



Association canadienne  
de la construction  
Services axés sur les  
pratiques exemplaire

# Bâtir l'avenir : Stratégies de passation de marchés informées par l'industrie pour une exécution réussie des projets fédéraux

Publié en juin 2026



# Table des matières

<b>1. Introduction</b>	<b>3</b>
<b>2. Vue d'ensemble des modèles alternatifs du gouvernement du Canada</b>	<b>6</b>
2.1. Tableau sommaire	6
<b>3. Modèle de réalisation : Tendances actuelles et observations</b>	<b>8</b>
3.1. Tendances régionales	8
3.1.1. L'Ontario	8
3.1.2. La Colombie-Britannique	9
3.1.3. L'Alberta	10
3.1.4. La Saskatchewan et le Manitoba	11
3.1.5. Nouvelle-Écosse	12
3.1.6. Le Nouveau-Brunswick et l'Île-du-Prince-Édouard	12
3.1.7. Terre-Neuve et Labrador	13
3.1.8. Le Québec	14
3.1.9. Le Yukon, les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut	14
3.2. Observations et tendances sectorielles	15
3.2.1. Infrastructures sociales (de santé/de justice/correctionnelles/postsecondaires/civiques)	15
3.2.2. Projets civils (routes/ponts/transit)	16
3.2.3. Diligence raisonnable et observations sur l'exécution	16
3.2.4. Harmonisation des projets avec les modèles d'exécution	17
3.2.5. Mauvaise compatibilité entre le modèle de réalisation et les critères d'évaluation	18
3.2.6. Ressources et capacités de l'équipe du client	20
3.3. Observations et tendances en matière de marchés publics fédéraux	21
3.3.1. Risque, valeur et confiance dans le marché	21
3.3.2. Compétences, culture et capacité de l'équipe	21
3.3.3. Gouvernance et processus décisionnels qui limitent l'innovation et la valeur ajoutée	22
3.3.4. Participation de l'industrie et des parties prenantes	22
<b>4. Conclusions et recommandations</b>	<b>22</b>
4.1. Renforcer la participation et la réactivité des gouvernements	23
4.2. Créer de la valeur en renforçant la planification, la diligence raisonnable et les travaux préliminaires	23
4.2.1. Considérations relatives à la planification	23
4.2.2. Considérations pour les travaux préliminaires	24
4.3. Accroître la flexibilité et l'innovation décisionnelles	25
4.4. Renforcement des ressources, des compétences et des capacités institutionnelles	26
4.4.1. Maintenir une culture de collaboration	26
4.5. Harmoniser les modèles de réalisation avec les caractéristiques du projets	27
4.5.1. Redéfinir la valeur et renforcer la confiance du marché	27

# 1 Introduction

Le paysage de la construction d'infrastructures au Canada est en train de changer radicalement. Des programmes d'investissement ambitieux, combinés à une capacité de marché limitée, à une augmentation des coûts et à une plus grande complexité de la portée et de la réalisation des projets, révèlent les limites des approches traditionnelles en matière de passation de marchés.

Le présent rapport de l'Association canadienne de la construction (ACC) présente à Services publics et approvisionnement Canada (SPAC) des observations et des recommandations éclairées par l'industrie sur les réalisations réussies de récents projets par diverses autorités d'approvisionnement au Canada, tant publiques que privées, dans le marché d'aujourd'hui. Sans revenir sur les fondements des modèles d'approvisionnement, le présent rapport se concentre sur l'évolution récente des différentes approches d'approvisionnement utilisées. En s'appuyant sur plusieurs expériences récentes dans différentes compétences et différents secteurs, le rapport met en lumière les leçons retenues et cerne les lacunes critiques à combler pour garantir la réussite de la passation de marchés et de l'exécution de projets fédéraux pour SPAC.

Le gouvernement fédéral réalise des investissements sans précédent pour faire face à l'évolution de la logistique commerciale, à la pénurie de logements et à l'amélioration de l'infrastructure nationale. Des stratégies d'approvisionnement pratiques et ciblées sont essentielles pour atteindre un équilibre optimal du marché en matière de risques et de capacités. Chaque marché public doit être adapté aux objectifs uniques du projet et à la capacité nationale, régionale et locale du marché à le réaliser.

Il est donc impératif d'éviter d'annuler les marchés publics ou de retirer du marché des opportunités fédérales. Malheureusement, au cours des dernières années, le nombre d'annulations de projets a augmenté plus que jamais. Le succès de la politique gouvernementale actuelle dépend désormais du déploiement rapide et efficace d'initiatives de dépenses en capital, à une échelle et à un rythme rarement vus au cours des cinquante dernières années. Notre secteur est confronté à des pénuries de main-d'œuvre aux niveaux national et régional, ainsi qu'à une augmentation des coûts de construction qui, ensemble, nuisent aux contrats de construction d'un bout à l'autre du pays.



SPAC fournit depuis quelques années des renseignements sur son approche en matière de marchés publics à l'industrie de la construction du Canada. Ces divulgations ont notamment consisté en un aperçu détaillé des méthodes alternatives de réalisation de projets de SPAC, présenté lors de l'atelier national de l'Institut des biens immobiliers du Canada (IBIC) en novembre 2021, ainsi que d'un engagement plus récent dans le cadre des ateliers de l'Initiative d'engagement de l'industrie (IEI) de SPAC, organisés à la fin de 2024 et au début de 2025. Ces ateliers ont permis de recueillir les points de vue de l'industrie afin d'identifier les thèmes et les domaines potentiels d'amélioration des mécanismes de réalisation novateurs de SPAC (automne 2024) et des risques liés aux projets (hiver 2025).

Alors que les participants de l'industrie à ces ateliers de l'IEI avaient espéré une discussion plus prospective qui intégrerait davantage les pratiques exemplaires émergentes de l'industrie dans les approches de réalisation de projets de SPAC, les séances ont été principalement axées sur l'examen des pratiques existantes et l'identification des améliorations progressives de la performance et de l'efficacité de SPAC. Par conséquent, les occasions d'examiner en détail les cadres de passation de marchés et de gouvernance susceptibles de mieux répondre à l'évolution des besoins du Canada en matière d'infrastructures ont été limitées.

Dans ce contexte, l'expérience de l'ensemble du Canada montre que de nombreux pouvoirs adjudicateurs ont su s'adapter à l'évolution des conditions du marché pour assurer la viabilité maximale de leurs projets de construction. Ce sont les leçons tirées de ces autorités publiques et privées responsables de la passation des marchés, telles qu'elles ont été vécues par les membres de l'ACC, qui, selon nous, peuvent apporter une valeur ajoutée à SPAC dans la passation des futurs marchés de construction.

