



## Optimisation des ressources

Projet de l'Hôpital Mackenzie Vaughan

Octobre 2016

# 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>
‣ Hôpital Mackenzie Vaughan	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
‣ Hôpital Mackenzie Vaughan – Résultats de l’optimisation des ressources	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 et d’entretien	13
<b>VI. CONCLUSION</b>	<b>14</b>
<b>VII. LETTRES DES CONSULTANTS EXTERNES</b>	<b>15</b>

# I. RÉSUMÉ

Le présent rapport résume le processus d'approvisionnement suivi pour le projet de l'Hôpital Mackenzie Vaughan de Mackenzie Health et démontre comment on a réussi à optimiser les ressources en recourant au modèle de diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA) d'Infrastructure Ontario (IO).

## ► Infrastructure Ontario

Infrastructure Ontario est un organisme de la Couronne appartenant à la Province de l'Ontario qui fournit un large éventail de services à l'appui des initiatives du gouvernement de l'Ontario visant à moderniser et à maximiser la valeur des infrastructures et des biens immobiliers publics.

Les projets réalisés par IO sont régis par cinq principes clés : la transparence, la responsabilisation, l'optimisation des ressources, la propriété et le contrôle publics, ainsi que l'intérêt public.

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

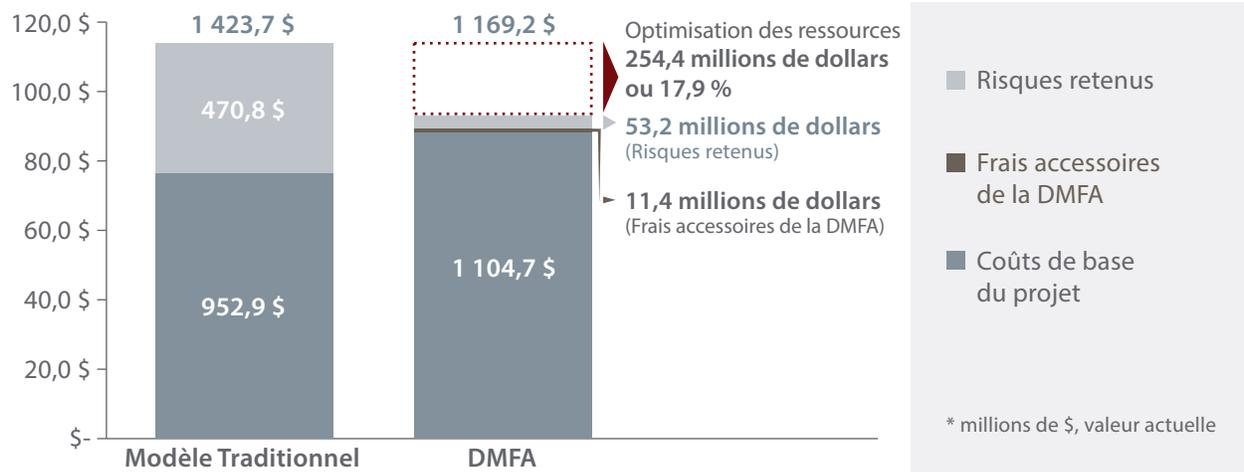
IO réalise les projets d'infrastructure publique selon un modèle appelé diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA). Le modèle de DMFA allie les expertises du secteur privé et du secteur public par l'intermédiaire d'une structure novatrice qui transfère au partenaire du secteur privé les risques de retard et d'augmentation des coûts du projet associés aux modes de réalisation traditionnels. La diversification des modes de financement et d'approvisionnement vise à garantir la réalisation d'un projet conformément au calendrier et au budget prévus tout en procurant des économies réelles au secteur public.

Tous les projets de plus de 100 millions de dollars sont analysés afin d'établir s'il convient de les réaliser selon le modèle de DMFA. La décision d'utiliser ou non le modèle de DMFA est prise en tenant compte de facteurs qualitatifs (p. ex. l'envergure et la complexité du projet) et d'une évaluation quantitative. L'évaluation quantitative, appelée « évaluation de l'optimisation des ressources », permet d'établir si le modèle de DMFA serait plus avantageux que le modèle traditionnel du secteur public pour réaliser le projet. L'évaluation de l'optimisation des ressources compare les coûts totaux de la réalisation du projet selon le modèle de DMFA aux coûts afférents au modèle d'exécution traditionnel.

# I. RÉSUMÉ

## ► Optimisation des ressources

L'évaluation de l'optimisation des ressources du projet de l'Hôpital Mackenzie Vaughan indique que le modèle de DMFA procure une économie actualisée estimative de 17,9 % (254,4 millions de dollars – valeur actuelle) comparativement au mode traditionnel de réalisation.



