

# Démythifions les PPP

Afin de comprendre le processus de partenariat public-privé, nous avons demandé à M. Laval Bolduc, directeur de projet pour le Centre de recherche du CHUM, Agence des partenariats public-privé, de nous en expliquer les détails.



LAVAL BOLDOC

## Pouvez-vous nous expliquer ce qu'est le partenariat public-privé (PPP)?

Le partenariat public-privé est un mode de réalisation par lequel un organisme public—le CHUM dans le cas qui nous concerne—conclut une entente à long terme avec un partenaire du secteur privé pour concevoir, financer, construire et entretenir une infrastructure de services publics, tel qu'un centre hospitalier universitaire.

L'entente conclue spécifie les exigences de performance auxquelles doit répondre le complexe hospitalo-universitaire, dans notre cas, pendant toute la durée de vie de l'entente, laquelle sera de 35 ans. Le partenaire privé est rémunéré par l'organisme public sur une base périodique (habituellement mensuelle), dans la mesure où il remplit les exigences prescrites. Tout manquement aux conditions de l'entente de la part du partenaire privé entraîne une pénalité financière.

## Pourquoi une organisation comme le CHUM a-t-elle recours au PPP? Quels en sont les avantages?

En ayant recours au PPP, le CHUM et son Centre de recherche s'assurent d'éviter les mauvaises surprises. L'avantage en PPP, c'est qu'on sait exactement combien il en coûtera au secteur public, pour concevoir, construire et entretenir une infrastructure, avant que la première pelletée de terre soit levée. Les principaux risques liés au respect du budget et de l'échéancier, au maintien des actifs ou encore à la nécessité de corriger des erreurs de conception découvertes durant la construction sont à la charge du partenaire privé.

C'est aussi pour accélérer la réalisation du projet. Dans le mode de réalisation conventionnel, un projet est typiquement morcelé en plusieurs étapes: conception, construction, exploitation, lesquelles sont chacune confiée à des intervenants différents. Dans un PPP, on confie à un seul partenaire privé (généralement un consortium formé de plusieurs firmes) la responsabilité de toutes ces étapes. Tous les intervenants travaillent donc ensemble dès le départ à trouver les solutions qui permettent de réaliser le projet le plus rapidement possible.

Le processus en PPP permet également de **réduire les coûts sur le cycle de vie du projet**. Le fait de confier les différentes étapes du projet à un seul partenaire favorise l'adoption d'une approche intégrée permettant de trouver les meilleures solutions au meilleur prix pour chacune des étapes du projet.

Rappelons-nous que le PPP est une entente contractuelle qui stipule les résultats à atteindre et non les moyens pour y arriver. Alors pour **tirer profit de l'innovation**, le processus PPP laisse au partenaire privé le choix d'adopter les technologies, les méthodes de travail et les procédés les plus novateurs en vue de répondre aux exigences du secteur public.

Enfin, recourir au PPP **garantit l'entretien à long terme des infrastructures**.

## Que représente le processus PPP pour le Centre de recherche du CHUM?

Grosso modo, le processus représente **40 semaines** de travail, **132 rencontres** en ateliers avec les deux soumissionnaires et **30 000 pages** de documentation remises aux soumissionnaires décrivant le projet.

Les ateliers de discussion ont pour objectif de faciliter la communication entre le soumissionnaire et les représentants du CHUM. Lors de ces ateliers, les représentants du CHUM expliquent le projet selon les questions posées par chacun des soumissionnaires. Les ateliers permettent aussi aux soumissionnaires d'émettre leurs commentaires et leurs besoins de clarification afin de bien élaborer leur proposition respective. Notez qu'un seul soumissionnaire est rencontré à la fois et que l'information est confidentielle. Le CHUM s'assure de diffuser les mêmes renseignements à chacun d'eux.

## Quels éléments seront évalués lors du dépôt des propositions?

Nous évaluerons six éléments qui sont la conception architecturale, l'intégration urbaine et la qualité des espaces publics qui, à eux trois, représentent un élément; la fonctionnalité de l'immeuble eu égard à la mission et aux activités du CHUM et du CRCHUM qui en est un autre; l'entretien et la gestion de l'actif immobilier; la robustesse financière de l'ensemble de la proposition; la qualité de la proposition technique; et le dernier, la gérance de projet.