Deux des principales leçons retenues au Canada ces dernières années et qui ont permis d'améliorer la réussite des marchés publics et des projets sont les suivantes :

### **Amélioration de la collaboration sur les projets de construction, peu importe la méthode de réalisation**

Il n'est pas nécessaire qu'un projet soit réalisé par l'entremise d'une méthode de réalisation de projet intégrée (RPI) ou d'une méthode d'alliance pour utiliser des outils de collaboration et promouvoir des comportements collaboratifs qui favorisent la réussite du projet.



Par exemple, le secteur a connu un succès significatif dans la réalisation des objectifs de coûts et de délais dans les projets publics réalisés par la gestion de construction au risque, en suivant les normes industrielles de répartition équilibrée des risques (CCDC 5B). Dans ces cas, les maîtres d'ouvrage ou les autorités responsables de l'approvisionnement ont créé des chartes de projet qui encouragent la collaboration entre le maître de l'ouvrage, le professionnel en conception, le constructeur et les principaux sous-traitants. Pour les projets d'une certaine taille ou complexité, des approches collaboratives similaires peuvent également être mises en œuvre grâce à des modèles « progressifs » qui aident à réduire les risques des projets tout en permettant aux parties de parvenir à un engagement fixe en matière de conception-construction (p. ex., CC modifiée), ou à un financement et une maintenance progressifs de la conception-construction qui tiennent compte de l'intégration et du financement de l'exploitation et de la maintenance à long terme de l'actif.

Une planification, une répartition des phases et un transfert de risques appropriés (soutenus par un engagement précoce du marché) permettent également aux marchés publics plus traditionnels d'atteindre les objectifs de certitude des coûts, à condition que le projet corresponde à la classe d'actifs, à l'échelle et à la complexité voulues.

### **Réduction du délai global de passation des marchés pour les projets**

Compte tenu de l'escalade des coûts de construction observée dans tout le Canada depuis la pandémie de COVID-19, de nombreuses autorités responsables de l'approvisionnement ont concentré leurs efforts sur la réduction du délai global nécessaire pour passer de l'émission de l'appel d'offres initial à la conclusion d'un contrat avec le constructeur (ou le concepteur-constructeur).

Par exemple, la présentation en 2021 de SPAC sur les autres méthodes de réalisation des projets indique que le délai de passation des marchés pour un projet de conception-construction progressive (CCP) varie de 14 à 18 mois entre l'appel d'offres initial et l'attribution d'un contrat avec le concepteur-constructeur sélectionné. Toutefois, d'autres autorités provinciales et fédérales chargées des marchés publics ont réduit la période d'approvisionnement de la CCP d'une année entière.

L'industrie a observé des processus d'approvisionnement de CCP qui prennent de trois à six mois entre l'émission initiale de l'appel d'offres ou de la demande de propositions et la signature du contrat. Il en résulte deux « victoires » importantes pour le projet et l'industrie. D'abord, cela réduit d'un an l'exposition à l'escalade des coûts du projet, qui a atteint jusqu'à 13 % ces dernières années. Deuxièmement, elle évite de verrouiller des ressources importantes dans des procédures de passation de marchés prolongées, ce qui permet au personnel essentiel de se concentrer sur la réalisation du projet plutôt que sur une concurrence prolongée.

Dans le rapport qui suit, l'ACC présente des recommandations pratiques pour aider SPAC à améliorer son processus d'approvisionnement au-delà des quelques exemples mentionnés ci-dessus. Ces recommandations visent à réduire le risque d'annulation des marchés, à structurer des approches qui encouragent la participation de l'industrie, à mieux équilibrer l'allocation des risques avec la capacité du marché et à permettre à l'industrie de répondre efficacement à la vitesse et à l'ampleur des initiatives de dépenses d'investissement actuellement déployées à travers le Canada. Collectivement, ces recommandations ont pour but d'aider SPAC à passer des marchés crédibles, compétitifs et bien positionnés pour une exécution réussie.

# 2 Vue d'ensemble des modèles alternatifs du gouvernement du Canada

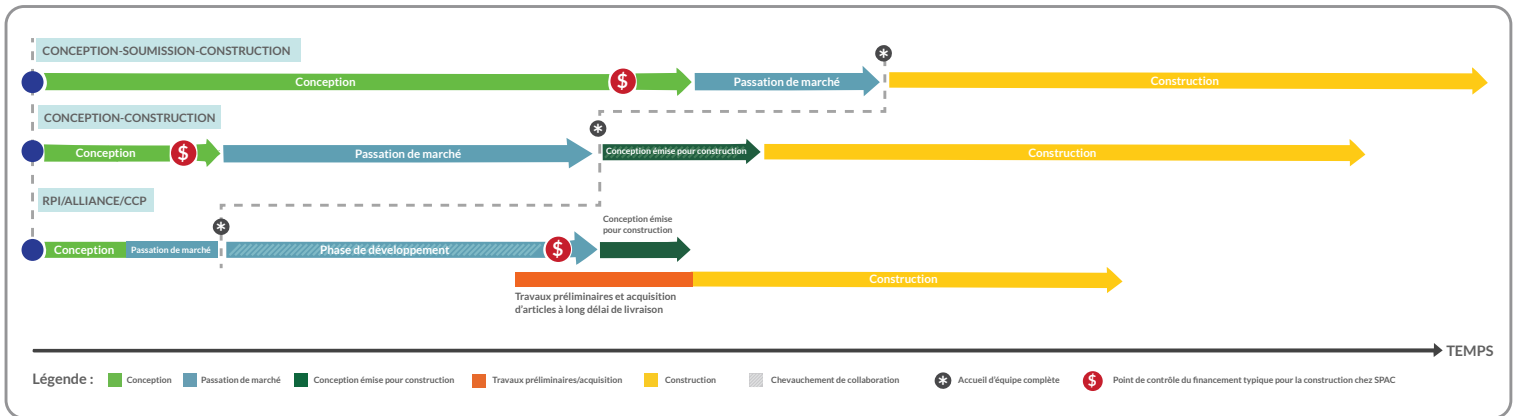
## 2.1. Tableau sommaire

Le tableau suivant présente une vue d'ensemble des modèles de construction utilisés au Canada, en mettant l'accent sur la façon dont les structures contractuelles, la répartition des risques, les mécanismes de fixation des prix et la participation du propriétaire influencent les possibilités de collaboration.

