les jeunes aux prises avec des incapacités physiques, des déficiences sur le plan du développement et des troubles de communication à atteindre des niveaux optimaux au chapitre de l'autonomie, de l'apprentissage, de la santé et du mieux-être.

Les nouveaux établissements devraient ouvrir leurs portes au début de 2017 et offriront les services suivants :

- services relatifs à l'autisme, y compris une intervention comportementale intensive et une analyse appliquée du comportement
- services d'audition pour les enfants et services pour les enfants aveugles ou ayant une basse vision
- services de physiothérapie et d'ergothérapie
- services d'orthophonie
- services de ressources pour les appareils et accessoires fonctionnels
- services médicaux, services de soins infirmiers et services médicaux spécialisés
- services de relève (à l'établissement de Brampton seulement)
- services de soutien familial

L'établissement de Brampton, le plus grand centre parmi les trois établissements, aura une superficie d'environ 121 000 pieds carrés, tandis que ceux de Mississauga et d'Oakville auront une superficie d'environ 93 000 pieds carrés et 73 000 pieds carrés respectivement. Les nouveaux établissements devraient obtenir la certification Argent – Leadership in Energy and Environmental Design (LEED®) pour l'excellence de leur conception ainsi que pour leur durabilité.

Le projet garantira l'excellence en matière de conception ainsi que la durabilité étant donné que le nouveau bâtiment est conçu pour atteindre la certification Argent – Leadership in Energy and Environmental Design (LEED®). Voici quelques points saillants :

Le projet contribuera à stimuler l'économie en créant environ 200 emplois dans le secteur de la construction.

Calendrier du processus de sélection par appel d'offres

Peel-Halton Partnership a conclu une entente de projet portant sur la conception, la construction et le financement du projet ErinoakKids Centre for Treatment and Development. Le processus d'approvisionnement du projet comprenait les étapes suivantes :

10 janvier 2013

Demande de qualifications

En janvier 2013, Infrastructure Ontario a émis une demande de qualifications pour le projet. Trois équipes de construction ont été présélectionnées :

- *Peel-Halton Partnership*
 - Bondfield Construction Company Limited
 - Stantec Architecture
 - Rocklynn Capital Inc.

- *Kids Health Infrastructure Partnership*
 - Carillion Canada Inc.
 - Bird Design-Build Inc.
 - Zeidler Partnership Architects
 - Mitchell Architects
 - Investec Capital Markets

- *PCL Partnerships*
 - PCL Constructors Canada Inc.
 - NORR Limited
 - Montgomery Sisam Architects

24 octobre 2013

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 mener à bien le projet.

Dépôt des offres

La période de demande de propositions s'est terminée le 24 avril 2014. Trois offres ont été reçues. Les offres ont été évaluées conformément aux critères fixés dans la demande de propositions.

10 octobre 2014

Notification du promoteur retenu

Peel-Halton Partnership a été retenu en fonction de critères préétablis, notamment l'échéancier des travaux de construction, les exigences techniques, le prix et l'appui financier, conformément aux critères d'évaluation fixés dans la demande de propositions. Le consortium comprend :

- Promoteur et constructeur : Bondfield Construction Company Limited
- Conception : Stantec Architecture
- Conseiller financier : Rocklynn Capital Inc.

7 novembre 2014

Signature de l'accord commercial et financier

Une entente de projet a été conclue entre ErinoakKids et Peel-Halton Partnership.

Printemps 2015 à fin de 2016/début de 2017

Phase de construction

Pendant la période de construction, les coûts de construction de l'entrepreneur seront financés par ses bailleurs de fonds, moyennant des versements mensuels, conformément au programme de construction établi par Peel-Halton Partnership.

La construction sera réalisée conformément à l'entente de projet. Le projet sera supervisé par un comité mixte de construction composé de représentants d'Infrastructure Ontario et de ErinoakKids.

Achèvement du projet et paiement

Peel-Halton Partnership recevra trois paiements de la province à l'achèvement substantiel de chacun des trois établissements. Les trois paiements par versements seront de 46,65 millions de dollars (Oakville), de 51,89 millions de dollars (Mississauga) et de 64,64 millions de dollars (Brampton), respectivement.

Entente de projet

Structure juridique et commerciale

La province a conclu une entente de projet avec Peel-Halton Partnership, prévoyant un calendrier de 21 mois et une semaine environ pour les travaux préliminaires et la construction de l'établissement d'Oakville; 21 mois et trois semaines environ pour les travaux préliminaires et la construction de l'établissement de Mississauga; et 22 mois environ pour les travaux préliminaires et la construction de l'établissement de Brampton. En vertu des modalités de cette entente de projet, Peel-Halton Partnership :

- réalisera la conception et la construction du projet ErinoakKids Centre for Treatment and Development;
- assumera les coûts de construction et les coûts en capitaux tout au long du projet;
- obtiendra d'une société indépendante l'attestation déclarant que l'établissement a été construit en respectant les exigences de la province, comme décrit dans l'entente de projet.