## ► Examen externe

Dans le cadre du processus d'approvisionnement et d'évaluation de l'optimisation des ressources, IO a eu recours aux services de trois entités externes :

- Les services de Deloitte LLP ont été retenus pour effectuer l'évaluation de l'optimisation des ressources;
- SEG Management Consultant Inc. a agi en qualité de surveillant de l'équité pour le projet; et
- Zeidler Partnership Architects a fait office de conseiller technique pour le projet.

## II. POINTS SAILLANTS DU PROJET

### ➤ Hôpital Mackenzie Vaughan



Avec l'aimable autorisation de Plenary Health

<b>Objet</b>	L'Hôpital Mackenzie Vaughan est le premier hôpital à être construit à Vaughan, et le premier tout nouvel hôpital à voir le jour dans la région de York dans les 30 dernières années. Il s'agira aussi du premier hôpital au Canada à présenter une technologie « intelligente » entièrement intégrée, notamment des systèmes et des dispositifs médicaux qui peuvent communiquer directement ensemble pour optimiser l'échange d'informations. Grâce à des pratiques exemplaires modernes et éprouvées, l'hôpital offrira des soins de santé d'avant-garde et des résultats positifs aux patients et à leurs familles.
<b>Maître d'ouvrage</b>	Mackenzie Health
<b>Partenaire privé</b>	Plenary Health
<b>Lieu</b>	Vaughan (Ontario)
<b>Type de projet</b>	Conception-Construction-Financement-Entretien
<b>Type d'infrastructure</b>	Soins de santé
<b>Valeur du contrat</b>	1,3 milliard de \$
<b>Période de construction</b>	2016 à 2020
<b>Durée de l'accord relatif au projet</b>	30 ans
<b>Optimisation des ressources (Valeur actuelle)</b>	254,4 millions de \$ ou 17,9 %

## II. POINTS SAILLANTS DU PROJET

### ➤ Contexte

Mackenzie Health est un fournisseur régional de soins de santé qui englobe l'Hôpital Mackenzie Richmond Hill et le futur Hôpital Mackenzie Vaughan ainsi qu'un réseau de services communautaires dans la région sud-ouest de York et au-delà.

### ➤ Objectifs

Par l'entremise du plan Pour un avenir meilleur, la province investit dans des projets de soins de santé qui permettront aux Ontariens d'avoir accès à des soins de santé de qualité près de chez eux. L'Ontario effectue les investissements dans les infrastructures de la province (hôpitaux, écoles, transports en commun, ponts et routes) les plus importants de toute son histoire.

### ➤ Portée du projet

Le nouvel Hôpital Mackenzie Vaughan comprendra ce qui suit :

- ▶ Un service d'urgence d'avant-garde
- ▶ Des services chirurgicaux et des salles d'opération modernes
- ▶ Un service d'imagerie diagnostique évolué
- ▶ Des cliniques ambulatoires spécialisées et des lits de soins intensifs
- ▶ Environ 90 pour cent de chambres individuelles pour patients en soins actifs aux fins de prévention et de contrôle des infections

Le projet mettra l'accent sur des éléments de conception et de construction durables, visant la certification LEED<sup>MD</sup> (Leadership in Energy and Environmental Design) niveau Argent. Les immeubles respectant cette certification mettent l'accent sur la mise en place d'environnements intérieurs sains, la réduction des gaz à effet de serre et l'utilisation efficace de l'énergie, de l'eau et des autres ressources.

### ➤ Avantages économiques et création d'emplois

Le projet de l'Hôpital Mackenzie Vaughan représente une avenue de développement économique importante pour les fournisseurs et entrepreneurs locaux. Au plus fort des travaux de construction, Plenary Health estime que quelque 300 travailleurs s'activeront sur le chantier tous les jours.

### III. OPTIMISATION DES RESSOURCES

Optimisation des ressources pour l'Hôpital Mackenzie Vaughan

254,4 millions de \$ ou (17,9 %)

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](http://www.infrastructureontario.ca).

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

L'évaluation de l'optimisation des ressources compare les coûts totaux de la réalisation du projet en dollars actualisés à la même date de référence et ajustés en fonction des risques, pour deux modèles de réalisation : le modèle traditionnel (conception-soumission-construction) et le modèle de DMFA.

##### MODÈLE NO 1 :

Réalisation traditionnelle (comparateur du secteur public)

Coûts estimés qui auraient été engagés par le secteur public pour réaliser le projet d'infrastructure selon un modèle traditionnel d'approvisionnement.