	Conception-soumission-construction (CSC)	Conception-construction (CC)	Gérance de la construction (GC/GCAR)	Conception-construction progressive (CCP)	CCF/CCFM/CCFM progressive (PPP)	Réalisation de projet intégrée (RPI) et par alliance	Cession-bail (CB)
<b>Catégories du CCDC</b>	CCDC 2	CCDC 14	CCDC 5A/5B	CCDC 32	CCDC 15 (adapté)	CCDC 30 (adapté)	Sur mesure
<b>Cadre de collaboration primaire</b>	Traditionnel	Traditionnel	Collaboratif	Collaboratif	CCF/CCFM = Traditionnel CCFM progressive = Collaboratif	Collaboratif	Traditionnel ou collaboratif
<b>Faisabilité juridique fédérale</b>	Tous les modèles sont légalement réalisables dans le cadre fédéral.						
<b>Structure du contrat</b>	Contrats séparés pour la conception et la construction	Contrat unique	Contrats séparés pour la conception et la construction; le maître de l'ouvrage peut détenir des contrats commerciaux	Contrat unique en deux phases	CCF/CCFM = Contrat unique intégré  CCFM progressive = Contrat unique en deux phases	Simple multipartite en plusieurs phases	Bail foncier et sous-location
<b>Paie ment</b>	Paie ments échelonnés pour les taux unitaires tarifés pendant la construction	Paie ments échelonnés	Paie ments échelonnés	Phase de développement : coûts remboursables  Mise en œuvre : prix fixe	Achèvement substantiel + Paie ments annuels des services	Coût remboursable avec bénéfice payé pour récompenser les résultats + partage des gains et de la douleur	Loyers pendant la durée du bail
<b>Approche visant à garantir la certitude des coûts</b>	Obtention de devis de construction pour des plans complets (100 %)	Obtention de devis pour la conception et la construction sur la base d'un concept de référence (souvent 30 %)	Tarifification collaborative et transparente lors de la conception. Les PMG ont été élaborés lorsque la conception a progressé.	Les estimations des étapes sont revues au fur et à mesure de l'avancement de la conception au cours de la phase de développement.	Obtention de devis pour la conception et la construction sur la base d'un concept de référence (souvent 30 %)	Progression itérative de l'estimation jusqu'à ce que le coût cible réponde aux critères du propriétaire (limite d'accessibilité financière).	L'approche peut varier d'un cahier des charges fixe à une approche plus progressive et collaborative visant à fixer un taux de location fixe.
<b>Partage et répartition des risques typiques</b>	Le maître de l'ouvrage assume le risque lié à la conception; l'entrepreneur assume le risque lié à la construction.	L'entrepreneur assume les risques liés à la conception et à la construction.	Discussion transparente sur les risques couverts par le devis ou le maître de l'ouvrage sur la base de la meilleure valeur.	Discussion transparente sur les risques couverts par le devis ou le maître de l'ouvrage sur la base de la meilleure valeur.	Le partenaire privé assume les risques liés à la conception, à la construction, au financement, à la maintenance et à l'exploitation.	Discussion transparente sur les risques couverts par le devis ou le maître de l'ouvrage sur la base de la meilleure valeur.	Le partenaire privé assume les risques liés à la conception, à la construction et au financement.
<b>Participation du propriétaire (conception et construction)</b>	Élevée dans la conception; modérée dans la construction	Faible après l'établissement des exigences	Élevée tout au long	Élevée dans le développement	Faible après l'établissement des exigences. Élevée dans la phase de développement progressif de la CCFM.	Très élevée tout au long	Faible
<b>Qualité de l'approche</b>	Définie par le propriétaire	Définie par le propriétaire	Définie en collaboration entre le propriétaire, l'entrepreneur et le concepteur	Définie en collaboration entre le propriétaire, l'entrepreneur et le concepteur	Définie par le propriétaire et/ou basée sur la performance	Définie en collaboration entre le propriétaire, l'entrepreneur et le concepteur	Définie par le propriétaire et/ou basée sur la performance
<b>Possibilité d'innovation</b>	Faible	Modérée	Modérée	Élevée	Modérée. Élevée, si elle est basée sur les performances.	Élevée	Faible

## Calendrier de mise en œuvre des différents modèles contractuels

Le graphique suivant présente un calendrier comparatif entre les différents modèles de contrat, ainsi que des marqueurs indiquant le moment où les constructeurs sont intégrés (toute l'équipe est intégrée) et quand les étapes de financement pour la construction typiques de SPAC se produisent.



La demande d'approbation des fonds pour la mise en œuvre intervient généralement après réception d'une estimation de classe B (substantielle). La procédure d'approbation prend généralement quelques mois pour permettre aux documents de franchir les différentes étapes d'approbation (de trois à douze mois, en fonction de la priorité et de la complexité du projet).



# 3

## Modèle de réalisation : Tendances actuelles et observations

Cette section fournit un sommaire des observations et des tendances en matière d'adoption, d'acceptation par le marché, de défis et de succès de la passation de marchés et de la réalisation d'infrastructures au Canada. Ces observations ont été classées par région, par secteur et par divers éléments de diligence raisonnable. La section se termine par une rétroaction spécifique concernant les marchés publics fédéraux, principalement dirigés par SPAC, au cours des dernières années.



### 3.1. Tendances régionales

#### 3.1.1. L'Ontario

- De nombreux projets de grande envergure sont en cours de lancement et posent des défis en termes de rationalisation des risques et d'estimation et contrôle des coûts.<sup>1</sup>
- Après une série de résultats médiocres sur certains projets civils importants de CCF et CCFM, il y a également eu une absence de soumissionnaires disposés à fournir des prix fixes sur des projets d'infrastructure complexes et de grande envergure.
- Les autorités responsables de l'approvisionnement publient maintenant des marchés qui tentent d'utiliser des modèles de passation de marchés collaboratifs tels que l'alliance, la CC progressive (prix cible) et la GC, mais essaient également de maintenir certains niveaux de prix et de risque d'exécution pour l'entrepreneur.<sup>2</sup>
- Les clients prennent en compte la rétroaction et adaptent leur processus de sélection à ces nouveaux modèles. Il y a eu quelques premiers succès (p. ex., le projet de RPI pour Waaban Crossing à Kingston, le projet par alliance d'amélioration d'Union Station à Toronto et le Royal Canadian Dragoons à Petawawa), mais aussi quelques projets qui n'ont pas réussi à être validés dans la limite de l'accessibilité financière du client et qui n'ont donc pas continué vers la phase de construction.
- Il est encore trop tôt pour savoir comment le marché accueillera le cadre et les conditions proposés pour ces contrats de collaboration, et si les autorités chargées des marchés publics pourront doter ces projets de personnes capables de s'adapter et de prendre des décisions dans le cadre d'un processus de collaboration.
- Infrastructure Ontario a également recours à un plus grand nombre de contrats de CSC pour attirer un plus grand nombre de petits entrepreneurs vers les projets de santé et de justice, même si le marché est toujours intéressé par des projets CCFM plus petits et moins complexes qui se sont avérés très fructueux au cours des 15 dernières années.
- Construction de Défense Canada utilise principalement un modèle modifié de CC, GC et RPI pour les projets plus importants, tandis que, comme Infrastructure Ontario, le ministère utilise des contrats CSC pour les contrats plus petits.