### Échéancier pour le CRCHUM

ÉTAPES	CRCHUM
1 Dossier d'affaires initial	de juin à décembre 2006
2 Appel de qualification	juin 2007
3 Soumission des candidatures	octobre 2007
4 Annonce des candidats qualifiés	novembre 2007
5 Publication de l'appel de propositions	mai 2008
6 Ateliers bilatéraux	de juin 2008 à mars 2009
7 Dépôt des propositions définitives Annonce du soumissionnaire sélectionné Conclusion de l'entente de partenariat	printemps 2009
8 Mise en service	2012
9 Fin de contrat	2042

● Étape actuelle

## Un petit terme technique

### Qu'est-ce qu'un appel de propositions?

Dans le cadre du processus d'acquisition du Centre de recherche du CHUM et du CHUM en mode PPP, les candidats qualifiés lors de l'appel de qualification doivent soumettre des propositions expliquant comment ils entendent répondre aux exigences et aux spécifications du CHUM pour la conception, la construction et l'entretien de ces infrastructures pendant 35 ans, et à quel prix.

Afin de s'assurer que les soumissionnaires comprennent bien les exigences et les spécifications du CHUM, des dizaines d'ateliers bilatéraux portant sur chaque aspect du projet sont tenus tout au cours de la période d'appel de propositions, au terme de laquelle les soumissionnaires devront déposer leurs propositions techniques et financières. Les paramètres de la proposition retenue à la fin de cet exercice seront ensuite intégrés à l'entente de partenariat.

À ne pas confondre avec un appel d'offres qui est une procédure permettant à un commanditaire (le maître d'ouvrage), de faire le choix de l'entreprise la plus à même de réaliser une prestation de travaux, fournitures ou services. Le but est de mettre plusieurs entreprises en concurrence afin de fournir un produit ou un service. Pour l'attribution d'un marché public, les maîtres d'ouvrage doivent respecter une procédure stricte de sélection afin de garantir l'égalité de traitement entre les entreprises candidates.

...

## Le saviez-vous?

La France aurait eu un rôle historique précurseur dans le domaine des PPP puisque sous François I<sup>er</sup> (1494-1547) sont nées des coopérations de ce type et qu'elles ont constitué le fondement de la croissance française au XIX<sup>e</sup> siècle: la tour Eiffel, le métro parisien, les chemins de fer ont vu le jour sous l'égide de ce type de contrats.

La France a toutefois jusqu'à récemment accusé un retard important dans l'utilisation des PPP et sa réglementation juridique. Leurs voisins, au premier rang desquels le Royaume-Uni, mais aussi l'Espagne et les Pays-Bas, semblent avoir pris une longueur d'avance. Dans un contexte de contrôle de la dette, de rigueur budgétaire et d'internationalisation des instruments juridiques, il est devenu important pour tout état, et plusieurs l'ont fait, de mettre en place un mécanisme permettant d'assurer la fourniture de biens et de services à caractère public par le biais d'investissement et de travail privé.

— Source: Houstraëte, Jérémy, « Le Partenariat Public-Privé », [www.oboulo.com/parteneriat-public-privé-ppp-19933.html](http://www.oboulo.com/parteneriat-public-privé-ppp-19933.html)

# La perspective de...

**Marjan Yazdanpanah**, conseillère en technologie, CHUM centre-ville

## Quelle place occuperont les technologies dans le futur CHUM?

La transformation au CHUM constitue l'occasion idéale pour revoir le rôle et l'utilisation des technologies dans l'ensemble de l'organisation. Or, cette révision s'appuie sur une vision technologique qui sert quelque sorte de levier à la fois à l'acte médical et aux nouvelles façons de faire cliniques. Afin d'optimiser les services offerts, la nouvelle structure technologique devra notamment permettre une meilleure communication entre les intervenants, de même qu'une prise en charge du patient plus rapide, plus efficace et plus sécuritaire.

## Comment cette vision technologique influencera-t-elle le choix des équipements ou même des pratiques dans le CHUM centre-ville?

La vision technologique est notamment guidée par des principes comme la sécurité, la productivité, l'interopérabilité et l'accessibilité, ainsi que par la valeur ajoutée pour les utilisateurs et les patients. Elle est influencée par des facteurs internes et externes, entre autres la durée de vie du matériel et la technologie actuellement disponible dans nos installations, les besoins des patients, l'accréditation et, bien entendu, les orientations ministérielles. Cela dit, les solutions technologiques vont changer au fil des ans. L'innovation, également, jouera un très grand rôle, tout comme l'émergence de nouvelles pratiques.