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

##### MODÈLE NO 2 :

Réalisation selon le modèle de DMFA

Coûts estimés qui auraient été engagés par le secteur public pour réaliser le projet d'infrastructure selon un modèle traditionnel d'approvisionnement.

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

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

La différence entre les coûts totaux estimés du CSP et les coûts totaux estimés de la DMFA représente l'optimisation des ressources. On considère qu'il y a optimisation des ressources 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'optimisation des ressources est évaluée et raffinée tout au long du processus d'approvisionnement afin de tenir compte des renseignements mis à jour sur le projet et des coûts réels de l'Hôpital Mackenzie Vaughan. 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'optimisation des ressources repose sur un certain nombre d'intrants et d'hypothèses, dont ceux qui sont énumérés ci-dessous :

### III. OPTIMISATION DES RESSOURCES

- ▶ 1. Coûts de base du projet
  - ▼ 1.1. Coûts de base rajustés (conception, construction, cycle de vie et entretien)
  - ▼ 1.2. Coûts de financement
- ▶ 2. Coûts auxiliaires de la DMFA
- ▶ 3. Coûts de financement

#### 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 ajustés en fonction des facteurs suivants :	(\$)	Coûts de base ajustés en fonction des facteurs suivants :	(\$)
Facteur d'innovation	S.O.	Facteur d'innovation	↓ pour la construction
Lifecycle Cost Adjustment Factor	↻ des coûts de cycle de vie	Lifecycle Cost Adjustment Factor	S.O.
<b>Coûts de base ajustés</b>	<b>Coûts de base (\$) +/- Ajustements</b>	<b>Coûts de base ajustés</b>	<b>Coûts de base (\$) +/- Ajustements</b>
<i>Économies prévues/(Coûts) dans les coûts de base selon le modèle de DMFA</i>		<i>CSP – DMFA</i>	

Les coûts de base comprennent les coûts de conception, de construction, d'entretien et de gestion du cycle de vie. Pour évaluer les coûts de base du projet, IO fait appel à des consultants spécialisés. Ces données servent de point de départ pour l'évaluation selon les modèles du CSP et de DMFA. Les coûts sont ensuite rajustés pour tenir compte des facteurs suivants :

- ▶ Facteur d'innovation – La méthodologie d'évaluation de l'optimisation des ressources comprend un facteur d'innovation qui permet de tenir compte du fait que les coûts de base du modèle de DMFA seront inférieurs à ceux du modèle du CSP pour les raisons suivantes :
  - ▶ Le recours à des spécifications axées sur la performance pour les projets de DMFA permet aux entrepreneurs d'envisager des solutions innovantes pour réaliser un projet, ce qui a pour effet de réduire les coûts d'un projet davantage que si le même projet était réalisé selon un modèle traditionnel avec des spécifications plus contraignantes;
  - ▶ La concurrence accrue autour des projets de DMFA fait baisser les coûts davantage.
- ▶ Facteur d'ajustement pour les coûts du cycle de vie – L'expérience indique que les gouvernements ont tendance à dépenser moins qu'il ne le faudrait sur l'entretien requis tout au long du cycle de vie des actifs dans le cas des projets réalisés selon un modèle de réalisation traditionnel. Au contraire, pour les projets de conception-construction-financement-entretien, le modèle de DMFA contraint le partenaire du secteur privé à respecter des spécifications qui prévoient que l'actif devra être entretenu convenablement pendant toute la durée du projet. La méthodologie d'évaluation de l'optimisation des ressources tient compte de ce facteur en réduisant les valeurs réelles des dépenses afférentes aux

### III. OPTIMISATION DES RESSOURCES

coûts du cycle de vie pour le modèle du CSP pendant toute la période d'exploitation de 30 ans et en quantifiant l'effet prévu de l'entretien ainsi reporté et les coûts qui s'y rapportent lors de l'évaluation des risques. L'effet net de ce facteur entraîne une augmentation des coûts du CSP.

#### ▼ 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) découlant du financement en vertu du modèle de DMFA CSP – DMFA*

L'un des éléments communs du modèle de DMFA est le recours au financement privé pendant une partie de la durée du projet ou toute sa durée. Dans le cas du modèle de réalisation traditionnel, le secteur public verse des paiements progressifs pendant toute l'étape de la construction. Quant à lui, le modèle de DMFA prévoit que le gouvernement paie une partie des coûts de construction pendant l'étape de la construction sous la forme de paiements provisoires, ou qu'il paie le montant entier à la fin de la période de construction ou sous la forme d'une série de paiements de service réguliers pendant toute la durée de l'accord de concession (pour les projets réalisés selon le modèle de DMFA). Les coûts de financement sont pris en considération des manières suivantes :