1 Vérificateur général de l'Ontario (2024). *Approvisionnement et exécution de projets d'infrastructure sélectionnés* (Audit de performance). Dans *Rapport annuel 2024* (p. 1-81). Bureau du vérificateur général de l'Ontario. [https://www.auditor.on.ca/fr/content-fr/annualreports/arreports/fr24/pa\\_infrastructureON\\_fr24.pdf](https://www.auditor.on.ca/fr/content-fr/annualreports/arreports/fr24/pa_infrastructureON_fr24.pdf)

2 Infrastructure Ontario (s.d.). *Assurer le succès ensemble : explorer le pouvoir des modèles de convention de collaboration pour la mise en œuvre de projets de soins de santé*. <https://www.infrastructureontario.ca/fr/actualites-et-medias/io-histoires/assurer-le-succes-ensemble/>



### 3.1.2. La Colombie-Britannique

- Sous le mandat du gouvernement provincial du NPD, la province s'est détournée de l'utilisation de la CCFM ou d'autres modèles de PPP.
- Infrastructure BC (« IBC ») s'est davantage concentré sur l'utilisation des modèles de CC et de CSC pour les projets de petite et moyenne taille, puis sur l'utilisation de contrats d'alliance lorsque c'était nécessaire pour attirer suffisamment de soumissionnaires pour les projets de grande envergure et plus complexes. Cela dit, il n'y a pas eu beaucoup de projets relevant du modèle d'alliance qui ont atteint un niveau d'achèvement substantiel jusqu'à présent.<sup>3</sup>
- Bien que ces nouveaux types de modèles soient destinés à encourager la collaboration, ils ont néanmoins comporté leur lot de problèmes. Dans le cadre du projet de remplacement de l'hôpital de Dawson Creek et du district (attribué dans le cadre d'un appel d'offres progressif), IBC a dû émettre un deuxième appel d'offres en janvier 2023 après avoir atteint « environ 60 % d'achèvement de la conception », en raison d'une « impossibilité de parvenir à un accord pour l'exécution des travaux avec le soumissionnaire initialement sélectionné »<sup>4</sup>.
- La tendance est à une plus grande transparence avec des audits plus détaillés des frais généraux (les frais généraux des entreprises sont généralement proportionnels à la quantité de travail que les entreprises respectives envoient à l'externe par rapport à celui qu'elles effectuent à l'interne).
- Certaines agences provinciales (qui n'utilisent pas IBC pour la passation de marchés) ont également utilisé des modèles de gestion des marchés à l'occasion.
- Construction de Défense Canada utilise principalement un modèle modifié de CC et GC pour les projets plus importants tout en utilisant des contrats CSC pour les contrats plus petits.

<sup>3</sup> Infrastructure BC. (2025). *2025 Spring major projects brochure*. <https://www.infrastructurebc.com/wp-content/uploads/2025/06/2025-Spring-BC-Major-Projects-Brochure.pdf>

<sup>4</sup> Alberta Law Review. (2024). *Collaborative construction contracts*. Alberta Law Review. <https://albertalawreview.com/index.php/ALR/article/view/2767/2716>

### 3.1.3. L'Alberta

- L'Alberta continue à se concentrer davantage sur les contrats à prix fixe, tels que les contrats en CSC ou CC, et déploie davantage de modèles CCFM dans les classes d'actifs, tels que les écoles et les soins de santé regroupés, pour ce qui semble être une voie en expansion vers les PPP.<sup>5</sup>
- L'Alberta a également connu quelques annulations de projets en raison de lacunes dans les estimations budgétaires et l'accessibilité financière. Il est encore trop tôt pour déterminer si lancer un nouvel appel d'offres pour les projets à une date ultérieure ou utiliser d'autres modèles de passation de marchés permettra d'obtenir des prix plus abordables, compte tenu du climat actuel d'augmentation rapide des prix et de l'incertitude entourant les tarifs.
- La province n'utilise pas actuellement le modèle d'alliance, et les achats à prix fixe semblent être privilégiés.
- Construction de Défense Canada utilise principalement un modèle modifié de CC et GC pour les projets plus importants tout en utilisant des contrats CSC pour les contrats plus petits.

5 BLG. (2024, May 27). *Alberta infrastructure: A positive outlook for P3s in Alberta.* <https://www.blg.com/en/insights/2024/05/alberta-infrastructure-a-positive-outlook-for-p3s-in-alberta>