Au total, Peel-Halton Partnership recevra trois paiements, à l'achèvement substantiel de chaque établissement, prévu à la fin de 2016 et au début de 2017, respectivement.

Risques associés à la conception, à la construction et à l'achèvement

Tous les projets de construction comportent des risques. Certains risques sont assumés par le secteur public, dans une proportion plus ou moins grande. Parmi les risques retenus par le secteur public, quel que soit le modèle utilisé — le modèle de DMFA ou le modèle traditionnel — mentionnons les modifications des lois, la modification de la portée décidée par le secteur public et les 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 à Peel-Halton Partnership. Ces risques, ainsi que les risques liés à la disponibilité des ressources, peuvent entraîner des dépassements de coûts et des retards dans les projets traditionnels. Voici quelques

exemples de risques transférés au secteur privé en vertu de l'entente de projet DMFA :

Certitude quant aux coûts de la phase de conception et de construction

Peel-Halton Partnership assurera le financement, la conception et la construction du projet ErinoakKids Centre for Treatment and Development. Il recevra un paiement de ErinoakKids à l'achèvement substantiel de chacun des trois établissements, prévu à la fin de 2016 et au début de 2017, respectivement.

Établissement du calendrier, achèvement du projet et retards

Peel-Halton Partnership a convenu de terminer les trois nouveaux établissements d'ici le début de 2017.

Le calendrier de construction ne peut être modifié que dans des circonstances exceptionnelles, conformément aux dispositions figurant dans l'entente de projet. Peel-Halton-Partnership ne recevra son paiement final pour chacun des trois établissements achevés que lorsque chaque établissement respectif est terminé et que l'achèvement des travaux aura été attesté par un consultant indépendant.

Les coûts liés aux retards attribuables à l'entrepreneur devront être payés par Peel-Halton Partnership.

Approbations pour le développement

Peel-Halton Partnership doit demander, obtenir, maintenir, renouveler et respecter toutes les approbations pour le développement, sauf pour le site de Oakville où Peel-Halton Partnership est responsable de maintenir et de respecter l'entente de développement avec la ville.

Financement de la construction

Peel-Halton Partnership assurera le financement de la construction des trois établissements prévus dans le cadre de ce projet jusqu'à leur achèvement substantiel. Peel-Halton Partnership sera responsable de toute augmentation des coûts de

financement découlant d'un quelconque retard lui étant attribuable dans l'achèvement substantiel de l'un ou l'autre des établissements. Cette disposition transfère à Peel-Halton Partnership une part importante du risque financier lié aux retards dans l'achèvement des travaux.

Protocole relatif aux ordres de modifications

Outre les procédures de dérogation prescrites dans les dispositions des documents du projet, Infrastructure Ontario a établi un protocole relatif aux ordres de modification, lequel stipule les principes devant régir toute modification dans les travaux ou dans leur portée au cours de la période de construction, notamment :

- l'approbation et le traitement de tous les ordres de modification émanant d'Infrastructure Ontario;
- la nécessité de préciser les critères précis de traitement et d'application des ordres de modification;
- la notification 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 par Infrastructure Ontario.

Optimisation des ressources

L'évaluation de l'optimisation des ressources effectuée par Ernst & Young Orenda Corporate Finance Inc. pour le projet ErinoakKids Centre for Treatment and Development révèle que les économies de coûts devraient s'élever à 17,9 % (41,5 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.

Infrastructure Ontario a chargé Ernst & Young Orenda Corporate Finance Inc. d'effectuer une évaluation indépendante afin d'établir si la méthode DMFA permettait 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 dans d'autres provinces canadiennes; elle vise à garantir une évaluation prudente, exacte et transparente. Voir la lettre de Ernst & Young Orenda Corporate Finance Inc. à la page 2.

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'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.