- ▶ **Modèle de réalisation traditionnel ou CSP** – Le secteur public assume un « coût d'option » notionnel, car il paie plus tôt que dans le cas du modèle de DMFA. Les frais notionnels de financement public sont calculés selon le coût d'emprunt provincial actuel ou le coût moyen pondéré du capital. Le coût est aussi reflété dans le taux d'actualisation utilisé pour évaluer et comparer les coûts du projet.
- ▶ **Modèle de DMFA** – Le partenaire du secteur privé emprunte des fonds aux taux de financement en vigueur dans le secteur privé afin de prendre en charge les coûts du projet pendant l'étape de la construction et doit assurer le service de cet emprunt jusqu'à ce que le gouvernement rembourse tous les montants dus. En fin de compte, les frais de financement du secteur privé sont repassés au secteur public sous la forme d'un coût et se reflètent dans le modèle de DMFA.

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

Modèle de réalisation traditionnel (CSP)		Modèle de réalisation de DMFA	
Coûts accessoires du modèle de DMFA	S.O.	Coûts accessoires du modèle de DMFA	Coûts du modèle de DMFA

*Économies estimées/(Coûts) découlant du financement en vertu du modèle de DMFA CSP – DMFA*

La planification et l'exécution des grands projets complexes entraînent d'importants frais accessoires. La méthodologie d'évaluation de l'optimisation des ressources quantifie les frais accessoires marginaux qui résultent uniquement de l'application du modèle de DMFA. Les frais accessoires comprennent typiquement les honoraires d'avocat, les frais des marchés de capitaux, les frais de surveillance de l'équité, les frais de transaction et le coût des services d'IO.

## III. OPTIMISATION DES RESSOURCES

### 3. Risques retenus

Modèle de réalisation traditionnel (CSP)		Modèle de réalisation de DMFA	
Risques retenus	Coûts du CSP	Risques retenus	Coûts du modèle de DMFA
Economies estimées/(coûts) découlant des risques retenus avec le modèle de DMFA		CSP – DMFA	

Pour bien comprendre l'évaluation globale de l'optimisation des ressources, il faut comprendre 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 cerner et chiffrer les risques encourus par le secteur public (soit les « risques retenus »).

L'évaluation de l'optimisation des ressources est fondée sur la méthodologie décrite dans le document intitulé *Assessing Value for Money – An Updated Guide to Infrastructure Ontario's Methodology*, disponible sur le site Web [www.infrastructureontario.ca](http://www.infrastructureontario.ca).

Les risques du projet sont définis comme des événements potentiellement néfastes et susceptibles d'avoir des répercussions directes sur les coûts du projet. Puisque ces risques incombent au secteur public dans les deux modèles de réalisation, ils sont inclus dans les coûts estimés pour les modèles du CSP et de DMFA sous la rubrique « risques retenus ». Les risques retenus pour le modèle de DMFA sont inférieurs à ceux dont le secteur public conserve la responsabilité sous le modèle du CSP. Cela reflète le transfert de certains des risques du projet du secteur public au secteur privé et la distribution appropriée des risques entre les secteurs public et privé selon la capacité de chaque partie à gérer, à atténuer, voire à éliminer les risques afférents au projet.

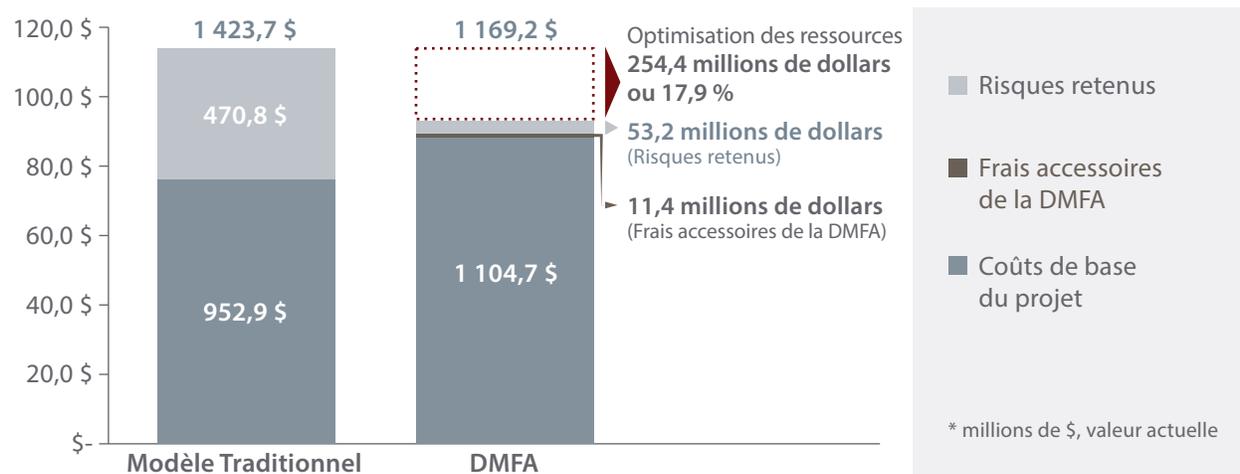
À la suite d'une évaluation exhaustive, voici des exemples des principaux risques qui ont été transférés ou atténués dans le cadre de l'accord relatif au projet à Plenary Health :