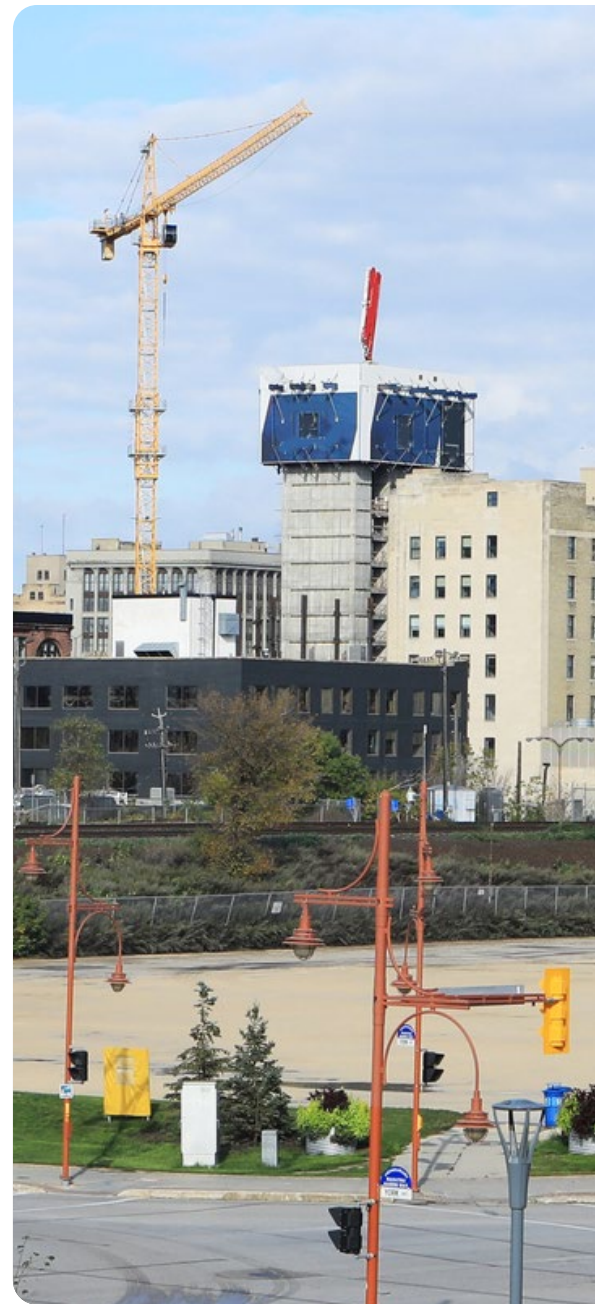


### 3.1.4. La Saskatchewan et le Manitoba

- La Saskatchewan et le Manitoba ont tous deux montré une préférence pour les modèles traditionnels, en privilégiant les approches conventionnelles en matière d'approvisionnement, notamment : gestion de la construction (GC), prix maximum garanti de la gestion de la construction (PMGGC), conception-soumission-construction (CSC) et conception-construction (CC).
- Ces modèles sont considérés comme plus familiers et plus faciles à gérer pour les marchés locaux et reflètent une réactivité aux différentes dynamiques du marché.<sup>6</sup> Parmi ces dynamiques de marché figurent la capacité et l'intérêt des entrepreneurs, les préférences en matière de répartition des risques et les considérations budgétaires et d'abordabilité qui limitent la réserve de projets.
- En outre, ces provinces se sont également détournées des modèles CCFM, malgré les premiers succès obtenus avec ce type de méthode de passation de marchés. La Saskatchewan, en particulier, n'avait que deux projets destinés à être attribués en tant que CCFM dans son dernier plan d'action en matière d'immobilisations.<sup>7</sup>
- Parmi les raisons plausibles de ce changement, on peut citer le passage à un gouvernement du NPD au Manitoba, un pipeline limité, ainsi que le désir d'encourager une plus grande participation aux appels d'offres de la part des entrepreneurs locaux et régionaux qui pourraient trouver la CCFM moins accessible.
- Construction de Défense Canada utilise principalement un modèle modifié de CC et GC pour les projets plus importants tout en utilisant des contrats CSC pour les contrats plus petits.

6 Gouvernement de la Saskatchewan. (Mars 2024). 2024-25 capital action plan. <https://www.saskatchewan.ca/-/media/news-release-backgrounders/2024/mar/capital-action-plan-2024-25.pdf>

7 Gouvernement de la Saskatchewan. (Mars 2025). SaskBuilds 2025-26 action plan. <https://www.saskatchewan.ca/-/media/news-release-backgrounders/2025/mar/25-4383-saskbuilds-action-plan.pdf>





### 3.1.5. Nouvelle-Écosse

- La Nouvelle-Écosse utilise moins les modèles de GC, de CSC et de CC; elle se tourne fortement vers les modèles de CC progressive et de CC collaborative.
- Cette tendance vise principalement à transférer le risque de gestion de la conception à l'entrepreneur, mais elle crée également une forte pression sur les prix des honoraires de conseil et de gestion de la conception.
- La province a été confrontée à des défis en ce qui concerne la structure des marchés publics et des contrats pour l'hôpital QE2, principalement en raison de l'ampleur du projet et du profil de risque initial (le projet a depuis été scindé en plusieurs parties).<sup>8</sup>
- Les PPP continuent d'être envisagés pour les grands projets routiers et de santé.
- Construction de Défense Canada utilise principalement un modèle modifié de CC pour les projets plus importants tout en utilisant des contrats CSC pour les contrats plus petits.

### 3.1.6. Le Nouveau-Brunswick et l'Île-du-Prince-Édouard

- La CSC et la CC restent les approches les plus populaires. Certaines universités utilisent la GC.
- Construction de Défense Canada utilise principalement un modèle modifié de CC au Nouveau-Brunswick pour les projets plus importants tout en utilisant des contrats CSC pour les contrats plus petits.

<sup>8</sup> CBC News. (1er décembre 2022). *Halifax Infirmary expansion plan sent back to the drawing board.* <https://www.cbc.ca/news/canada/nova-scotia/halifax-infirmary-health-care-construction-hospital-1.6680076>



### 3.1.7. Terre-Neuve et Labrador

- Au cours des dernières années, Terre-Neuve-et-Labrador a continué à envisager une combinaison des modèles traditionnels de GC, de CSC, de CC et de CCFM.
- La province peine actuellement à obtenir un nombre suffisant de soumissionnaires en raison de contraintes liées à la chaîne d'approvisionnement et aux entrepreneurs, ainsi qu'à des problèmes généraux de capacité, compte tenu du volume général de travail dans la région de l'Atlantique.<sup>9</sup>
- Les efforts actuels visent à ramener l'échelle et les phases des projets à une taille plus réaliste afin d'attirer davantage de soumissionnaires et de réduire les tensions dans la chaîne d'approvisionnement qui peuvent avoir une incidence sur l'exécution et les prix.
- Construction de Défense Canada utilise principalement un modèle modifié de CC pour les projets plus importants tout en utilisant des contrats CSC pour les contrats plus petits.

<sup>9</sup> Newfoundland and Labrador Construction Association. (juin 2025). *Newfoundland and Labrador Construction Association update*. Dans Canadian Construction Association, Provincial report – June 2025. <https://www.cca-acc.com/wp-content/uploads/2025/06/PROV-Report-June-2025.pdf>



### 3.1.8. Le Québec

- Le Québec dispose d'une réserve importante de projets d'infrastructure à grande échelle qui sont en train d'être mis en marché. Ces projets complexes exigent une diligence appropriée de la part des clients et du marché, car toute perturbation dans leur réalisation peut avoir des répercussions considérables sur les coûts et les délais, compte tenu de la nature des travaux.
- Cela dit, les autorités responsables de l'approvisionnement commencent maintenant à lancer des marchés qui utilisent des structures plus collaboratives telles que la CC progressive (prix cible), tout en essayant de maintenir un certain niveau de risque de prix et d'exécution pour l'entrepreneur.<sup>10</sup>
- En octobre 2024, l'Assemblée nationale du Québec a adopté le projet de loi 62, qui introduit les « contrats de partenariat » comme nouvelle option de passation de marchés.<sup>11</sup>
- Il est encore trop tôt pour déterminer comment le marché réagira au cadre proposé et aux conditions de ces contrats collaboratifs.
- Hydro Québec et la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) sont des agences qui possèdent d'importants portefeuilles de projets. Toutes deux étudient activement le modèle de CC progressive pour les marchés à court terme.
- Construction de Défense Canada utilise principalement un modèle modifié de CC et GC pour les projets plus importants tout en utilisant des contrats CSC pour les contrats plus petits.

