

# Partenariat public-privé – Une option à tenir compte



Bruce Hirst, Consultant BHH Consulting Services

- [bruce.hirst3@gmail.com](mailto:bruce.hirst3@gmail.com)
- 613 606-5947

Robert (Bob) Ryan, The Ryan Group

- [rciryan@rogers.com](mailto:rciryan@rogers.com)
- 613 233-2587

# Sommaire de la présentation



- Qu'est-ce qu'un PPP
- Pourquoi opter pour un PPP
- Analyse de rentabilité
- Passation de marchés et contrats
- Leçons apprises lors de la phase de construction
- Phase de fonctionnement
- Résumé
- Questions

# PPP – Une méthodologie alternative



- **Finance du secteur privé / Capital à risque :**
  - Une certitude des coûts – Un prix fixe véritable et des coûts opérationnels connus pour toute la période de concession offrent un atout durable sur le plan financier
  - Un rendement – Les devis définissent les besoins plutôt que la façon de faire et le mécanisme de paiement permet des déductions monétaires sur les paiements de service mensuels
  - Transfert du risque – Le secteur public transfère le risque au secteur privé qui est mieux placé pour le gérer - ancré par le capital privé à risque
- **Intégration**
  - Un contrat en PPP comprend toutes les phases d'un bien
- > **Propriété**
  - Le secteur public conserve la propriété du bien
- > **Bien adapté aux projets de grande taille et complexes**
  - Les projets de grande taille et complexes ont un potentiel de transfert de risque important

# Défis de réalisation de projet



- Le secteur public a connu des difficultés avec la réalisation de projet, notamment :
  - ✦ dépassement de coûts;
  - ✦ livraison tardive;
  - ✦ mauvais rendement.
- Des études ont démontré l'importance de ces défis. Une étude a examiné 258 projets d'une valeur de 90 milliards de dollars et a conclu ceci :
  - ✦ 9 projets sur 10 ont connu des dépassement de coûts;
  - ✦ La moyenne des dépassement de coûts est de 28 %;
  - ✦ Les 20 pays et les 5 continents ont tous pris en compte les dépassements de coûts.

# ENJEUX et DÉFIS



Gouvernement fédéral – Agences ministérielles et organismes centraux :

Finances :

- Les processus d'approbation n'appuient pas le modèle PPP
- Absence de processus de planification financière à long terme
- Profils de risques inadéquats pour l'évaluation de PPP
- Optimisation des ressources versus financement budgétaire
- Les connaissances en matière de PPP sont encore restreintes

# L'ANALYSE DE RENTABILITÉ



Incontournables :

Participation des membres et du comité exécutif

Connaître les exigences et les résultats souhaités

Processus strict de gestion de la portée

Vous ne pouvez pas faire preuve de trop de diligence raisonnable

Commencer à constituer une équipe d'exécution : personnel, experts-conseils, conseillers en PPP, etc.

Fixer des délais ambitieux, mais réalisables

# L'ANALYSE DE RENTABILITÉ



Coût intégral sans égard à la stratégie d'approvisionnement

Soutien ministériel du député aux organisations financières des facteurs qui soutiennent l'analyse