- ▶ Calendrier de réalisation du projet – Risque de prolongation de la période de construction entraînant une augmentation des coûts totaux du programme.
  - ▶ Évolution de la portée lors de la construction (à la demande du responsable) – Risque que la portée du travail soit changée par le promoteur lors de la construction.
  - ▶ Diligence raisonnable (par le maître d'ouvrage en vue de la soumission dans la DP) – Risque qu'un niveau insuffisant de diligence raisonnable soit appliqué et communiqué aux promoteurs, donnant lieu à une tolérance au risque réduite et à un prix offert plus élevé.
  - ▶ Gestion de la qualité – Risques afférents à la conformité aux normes et aux codes de conception afférents à la performance à long terme des actifs.
- Résultats de l'évaluation de l'optimisation des ressources pour le projet de l'Hôpital Mackenzie Vaughan

L'évaluation de l'optimisation des ressources du projet de l'Hôpital Mackenzie Vaughan indique que le modèle de DMFA procure une économie actualisée estimative de 254,4 millions de dollars (17,9 %) comparativement au mode traditionnel de réalisation (CSP).

### III. OPTIMISATION DES RESSOURCES

Modèle de réalisation traditionnel (CSP)		en millions de \$ Valeur	Modèle de réalisation de DMFA		en millions de \$ Valeur
I. Coûts de base du projet (Coûts de base ajustés + Financement)		952,9 \$	I. Coûts de base du projet (Coûts de base ajustés + Financement)		1 104,7 \$
II. Coûts accessoires du modèle de DMFA		S.O.	II. Coûts accessoires du modèle de DMFA		11,4 \$
III. Risques retenus		470,8 \$	III. Risques retenus		53,2 \$
<b>Total</b>		<b>1 423,7 \$</b>	<b>Total</b>		<b>1 169,2 \$</b>
Optimisation des ressources estimée (différence de coûts)					254,4 \$
Économies estimées en pourcentage					17,9 %



#### ➤ Examen externe

Deloitte LLP a réalisé l'évaluation de l'optimisation des ressources pour le projet. 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 (voir la lettre à la page 15).

SEG Management Consultant Inc. 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 afin de veiller au respect des principes d'impartialité, d'équité, d'objectivité et de transparence, ainsi qu'au maintien d'une documentation adéquate, et ce, tout au long du processus. SEG Management Consultants atteste que ces principes ont été respectés tout au long du processus d'approvisionnement (veuillez vous reporter à la lettre de la page 16).

## IV. ACCORD RELATIF AU PROJET

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

L'accord relatif au projet conclu entre IO, Mackenzie Health et Plenary Health définit les obligations et les risques assumés par toutes les parties prenantes. Les points saillants liés aux modalités de construction sont les suivants :

- Certitude quant aux coûts de la construction – Le contrat, qui comprend la conception, la construction, le financement et l'entretien du projet de l'Hôpital Mackenzie Vaughan, se chiffre à un prix fixe de 1,3 milliard de dollars (sans tenir compte de l'inflation). Tous les coûts supplémentaires découlant d'un dépassement d'échéancier attribuable à Plenary Health ne seront pas payés par la province.
- Calendrier, achèvement et retards du projet – Plenary Health s'est engagé à atteindre le stade d'achèvement substantiel du projet d'ici juillet 2020. Le calendrier de réalisation du projet peut être modifié dans des circonstances exceptionnelles, conformément aux dispositions de l'accord relatif au projet. Plenary Health a l'obligation d'atténuer l'incidence sur le calendrier du projet dans la mesure du possible advenant des retards particuliers, comme précisé dans l'accord relatif au projet. Un paiement assez important sera fait par la province lors de l'achèvement substantiel du projet, incitant encore plus Plenary Health à achever la construction dans les délais impartis.
- État du site et contamination – Plenary Health a la responsabilité de la gestion du site et des travaux d'assainissement rendus nécessaires par toute contamination du site. Cela comprend toute contamination divulguée dans les rapports sur l'état du site ou que ces rapports permettraient de prévoir raisonnablement, ou qui serait causée par Plenary Health ou une partie relevant de ce partenaire.
- Financement de la construction – Plenary Health doit financer la construction du projet.
- Mise en service et disponibilité des installations – Plenary Health doit respecter certains critères de mise en service à l'achèvement substantiel du projet conformément au calendrier de construction. Cela fera en sorte que l'Hôpital Mackenzie Vaughan sera en activité à la fin de 2020.
- Entretien courant et gestion du cycle de vie – Plenary Health doit observer les exigences décrites dans l'accord relatif au projet pour ce qui est de l'entretien et du renouvellement des actifs tout au long de leur cycle de vie. Plenary Health sera passible de sanctions prélevées à même ses paiements mensuels en cas de manquement aux exigences, formulées en termes de résultats, pendant la période d'entretien de 30 ans
- Retour des actifs – À l'échéance de la période d'entretien de 30 ans, Plenary Health doit retourner les infrastructures à la province en bon état selon un ensemble précis de normes. Des sanctions pécuniaires peuvent être imposées si l'état d'un actif ne satisfait pas aux exigences stipulées.