## Quels bénéfices en tireront le patient et le personnel soignant?

Le travail des soignants s'en trouvera de beaucoup allégé et les risques d'erreur seront réduits. Par exemple, l'environnement de la chambre de l'unité d'hospitalisation inclut un ordinateur au chevet du patient. Le personnel n'aura plus à se rendre au poste infirmier pour rédiger les rapports. Les déplacements du personnel seront ainsi considérablement diminués, d'autant plus que toute l'information clinique sera intégrée dans le dossier électronique du patient accessible dans tous les ordinateurs sécurisés.

Autre exemple concernant cette fois l'organisation des soins et services: la prise de rendez-vous se fera par l'intermédiaire d'un système informatique centralisé accessible tant par le téléphone que par le portail Internet pour le personnel soignant. Les patients auront la possibilité de confirmer en mode électronique ou papier.

## Quel est le principal défi?

Le principal défi à relever sera probablement celui de la gestion du changement. La vision technologique ne peut aller au-delà de deux ou trois ans. Dans certains cas, la mise en place de nouvelles technologies exigera que l'on revoie nos façons de faire. La vision technologique nous permet de prendre du recul. Nous avons la chance de mettre à jour tous nos processus, nos équipements et nos façons de faire. Pourquoi ne pas la saisir? Au lieu d'agir ponctuellement, elle nous permet d'instaurer une structure fonctionnelle pour le bénéfice de tous.

## Le grand décompte

L'appel de propositions pour le CHUM, initialement prévu en décembre 2008, aura lieu à l'hiver 2009. Ce délai est attribuable aux bonifications apportées en novembre au programme fonctionnel et technique. Ces ajouts permettront au CHUM de remplir sa quintuple mission, tout en se projetant dans le XXI<sup>e</sup> siècle avec un plein potentiel d'adaptabilité. Ces ajouts sont les suivants:

- 72 chambres individuelles, pour un total de 772
- 9 salles d'opération, pour un total de 39
- augmentation du métrage du Centre ambulatoire de l'ordre de 2 000 m<sup>2</sup>
- mise en réserve d'un espace additionnel de 2 600 m<sup>2</sup>
- bureaux individuels pour chacun des médecins

...

## Nomination



M. André Bernard, gestionnaire de projet SNC-Lavalin et GENIVAR (SLG), passe le flambeau à **M. Jean Barré Dufresne** qui occupait le poste de directeur, gestion de la qualité et optimisation de la valeur, et de directeur de projet adjoint au sein de l'équipe actuelle. M. Bernard retourne chez SNC-Lavalin, division GCCC (Socodéc).

# De la Table des professionnels



TAREK SHAARAWY

## Un projet de plus de 1,5 milliard de dollars, ça se planifie!

La planification est un secteur important de la gestion de projet puisqu'elle permet de déterminer et de définir le contenu du projet de construction ainsi que le déroulement des actions requises pour atteindre les objectifs fixés. C'est aussi de la planification que découle l'échéancier, l'outil incontournable pour bien mener à terme le projet du CHUM centre-ville.

**M. Tarek Shaarawy** est le directeur responsable de cette activité chez SLG, avec son collègue, **M. Abdou Diallo**, planificateur. Élaborer l'échéancier comporte l'énumération de chacune des étapes qui composent un projet, celles-ci divisées en une série d'activités qui sont quantifiées en termes de

durée ainsi que de ressources humaines et matérielles. Elles sont indépendamment mises en relation les unes avec les autres, ce qui donne la possibilité d'évaluer les impacts combinés de l'ensemble des activités sur la durée totale du projet. Cette activité de revue est répétée tout au long de la période qui précède le chantier, et parfois même au-delà si des changements sont nécessaires au moment des travaux. Aussi, au fur et à mesure que d'autres renseignements sont ajoutés à l'échéancier, des actions de suivi et de coordination additionnelles peuvent s'avérer nécessaires. L'échéancier fournit donc une vision globale de l'organisation du travail.

## Ils ont dit



« Le mode de réalisation en PPP est un processus rigoureux qui implique une discipline à chacune des étapes à suivre pour mener le projet à terme. C'est un processus exigeant, mais combien motivant puisque nous pourrions servir de modèle. Nous sommes parmi les premiers au Québec à aller de l'avant avec les PPP dans le milieu de la recherche universitaire en santé. Le modèle que nous développons ouvre en quelque sorte la voie à d'autres projets du genre à qui pourra profiter notre expertise. »

### MICHEL LEBLANC

DIRECTEUR DU BUREAU DE CONTRÔLE DES PPP ET CHARGÉ DE PROJET CRCHUM CENTRE-VILLE