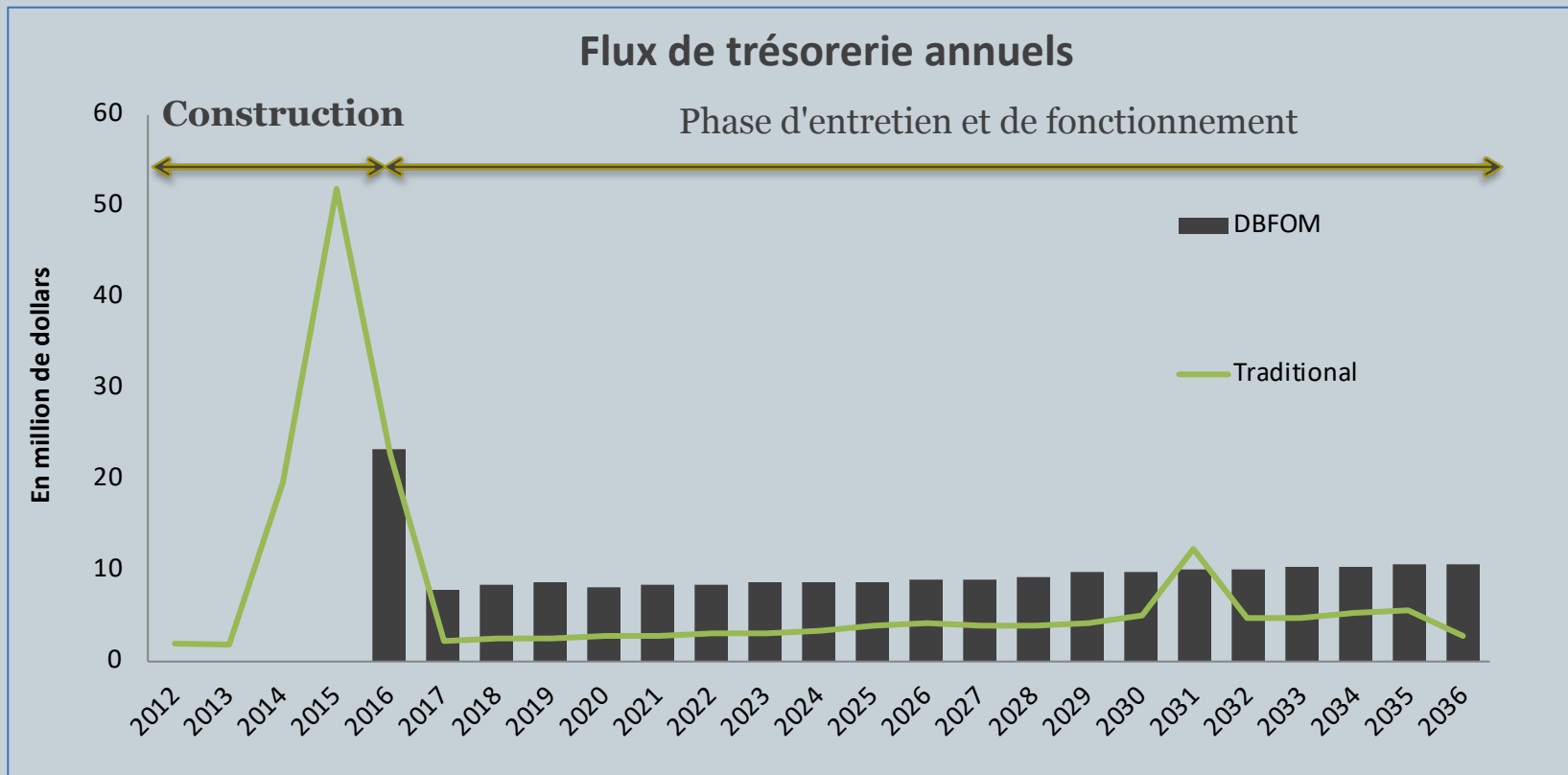
Étendue des données pour commencer la commercialisation auprès des intervenants externes

Données nécessaires pour l'ébauche de la présentation au CT pour l'approbation de la définition de projet

Données nécessaires pour commencer à impliquer le responsable des approvisionnements

Données nécessaires pour commencer à impliquer l'industrie

# Profil de financement traditionnel ou de PPP





# Financement et options de financement



## Traditionnel

- Entièrement financé et financement par le secteur public
- Contributions/subventions, revenu garanti (location-clé, location, achat d'heures, etc.), intrants (terre, exemptions, etc.)

## PPP

- Habituellement financé par un paiement d'achèvement substantiel (p. ex., 50 % des coûts en capital) et paiements de services annuels
- Un consortium de projet fournit le financement de la construction et des capitaux et dettes à long terme (ratio de 90:10)
- Dette à long terme provenant principalement d'obligations (publiques et privées) La banque fournit le financement de la construction
- Actions fournies par les développeurs, les investisseurs en actions et les fonds de pension

## Concession

- Entièrement financé et financement SEULEMENT par la génération de revenus (parc éolien, route à péage avec risque de revenu transféré au partenaire privé)
- Frais d'utilisateur, activités complémentaires, commandite, parrainage, publicités, octroi de licences

# Approvisionnement traditionnel et en PPP



**Biens**

OU

**Biens et services**

**Termes d'entrée**

OU

**Termes de sortie**

**Éléments de la livraison séparés**

OU

**Éléments de la livraison groupés**

**Payé pendant ou en totalité à la fin  
de la construction**

OU

**Partiellement payé sur la durée de vie de  
l'actif - lié à la performance opérationnelle**

**Risques principalement conservés**

OU

**Risques principalement transférés**

# APPROVISIONNEMENT



## Sélectionner le bon partenaire responsable des approvisionnements

- Expérience en passation de marchés en PPP indispensable
- Engagement de la haute direction dans le projet

## Sélectionner un partenaire conseiller en PPP

- Choisir un processus et le respecter
- Suivre les étapes du processus de façon précise

## Sélectionner un partenaire conseiller juridique

- Le processus de sélection et d'approvisionnement du JUS est excellent

## Sélectionner une équipe de défenseurs des propriétaires entièrement apte

- Inclure tous les sous-métiers possibles, car les problèmes nécessiteront une expertise très spécifique (acoustique, éclairage, etc.)