## V. PROCESSUS DE SÉLECTION CONCURRENTIEL

Le processus d'approvisionnement pour le projet de l'Hôpital Mackenzie Vaughan, de la DQ à la clôture financière, a été achevé en 31 mois.

Après s'être entendus sur un processus d'approvisionnement équitable et concurrentiel, Mackenzie Health et IO ont conclu un accord relatif au projet avec Plenary Health pour concevoir, construire, financer et entretenir le projet.

### ► Processus d'approvisionnement

---

#### i. Demande de qualifications | 6 mars 2014

- Mackenzie Health et IO ont émis une demande de qualifications pour inviter les parties intéressées à concevoir, construire, financer et entretenir le projet de l'Hôpital Mackenzie Vaughan.
- Les présentations des DQ ont été évaluées par IO et Mackenzie Health. Des critères rigoureux ont été établis afin de s'assurer que les équipes présélectionnées dépassaient les normes techniques et financières applicables à un projet de cette envergure et complexité. Le processus d'évaluation a abouti à la présélection de trois soumissionnaires.
- Le 17 avril 2014, la période de DQ a pris fin et les promoteurs ont reçu des énoncés de qualifications fournis par trois équipes.

---

  - Plenary Health
  - Mackenzie Vaughan Health Partnership
  - Hospital Infrastructure Partners

#### ii. Demande de propositions | 29 juin 2015

- Une demande de proposition (DP) a été transmise aux soumissionnaires présélectionnés; celle-ci décrivait le processus d'appel d'offres et l'accord proposé relativement au projet.
- Les soumissionnaires ont eu environ dix mois pour préparer des soumissions concurrentielles de qualité supérieure.

#### iii. Dépôt des offres | 21 avril 2016

- La période de DP a pris fin le 26 février 2016. Trois promoteurs ont déposé leur soumission dans les délais fixés.
- Les offres ont été évaluées en fonction des critères fixés dans la DP par un comité d'évaluation composé d'experts en la matière d'IO, du Collège Seneca et des consultants techniques désignés par les promoteurs. EllisDon Corporation a reçu la note la plus élevée dans le cadre du processus d'évaluation.
- En mars 2016, le « promoteur classé au premier rang » – appelé aussi le promoteur des premières négociations – soit EllisDon Corporation, a été informé de son statut de finaliste.

## V. PROCESSUS DE SÉLECTION CONCURRENTIEL

### iv. Notification du promoteur privilégié | 19 août 2016

- ▶ À la conclusion de négociations fructueuses avec le soumissionnaire retenu pour les premières négociations, Plenary Health a été désigné comme « soumissionnaire retenu ». Plenary Health a le mieux démontré sa capacité d'observer les spécifications décrites dans la demande de qualifications, y compris les exigences techniques, le calendrier de construction, le prix et les appuis financiers.

### v. Entente commerciale et financière | 21 octobre 2016

- ▶ À la conclusion des négociations et une fois qu'un taux de financement a été fixé, un accord (contrat) relatif au projet a été signé par Plenary Health et Mackenzie Health le 18 octobre 2016.
- ▶ L'équipe de Plenary Health comprend les entités suivantes :
  - ▶ Promoteur : Plenary Group (Canada) Ltd.
  - ▶ Bailleurs de fonds : Plenary Group (Canada) Ltd., PCL Investments Canada Inc.
  - ▶ Conception et construction : PCL Constructors Canada Inc.
  - ▶ Conception : Stantec Architecture Ltd.
  - ▶ Gestion des installations : Johnson Controls Canada LP
  - ▶ Conseiller financier : Plenary Group (Canada) Ltd.