Modèle n° 1 Modèle traditionnel de réalisation (comparateur du	Modèle n° 2 Diversification des modes de financement et
---	--

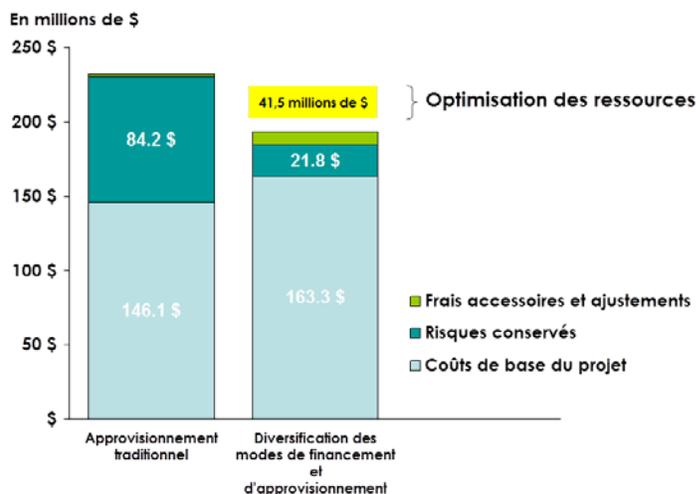
secteur public)	d'approvisionnement (DMFA)
Coûts totaux afférents au projet qui auraient été engagés par le secteur public pour réaliser un projet d'infrastructure conformément aux procédures traditionnelles d'approvisionnement.	Coûts totaux afférents au projet engagés par le secteur public pour réaliser le même projet d'infrastructure, selon le même cahier des charges, en utilisant l'approche de 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.

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.

Les éléments des coûts totaux du projet sont illustrés ci-dessous pour chacun des modèles de réalisation.

L'évaluation de l'optimisation des ressources du projet ErinoakKids Centre for Treatment and Development indique que le modèle de DMFA permet de réaliser des économies estimées 17,9 %, soit 41,5 millions de dollars, comparativement au modèle traditionnel de réalisation.



Methodology, accessible à l'adresse www.infrastructureontario.ca.

Coûts de base

Les coûts de base découlent du prix associé au contrat signé avec Peel-Halton Partnership et comprennent tous les frais de construction, de développement et de financement. Voici les principales différences entre les coûts de base associés aux deux modèles de réalisation, le modèle traditionnel et le modèle de DMFA :

Selon le modèle DMFA, l'entreprise du secteur privé augmente ses prix en contrepartie des risques dont le secteur public se décharge sur elle et du coût de financement du projet au moyen du capital privé.

Dans le cas du modèle traditionnel, les coûts associés aux risques ne sont pas inclus dans les coûts de base, puisque ces risques sont pris en charge par le secteur public.

Dans le cas du modèle de DMFA, les coûts de base sont extraits du prix convenu par les parties dans l'entente de projet. Pour le projet ErinoakKids Centre for Treatment and Development, ces coûts s'élevaient à 163,3 millions de dollars.

Si l'on avait eu recours au modèle traditionnel pour le projet ErinoakKids Centre for Treatment and Development, les coûts de base estimatifs auraient été de 146,1 millions de dollars.

Risques retenus

Dans le cadre des projets traditionnels, le secteur public a toujours dû défrayer des coûts supérieurs aux coûts de base d'un projet en raison des impondérables liés aux risques du projet.

Les risques du projet s'entendent 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.

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 attribuables au modèle de DMFA. Par exemple, l'emploi du modèle de DMFA assure 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 chiffrables.

Ces avantages qualitatifs, bien que non chiffrés dans cette analyse de l'optimisation des ressources, sont des avantages supplémentaires du modèle DMFA dont il faut tenir compte.

Analyse de l'optimisation des ressources

Pour garantir une comparaison juste et exacte, les coûts associés au modèle traditionnel et au modèle de DMFA sont établis selon la valeur actuelle à la date de l'accord financier, ce qui permet de comparer les deux méthodes de réalisation d'un projet de conception, de construction et de financement au même stade d'avancement. Infrastructure Ontario a pour politique d'utiliser le taux d'emprunt applicable au secteur public pour assurer une analyse prudente et transparente. Pour obtenir de plus amples renseignements sur la méthodologie d'actualisation et d'optimisation des ressources, veuillez consulter le document *Assessing Value for Money: A Guide to Infrastructure Ontario's*

Pour bien comprendre l'évaluation de l'optimisation des ressources, il est très important de se familiariser avec 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 comparativement au modèle de DMFA, 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 et atténuer les risques associés au projet, voire à les éliminer, et à attribuer ces risques dans les documents du projet.

Si le modèle traditionnel de réalisation était appliqué, les risques pris en charge par le secteur public seraient importants. Comme il est indiqué aux pages 12 et 13, voici quelques exemples des risques qui seraient retenus par le secteur public selon la formule traditionnelle et qui ont été transférés à Peel-Halton Partnership en vertu de l'entente de projet :

- la conformité de la conception au devis descriptif;
- la certitude quant aux coûts de la conception et de la construction;
- l'établissement du calendrier, l'achèvement du projet et les retards potentiels;
- la coordination de la conception et de la construction;
- le financement de la période de construction;
- les imprévus dans le calendrier;
- la mise en œuvre de la solution.