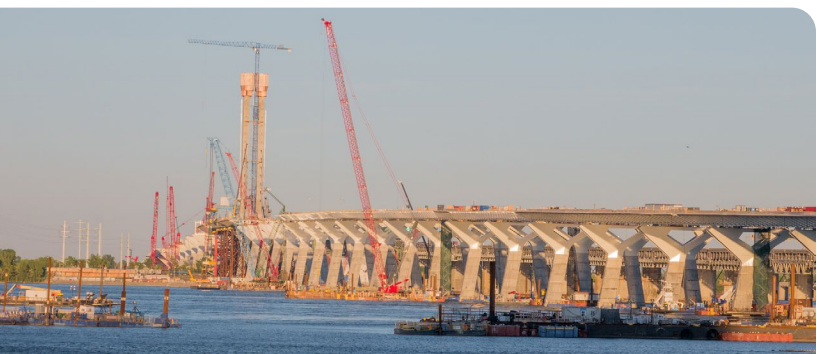
10 Société québécoise des infrastructures. (2024). *Rapport annuel de gestion 2023-2024*. [https://www.sqi.gouv.qc.ca/fileadmin/a\\_propos/publications/rapports\\_annuels/sqi\\_rapport-annuel-2023-2024\\_acc.pdf](https://www.sqi.gouv.qc.ca/fileadmin/a_propos/publications/rapports_annuels/sqi_rapport-annuel-2023-2024_acc.pdf)

11 McMillan. (octobre 2024). *Analyse des contrats de partenariat prévus par le projet de loi 62 sur les infrastructures publiques au Québec* McMillan LLP. <https://mcmillan.ca/fr/perspectives/publications/analyse-des-contrats-de-partenariat-prevus-par-le-projet-de-loi-62-sur-les-infrastructures-publiques-au-quebec/>

### 3.1.9. Le Yukon, les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut

- Avec la publication du budget fédéral 2025, les dépenses d'infrastructure dans les territoires du Canada devraient augmenter de manière significative.<sup>12</sup>
- Des agences fédérales telles que Construction de Défense Canada ont utilisé avec succès un modèle de réalisation en CC modifiée pour des projets dans ces régions.
- Bien que ce modèle ait d'abord été utilisé dans le secteur vertical et des bâtiments, les travaux d'infrastructure civile ont également été présentés récemment dans l'adoption de ce modèle. Avec les dépenses supplémentaires prévues pour le Nord du Canada, nous pouvons nous attendre à ce que ce modèle soit de plus en plus utilisé dans la région.

12 CBC News. (8 novembre 2025). *Federal budget commits \$1 B to Arctic Infrastructure Fund*. Dans CBC News – Canada North. Consulté sur <https://www.cbc.ca/news/canada/north/federal-budget-arctic-infrastructure-fund-9.6966998>



## 3.2. Observations et tendances sectorielles

Les différents secteurs et classes d'actifs peuvent donner lieu à des résultats et à des défis très différents, qui dépendent en grande partie des modèles de passation de marchés et de contrats utilisés. L'impact des autorisations, de l'interface avec les parties prenantes, de l'état des sols, de l'empreinte environnementale et de la complexité de la conception et de la technologie varie considérablement entre les projets d'infrastructures civiles et sociales, ce qui donne lieu à des observations et à des tendances différentes pour chacun de ces secteurs.

### 3.2.1. Infrastructures sociales (de santé/de justice/correctionnelles/postsecondaires/civiques)

La tendance générale est que la CC et la CSC sont principalement utilisées pour des projets d'infrastructure sociale de petite ou moyenne envergure, sur des sites vierges.

Les modèles de GC et de prix cibles progressifs sont de plus en plus utilisés pour les projets de réhabilitation de sites contaminés, les grands projets de rénovation ou d'autres projets plus complexes, pour lesquels il existe de nombreuses conditions ou exigences d'intégration inconnues.

Les contrats en CC progressive, en CCFM progressive, d'alliance et à prix cible sont utilisés pour les très grands projets d'infrastructure sociale, tels que les « méga-hôpitaux », afin d'attirer les soumissionnaires. Nous constatons des difficultés en matière d'établissement de budgets, d'étalement des prix et de manque de concurrence sur ces grands projets sociaux (tout au long de la chaîne d'approvisionnement), car de nombreux concurrents sont contraints de former des coentreprises pour répondre aux appels d'offres de grande envergure.

Nous constatons que les autorités responsables de l'approvisionnement sont prises au piège, obligées de sélectionner des modèles de passation de marchés qui réduisent la concurrence ou le potentiel d'innovation, parce que l'échelle et l'échéancier du projet ont déjà été fixés, avant qu'elles n'aient pleinement compris comment les contraintes du marché affectent la faisabilité de certains modèles qui pourraient offrir une meilleure valeur.



### 3.2.2. Projets civils (routes/ponts/transit)

Les modèles traditionnels tels que la CSC restent populaires pour les projets moins complexes ou les projets dont les solutions de conception et de construction sont bien définies et reproductibles. En général, ces projets entrent dans la catégorie des projets de petite ou moyenne envergure.

Cependant, pour les projets plus importants ou très complexes, des modèles d'exécution plus collaboratifs, tels que la CC progressive, d'alliance ou en RPI, sont de plus en plus utilisés. Ce changement est survenu face aux difficultés persistantes rencontrées par le marché pour mener à bien des projets de transport en commun complexes et de grande envergure dans le cadre de contrats de CCFM ou à prix forfaitaire.

Les premières indications suggèrent que ces modèles de collaboration permettent d'améliorer la transparence des coûts avant l'exécution de l'accord de construction et l'établissement d'un coût de projet (cible ou fixe). Toutefois, dans certains cas, il n'a pas été possible de convenir d'une tarification cible dans le cadre d'une collaboration (ou d'une alliance), de sorte que les contrats ont été résiliés en cours d'exécution (on pense, par exemple, au projet de mise à niveau du corridor Metrolinx On, à SmartTrack, et à la RPI pour le traitement des eaux en Ontario).

L'absence de validation de ces projets ne signifie pas que le modèle n'a pas fonctionné. La non-validation peut s'expliquer de plusieurs façons, allant de l'incapacité de l'équipe d'exécution à innover ou à réduire les risques liés aux principaux facteurs de coût, jusqu'au budget irréaliste du client. Il est possible que ces projets aient été inabordables s'ils avaient été construits, et que le modèle l'ait signalé avant d'atteindre un point de non-retour.

Bien qu'il existe plusieurs exemples de contrats de collaboration sous diverses formes pour des projets civils, relativement peu d'entre eux ont été menés à bien au moment de la rédaction du présent document. Il est encore trop tôt pour établir une tendance claire en ce qui concerne l'adoption de ces modèles dans les pratiques d'approvisionnement actuelles, par exemple leur performance dans le contrôle des coûts ou s'il est régulièrement possible de convenir de seuils de prix cibles.

### 3.2.3. Diligence raisonnable et observations sur l'exécution

La diligence raisonnable et une capacité d'exécution efficaces sont essentielles à la réussite des projets dans toutes les régions géographiques ou tous les secteurs du marché de l'infrastructure. Les difficultés surviennent lorsque la préparation, la sélection du modèle et du partenaire, les ressources et l'habilitation du personnel, ainsi que la gouvernance n'ont pas fait l'objet d'une attention suffisante.