# APPROVISIONNEMENT



Les documents d'approvisionnement contiennent deux éléments

- Un vocabulaire contractuel et des devis descriptifs
- Le vocabulaire contractuel doit provenir d'un corps de travail reconnu
  - Infrastructure Ontario
  - Partnerships BC
- Les devis descriptifs doivent être conçus pour la stratégie d'approvisionnement
  - Normatif pour les constructions de conception standard
- Rendement centré sur le PPP
- Se conclut par un énoncé des besoins exhaustif
- Aspect plus complexe et essentiel des documents d'approvisionnement
  - Implique des experts externes, même si une expertise ministérielle existe
  - Implication ministérielle interne axée sur les exigences

## ASTUCE

Malgré le besoin d'être non normatif, si vous savez précisément ce qui sera nécessaire pour répondre à un certain besoin, soyez précis.

# ATTRIBUTION DU CONTRAT



Les soumissions et l'évaluation de la demande de propositions ont déterminé le soumissionnaire préféré en fonction des soumissions techniques et des propositions financières initiales.

Des négociations détaillées commencent avec le soumissionnaires préféré, en commençant par les détails commerciaux pour finir avec les détails financiers.

La pression pour se précipiter sur le marché financier n'est pas l'enjeu de l'État.

Il faut prendre le temps nécessaire pour concilier l'accord de projet et la proposition.

Tirer parti des relations développées avec l'équipe de soumissionnaires préférés avant de passer à la poursuite suivante.

Astuce :

Optimisez la clarté autour des problèmes flous.

Ne laissez pas les détails importants traîner jusqu'à la phase de conception.

L'équipe de poursuite de la société ira de l'avant mais le contrat est définitif.

# LEÇONS APPRISES LORS DES PHASES DE CONCEPTION ET DE CONSTRUCTION



## Construction :

Incapable de maintenir le contrôle traditionnel conception-soumission-construction.

L'engagement à long terme d'un PPP soutient l'utilisation de produits et de travaux de qualité, mais conduit à des matériaux et à une apparence éprouvés.

Les attentes diffèrent du résultat final.

Souvent trop tard pour provoquer le changement.

Les avantages liés à l'ingénierie de la valeur sont difficiles à identifier et ne reviennent pas à l'État.

# LEÇONS APPRISES LORS DES PHASES DE CONCEPTION ET DE CONSTRUCTION



## CONSORTIUM DE PROJET :

- Peu ou pas de connaissances des engagements fait lors de la phase de poursuite.
- L'État doit porter une attention particulière à la structure des contrats de consortium lors de l'évaluation.
- La relation entre l'entrepreneur et les sous-traitant est particulièrement importante, surtout si les sous-traitants font partie de la solution à long terme.
- Un rôle efficace du consortium de projet dans le partenariat est essentiel.
- La dotation expérimentée en PPP dans toutes les équipes est un avantage pour la création de partenariats.
- Trop d'attention portée sur 30 ans par rapport aux phases de conception et de construction.

# LEÇONS APPRISES LORS DES PHASES DE CONCEPTION ET DE CONSTRUCTION



## Intrants et extrants

- Définition : Processus de gestion des fonds résultant des modifications convenues apportées au devis ou à la proposition.
- Fonctionne à l'encontre de la plupart des processus d'approbation des responsable des approvisionnements.
- Nécessite une implication active de l'État dès le départ.
- Peut être utilisé comme un fonds disponible pour gérer les dépassements de coûts sur des articles spécifiques tout en respectant le budget et les autorisations.
- L'enjeu consiste à accepter la valeur des modifications et à appliquer l'argent résultant aux nouvelles fonctionnalités. La validation des coûts peut parfois être une exigence inutile retardant les décisions.



# Phase de fonctionnement d'un PPP



- Relation
- Litiges
- Pénalités
- Fonds d'investissement/économie de partage
- Référenciation
- Coûts et autorités

# Résumé d'un PPP



- Mieux adapté pour de grands projets
- Offre une certitude de coûts
- L'accent est mis sur le rendement
- Transfert des risques, mais à coût plus élevé (?)
- Importance des relations