### ➤ Phases de construction et d'entretien

---

### vi. Phase de construction | 2016 – 2020

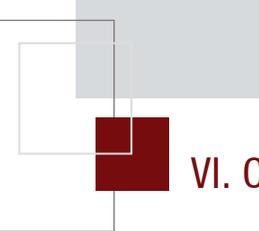
- ▶ La phase de construction a commencé en octobre 2016 lors de la signature du contrat. Cette phase sera réalisée conformément à l'accord relatif au projet et au calendrier du constructeur, comme approuvé par les promoteurs.
- ▶ Pendant la période de la construction, les coûts de construction seront financés au moyen de leurs capitaux propres, d'obligations et de prêts, par l'intermédiaire de versements mensuels basés sur le calendrier de construction établi par Plenary Health.
- ▶ La construction du projet sera supervisée par Mackenzie Health et IO.

### vii. Phase d'entretien | 2020 – 2050

- ▶ Une fois la construction achevée, il est prévu que le projet de l'Hôpital Mackenzie Vaughan entre en service en juillet 2020. L'accord relatif au projet prévoit que Plenary Health fournira des services d'entretien, et de gestion du cycle de vie pendant une période de 30 ans.

### viii. Paiement | 2020 – 2050

- ▶ Plenary Health recevra des paiements mensuels pendant la période de construction et un paiement à l'achèvement substantiel des travaux, prévu en juillet 2020.
- ▶ Pendant la période de 30 ans d'entretien, des paiements de services annuels (versés sous la forme de paiements mensuels de disponibilité) seront versés à Plenary Health. Les paiements couvriront les volets des capitaux, les paiements de cycle de vie, la participation aux gains/le partage des pertes, moins toute pénalité d'exécution, le cas échéant.



## VI. CONCLUSION

Le présent rapport donne un aperçu et un résumé du processus d'approvisionnement suivi pour le projet d'Hôpital Mackenzie Vaughan. L'évaluation de l'optimisation des ressources indique que le recours au modèle de DMFA engendrera une économie de 254,4 millions de dollars (17,9 %) par rapport au modèle d'exécution traditionnel.

À l'avenir, IO, Mackenzie Health et Plenary Health continueront d'œuvrer de concert pour assurer la réussite du projet de l'Hôpital Mackenzie Vaughan tout en veillant à offrir une valeur au public.



Deloitte LLP  
Bay Adelaide Center, Tour est, 22,  
rue Adelaide Ouest  
Bureau 200  
Toronto (Ontario) M5H 0A9  
Canada

29 décembre 2016

**Privé et confidentiel**

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

Divya Shah, vice-présidente principale  
du financement des transactions  
Infrastructure Ontario  
777, rue Bay, 9<sup>e</sup> étage  
Toronto (Ontario)  
M5G 2C8 Canada

Madame,

**Objet : Évaluation de l'optimisation des ressources à l'étape de clôture de l'accord financier – Projet de l'Hôpital Mackenzie Vaughan**

Deloitte LLP (« Deloitte » ou « nous ») a préparé l'évaluation de l'optimisation des ressources à l'étape de clôture de l'accord financier pour le projet de l'Hôpital Mackenzie Vaughan (le « projet »), comme décrit dans le document *Assessing Value for Money : An Updated Guide to Infrastructure Ontario's Methodology - March 2015*.

L'évaluation de l'optimisation des ressources repose sur la comparaison des coûts nets actualisés afférents au projet 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 »), qui intègre les coûts proposés du soumissionnaire retenu.

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 Group pour IO et adaptée par IO 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 du soumissionnaire retenu
3. ainsi que celles émanant du modèle de DMFA telles que fournies par IO.

Nous n'avons pas vérifié ni essayé de vérifier le caractère raisonnable, l'exactitude, ni l'exhaustivité des renseignements. Nous pouvons confirmer, selon notre 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 17,9 % comparativement au mode traditionnel de réalisation.

Veuillez agréer, Madame, nos sentiments les plus distingués.

Deloitte LLP

30 juin 2016

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

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

Monsieur,

La société SEG Management Consultants a été engagée en qualité de surveillant de l'équité pour examiner, observer et confirmer les processus de communication, d'évaluation et de prise de décision associés au processus d'approvisionnement pour la demande de propositions du projet de l'Hôpital Mackenzie Vaughan de Mackenzie Health (le « projet ») (DP n° 14-124P) émise par Infrastructure Ontario. Notre rôle a consisté à assurer l'ouverture, l'équité, l'uniformité et la transparence depuis l'étape de DQ jusqu'à l'achèvement du processus de DP du projet.