### 3.2.4. Harmonisation des projets avec les modèles d'exécution

Le choix du modèle de réalisation peut être influencé par toute une série de facteurs pour un projet donné, y compris les processus d'approbation, l'avis des parties prenantes, les ressources du client, les conditions du marché, et plus encore. Négliger ces facteurs au moment de sélectionner un modèle de réalisation peut entraîner des difficultés considérables dans la gestion du projet et sa réalisation, ce qui compromet souvent la réussite globale du projet. Ces défis (et les occasions manquées de générer de la valeur pour les parties prenantes qui en résultent) ont mené aux observations générales suivantes concernant les scénarios d'utilisation optimale et inadéquate de certains modèles de réalisation :

#### Conception-Soumission-Construction

<b>Utilisation optimale</b>	Solution reproductible, suivant des critères établis sans désir d'alternatives. Le produit fait partie d'un réseau où l'efficacité est gagnée grâce à un produit uniforme. P. ex., ponts du MTO, asphalte, etc. Risque minime de découvrir des inconnues.
<b>Utilisation inadéquate</b>	Projets avec des délais serrés ou pour lesquels une évaluation précoce de la constructibilité et de la productivité est bénéfique. Projets exigeant une forte intégration entre la conception et la construction. Projets susceptibles d'être modifiés en cours de construction.

#### GCEG/GCAR

<b>Utilisation optimale</b>	Projets avec des critères fixes, sans désir d'alternatives, mais avec des défis de constructibilité particuliers. Projets pour lesquels le client fait, à répétition, appel à une équipe chevronnée ou à une relation de conception solide.
<b>Utilisation inadéquate</b>	L'étendue des travaux n'est pas claire ou a changé, la conception a progressé sans l'apport de l'entrepreneur ou la mise à jour du calendrier/budget. Le client ne dispose pas d'une équipe de projet solide et chevronnée pour gérer la portée du projet, le concepteur et l'entrepreneur.

#### CC

<b>Utilisation optimale</b>	Projets à faible profil de risque où les exigences en matière de résultats sont prioritaires et où la variabilité des moyens pour y parvenir est acceptable.
<b>Utilisation inadéquate</b>	Projets exigeant une participation importante des parties prenantes au cours de la conception (p. ex., bâtiments publics avec consultation du public). Environnements réglementaires très complexes où la conception doit évoluer au fil du temps. Clients qui souhaitent avoir un contrôle total sur l'esthétique de la conception ou sur les détails techniques.

#### CC progressive

<b>Utilisation optimale</b>	Lorsque le propriétaire a besoin de flexibilité pour affiner la portée et la conception au cours des premières phases. Utile pour les projets dont l'état du site n'est pas défini ou qui peuvent faire l'objet de modifications de la part des parties prenantes. Projets complexes avec des conditions inconnues ou des interfaces importantes.
<b>Utilisation inadéquate</b>	Projets exigeant un prix fixe ou une définition préalable de l'ensemble du champ d'application. Situations dans lesquelles les ressources du client ne permettent pas une participation importante au projet.

## CCFM/CCFM progressive

<b>Utilisation optimale</b>	Critères de performance définissables, et commanditaires qui ont besoin d'une optimisation à long terme des coûts de maintenance par rapport aux dépenses d'investissement initiales. Désir de certitude en matière de calendrier et de budget d'exploitation et de niveaux soutenus de maintenance. Désir d'amortissement des coûts ou de monétisation des revenus. Projets de complexité et d'échelle moyennes (les projets plus importants ou plus complexes peuvent envisager d'utiliser le dérivé collaboratif de la CCFM progressive).
<b>Utilisation inadéquate</b>	Grands projets de plus de 2 G\$, ou projets présentant une incertitude importante sur les conditions existantes ou les questions d'interface (p. ex., rénovations, projets de friches industrielles, grands projets de génie civil). Clients incapables de définir les exigences de performance ou dont les exigences opérationnelles changent radicalement au cours de la durée de vie de l'actif.

## RPI/Alliance

<b>Utilisation optimale</b>	Projets complexes, à haut risque, avec des parties prenantes influentes et des conditions inconnues importantes ou des moyens non définis pour atteindre le résultat.
<b>Utilisation inadéquate</b>	Les clients ne veulent pas partager la prise de décision. Équipes peu habituées à travailler en collaboration ou manquant de confiance. Projets peu complexes présentant un profil de risque moins élevé et exigeant un engagement à prix fixe à un stade précoce. Projets pour lesquels il est peu probable qu'une phase de validation apporte des avantages significatifs.

Nous mentionnons également que lorsque les scénarios de passation de marchés décrits ci-dessus n'étaient pas compris ou pris en compte lors des phases de planification d'un projet, les autorités responsables de l'approvisionnement ont parfois dû utiliser des modèles sous-optimaux en raison des contraintes du marché ou des problèmes de ressources des clients.

### 3.2.5. Mauvaise compatibilité entre le modèle de réalisation et les critères d'évaluation

Une tendance préoccupante est la passation de contrats progressifs et collaboratifs utilisant une structure d'évaluation traditionnelle. Par exemple, on a observé des approches en CCP dont les critères d'évaluation récompensent le prix forfaitaire le plus bas à la phase de développement, comme on le ferait dans le cadre d'une structure de CC ou de CSC. Cette sélection va totalement à l'encontre de l'objectif de la phase de développement, qui devrait servir d'investissement pour développer des options de réduction des coûts, comme la réduction des risques et l'ingénierie de valeur. Poussée à l'extrême, une telle approche pourrait aboutir à ce qu'une phase de développement à 0 \$ soit la mieux cotée, bien qu'elle n'aboutisse à aucun service, et qu'elle n'apporte donc aucune valeur au projet.

De même, une évaluation et une comparaison des frais généraux et des bénéfices ne remplacent pas les comparaisons traditionnelles des offres globales qui ont été utilisées pour les projets en CSC ou CC. Cela n'indique pas non plus systématiquement l'équipe la plus susceptible de trouver la solution la plus abordable. Un petit groupe de gestion de la construction qui sous-traite tous les travaux de construction proprement dits fonctionnera avec des frais généraux et un taux de profit inférieurs à ceux d'un entrepreneur autonome qui entretient son équipement et qui paie directement ses équipes. Comparer ces frais généraux et taux de profit sans tenir compte des frais que les sous-traitants appliqueront aux éléments du travail équivaut à comparer des pommes et des poires. Cette approche ne permet pas non plus d'évaluer quelle équipe serait la plus à même de cerner les défis et les opportunités en matière de productivité (qui auront un impact beaucoup plus important sur les résultats du projet). Le critère le plus important à évaluer est la probabilité que l'équipe parvienne à fixer un prix cible qui respecte la limite d'accessibilité du projet.

Le tableau ci-dessous présente des critères utiles pour harmoniser les intérêts des projets et évaluer les soumissionnaires à des projets non traditionnels.