Voici quelques exemples de ces risques :

- *Coordination et achèvement de la conception et de la construction* : Selon le modèle de DMFA, le fournisseur a la responsabilité de toutes les activités de coordination de la conception et de la construction visant à

garantir la pleine conformité des installations construites aux dispositions de l'entente de projet. Les responsabilités suivantes incombent au fournisseur : les incohérences et les conflits, les ingérences ou les lacunes se trouvant dans les documents de conception et de construction qui ont été présentés.

- *Établissement du calendrier, achèvement du projet et retards* : Selon le modèle de DMFA, le fournisseur convient de fournir trois installations prêtes à être utilisées par ErinoakKids, à trois dates fixes, respectivement, et à un prix prédéterminé. Par conséquent, tous les frais supplémentaires (de financement ou autres) encourus en raison d'un retard attribuable au fournisseur ne seront pas défrayés par la province, ce qui encourage évidemment le fournisseur à respecter le calendrier du projet. La surveillance accrue comprend un processus de diligence raisonnable renforcé dès le début, ainsi que des mesures de contrôle de la gestion du projet imposés par le fournisseur.

Infrastructure Ontario a demandé à une société indépendante de services-conseils expérimentée en construction, Altus Group, d'élaborer un modèle pour évaluer les risques du projet 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 ErinoakKids Centre for Treatment and Development.

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 modifications donnés pendant la construction de l'installation. Grâce à l'approche de DMFA, ces ordres de modifications seraient

minimes et se traduiraient par un évitement des coûts pour le secteur public.

Les dispositions de transfert du risque énoncées dans les documents du projet donnent lieu à des économies globales, car ces risques transférés seront mieux gérés ou éliminés entièrement par le constructeur du secteur privé.

Une analyse détaillée des risques associés au projet ErinoakKids a permis d'établir que la valeur moyenne des risques assumés par le secteur public en vertu du modèle traditionnel de réalisation s'élèverait à 84,2 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 21,8 millions de dollars.

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 tels coûts et des éléments de projet auxquels ils sont associés :

- *Gestion de projet* : Il s'agit principalement des frais liés à la gestion globale du projet. Selon le modèle de DMFA, ces frais comprennent les coûts engagés par Infrastructure Ontario.
- *Frais de transaction* : Il s'agit des honoraires des avocats, du surveillant de l'équité et des conseillers associés à la réalisation d'un projet. Des honoraires de consultation technique et de services d'experts-conseils sont également engagés pour s'assurer de la conformité de la solution au devis descriptif sur le plan de la conception et de la construction.

Ces frais accessoires sont chiffrés et ajoutés aux coûts de chaque modèle aux fins de l'évaluation de l'optimisation des ressources. La DMFA entraîne probablement des coûts de transaction et de gestion de projet plus élevés en raison du niveau accru de diligence raisonnable requis au début. Les

frais accessoires associés au modèle de réalisation traditionnel du projet ErinoakKids Centre for Treatment and Development sont estimés à 1,3 million de dollars comparativement à 4,9 millions 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*, accessible en ligne à l'adresse www.infrastructureontario.ca.

Calcul de l'optimisation des ressources

Dans son analyse, Ernst & Young Orenda Corporate Finance Inc. a conclu que les coûts supplémentaires associés au modèle DMFA étaient plus que compensés par les avantages découlant de ce modèle, c'est-à-dire : un processus de diligence raisonnable beaucoup plus rigoureux dès le début, une réduction des risques encourus par le secteur public, ainsi que des mesures de contrôle imposées par le processus de réalisation normalisé de la DMFA, tant pour le bailleur de fonds que pour Infrastructure Ontario.

Lorsque tous les coûts et tous les rajustements sont déterminés, les coûts totaux associés à chaque modèle de réalisation (modèle traditionnel et modèle DMFA) sont calculés et exprimés à l'achèvement substantiel des travaux. Dans le cas du projet ErinoakKids Centre for Treatment and Development, le coût total en vertu du modèle de réalisation traditionnel (c'est-à-dire par le comparateur du secteur public) est estimé à 231,5 millions de dollars comparativement à 190 millions de dollars pour le modèle de DMFA.

La différence positive de 41,5 millions de dollars, ou 17,9 %, entre les coûts totaux susmentionnés représente l'estimation des économies réalisées en utilisant le modèle de DMFA plutôt que le modèle traditionnel de réalisation.