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

Étape	Tâche	Équitable (Oui/Non)
1.	Les documents d'approvisionnement ont été rendus accessibles de façon ouverte et équitable.	Oui
2.	La période de DP était conforme au cadre d'approvisionnement.	Oui
3.	Les documents d'approvisionnement, y compris les outils d'évaluation, ont été examinés et jugés conformes aux lignes directrices établies par Infrastructure Ontario et le cadre d'approvisionnement.	Oui
4.	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
5.	Des réponses ont été fournies à tous les promoteurs pour toutes les questions posées.	Oui
6.	Un forum/processus a été mis en place pour permettre aux promoteurs de présenter leurs plaintes.	Oui
7.	Infrastructure Ontario a confirmé que l'information préalable sur les résultats de l'approvisionnement serait accessible.	Oui
8.	Tous les participants ont confirmé qu'ils se conformeraient aux exigences en matière de conflit d'intérêts et de confidentialité.	Oui

Rapport final d'attestation de l'équité  
Mackenzie Health – Projet de l'Hôpital Mackenzie Vaughan (DP n° 14-124P)

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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'heure et le lieu de la fermeture ont été indiqués clairement dans les documents d'approvisionnement.</li> <li>• Les offres étaient consignées au moment de la réception, indiquant clairement celles qui étaient présentées dans les</li> </ul>	Oui
12.	Un protocole était en place pour veiller à la confidentialité des documents.	Oui
13.	Les critères et le processus d'évaluation étaient inclus dans la DP.	Oui
14.	Les lignes directrices pour l'évaluation et la notation ont été finalisées avant la fermeture.	Oui
15.	La composition du comité d'évaluation respectait les procédures d'approvisionnement.	Oui
16.	Les évaluateurs ont suivi une formation sur les outils d'évaluation.	Oui
17.	Les enveloppes de prix n'étaient ouvertes que pour les promoteurs dont les exigences liées au processus d'approvisionnement respectaient la DP.	Oui
18.	Les évaluations ont été effectuées de façon impartiale et conformément au cadre d'évaluation.	Oui
19.	La sélection du « promoteur invité à négocier » a été approuvée en fonction des documents de la DP et du cadre d'évaluation.	Oui
20.	Des comptes rendus seront transmis à tous les promoteurs non retenus et offerts au promoteur retenu.	Oui

### Processus d'approvisionnement

Le tableau qui suit est un résumé de notre examen et de nos observations relativement à la DP n° 14-124P pour le projet de l'Hôpital Mackenzie Vaughan.

Demandes d'information	T1 à T262 P1 jusqu'à P198
N° de l'annexe	1-79
Cadre d'évaluation daté du	13 avril 2016
Demandes d'éclaircissement et réponses	Plenary Health : 1-9 HIP : 1-7  Demande d'éclaircissement à PDC (pour : modèle énergétique, infrastructure de câblage de base, Unitized Casework, superficie nette, NOAC 19) et questions juridiques (annexe 37 de l'accord relatif au projet – accord d'infrastructure des SIG, sous-plan pour l'approvisionnement d'équipement) et Mackenzie Health (sous-plan pour l'approvisionnement d'équipement).

Réunions confidentielles sur le plan commercial	Participation à toutes les réunions des promoteurs et réunions confidentielles sur le plan commercial
Clôture de la DP	21 avril 2016 à 15 h
Rapports des experts en la matière	Communications d'IO Technologies de l'information et de la communication, systèmes automatisés et systèmes techniques de Mackenzie Health Mackenzie Health, résumés des listes de contrôle des consultants en planification, conception et conformité (CPCC) (HIP et PH) Listes de contrôle des CPCC (HIP et PH)
Réunions de consensus des évaluateurs	Conception, technique, opérations et finances
Présentations du comité d'évaluation	Conception, technique, opérations et finances

### Observations et constatations

Le processus d'approvisionnement est établi clairement dans les lignes directrices d'Infrastructure Ontario. Le processus et les critères d'évaluation décrits dans la DP ont été appliqués de façon uniforme et équitable. Lors des discussions entourant l'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**

En notre qualité de surveillants de l'équité pour la demande de propositions liée au projet de l'Hôpital Mackenzie Vaughan de Mackenzie Health (DP n° 14-124P) émise par Infrastructure Ontario, 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.

SEG Management Consultants Inc.



---

Surveillant de l'équité pour le projet  
Jamie O'Brien



---

Responsable d'entreprise  
Greg Dadd  
VP, Services consultatifs en matière d'approvisionnement  
et d'équité

C.c. : Angelo Gismondi  
Peter Sinanian  
Vita Coppola



**Infrastructure Ontario**

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