<b>Compréhension et approche du projet</b>	Évaluer la compréhension des objectifs et des plans du projet en vue d'une réalisation dans les délais et dans le respect du budget, y compris les services de préconstruction et la performance de la construction.
<b>Capacité, expérience et structure de l'équipe</b>	Évaluer la capacité, l'expérience et la structure de l'équipe de projet proposée, les capacités d'intégration des participants clés, ainsi que les qualifications et les collaborations antérieures réussies des personnes clés identifiées. Évaluer la capacité de l'équipe exige l'examen de l'organigramme de l'équipe, des CV du personnel proposé, ainsi que les antécédents de l'équipe par rapport à l'étendue des travaux et au mode de passation des marchés prévus pour le projet.
<b>Expérience des défis posés par les projets</b>	Évaluer la capacité de l'équipe du soumissionnaire à identifier et à relever les défis spécifiques liés au projet. C'est une occasion de démontrer l'expérience acquise dans la gestion de ces défis.
<b>Plan de la phase de développement/validation</b>	Évaluer l'approche de l'équipe du soumissionnaire concernant la phase initiale de développement du projet, y compris le plan visant à atteindre le prix cible dans les limites de l'accessibilité financière.
<b>Innovations potentielles</b>	Évaluer les avantages et inconvénients des différentes méthodes de construction et des innovations qui pourraient être appliquées au projet.
<b>Gestion des risques</b>	Évaluer l'identification initiale des risques et l'approche visant à réduire les risques du projet tout au long de la phase de développement.
<b>Approche auto-exécutée ou en sous-traitance</b>	Examiner la capacité d'auto-exécution des travaux, ainsi que le plan de sous-traitance pour divers services clés, y compris les plans d'embauche de sous-traitants supplémentaires, les plans d'exécution pour les services de construction et la conformité avec les objectifs d'équité, de diversité et d'inclusion.
<b>Plan d'optimisation des ressources</b>	Évaluer la compréhension des risques et de la gouvernance du projet, la mise en œuvre de stratégies visant à maintenir la valeur tout au long du projet et la définition d'indicateurs de performance permettant de mesurer et d'améliorer la rentabilité du projet. Ce plan doit spécifier les rôles de gouvernance, les processus de gestion de l'entreprise et le soutien nécessaire de la part du maître de l'ouvrage. En outre, il doit détailler comment l'optimisation des ressources sera développée, contrôlée et communiquée.
<b>Structure commerciale proposée</b>	Évaluer la proposition d'accord commercial (structure de paiement des bénéfices) pour encourager et atteindre l'optimisation des ressources définie par le client (objectifs proposés ou GRC).
<b>Transparence des estimations et analyse comparative</b>	Évaluation la démonstration du niveau de détail fourni dans l'estimation, y compris les références des coûts passés et les données de productivité.
<b>Explication des frais généraux</b>	Évaluer le survol des services à valeur ajoutée ou des composantes des frais généraux du soumissionnaire pour évaluer correctement le rapport qualité-prix.

Pour les projets ICI complexes et de grande envergure, les notes du modèle collaboratif sont fortement pondérées par les honoraires, ce qui entraîne souvent des difficultés futures et un manque de personnel sur les projets.

Les projets collaboratifs de type CC, dans lesquels les honoraires fixes de gestion de la conception sont susceptibles de faire l'objet de modifications excessives à l'initiative du maître de l'ouvrage, entraîneront probablement des frictions au sein de l'équipe de projet, des litiges importants et une baisse de l'intérêt du marché à long terme.

Lorsque les autorités responsables de l'approvisionnement s'éloignent des spécifications rigides des produits pour se concentrer sur les résultats, l'industrie bénéficie d'une plus grande flexibilité pour proposer des solutions innovantes. Nous constatons que, dans certains cas, cette évolution a exigé à la fois un changement culturel et un investissement dans la capacité d'évaluation afin d'évaluer les diverses approches équitablement.

### 3.2.6. Ressources et capacités de l'équipe du client

La passation de marchés des pouvoirs publics échoue lorsque les soumissionnaires réagissent en fournissant des renseignements et des prix inattendus. Cela se produit généralement lorsque les commentaires et la tarification sortent des limites des processus d'approbation rigides qui existent actuellement (qui étaient probablement basés sur des conditions de marché dépassées et qui ont changé depuis en raison d'impacts géopolitiques, de contraintes de capacité et d'autres événements ou conditions imprévus).

Les équipes responsables de l'approvisionnement n'ont souvent pas le pouvoir délégué d'ajuster les critères, la conception, les spécifications ou les exigences. Cela peut mener à des comportements défensifs et conflictuels dans le cadre des projets, les équipes tentant de respecter des contraintes et des budgets déraisonnables, ce qui entraîne parfois l'annulation de marchés publics ou la mise en œuvre de projets dans des conditions vouées à l'échec.

Étant donné que les coûts de construction représentent généralement 90 % des coûts d'un projet, mal gérer la conception, c'est-à-dire sans tenir compte des considérations relatives à la construction, peut entraîner l'obligation de revoir la conception, etc. L'impact de ces changements une fois que la construction a commencé est bien plus important que s'il était prévu au moment de la conception.



## 3.3. Observations et tendances en matière de marchés publics fédéraux

Dans le contexte des observations précédentes, les sections suivantes fournissent une rétroaction spécifique sur les marchés publics fédéraux récents (facilités par SPAC). Les principaux thèmes portent sur les attentes en matière de risque, la culture et les capacités, la gouvernance et la prise de décision, ainsi que l'engagement des marchés.

### 3.3.1. Risque, valeur et confiance dans le marché

- Le marché fédéral continue d'afficher des tensions importantes autour de la répartition des risques, avec des interprétations diverses de l'équilibre approprié des risques entre le secteur public et le secteur privé.
- La participation réduite des soumissionnaires et les marchés annulés indiquent que les attentes actuelles en matière de transfert de risques affectent la viabilité et la compétitivité des projets.
- L'écart entre les primes pour risque et les marges bénéficiaires acceptables contribue aux problèmes d'accessibilité financière et à la lenteur des négociations.
- Des définitions plus larges du rapport qualité-prix commencent à émerger, intégrant le coût du cycle de vie, la durabilité et l'impact social. Toutefois, ces définitions plus larges n'ont pas pour l'instant été traduites en critères d'évaluation ou en incitatifs qui encouragent l'innovation pour contrecarrer les facteurs de coût et de valeur eux aussi plus larges.
- Cependant, les premiers exemples de partage des gains et d'incitatifs basés sur la performance indiquent une évolution progressive vers des modèles de passation de marchés plus équilibrés et axés sur les résultats.

### 3.3.2. Compétences, culture et capacité de l'équipe

- Le niveau inégal de connaissances en matière de passation de marchés et de réalisation de projets dans les différents ministères continue de nuire à la clarté, à l'harmonisation et à l'exécution des projets.
- Les projets sont par conséquent annulés ou passent à des modèles plus collaboratifs pour essayer de créer plus de « valeur », sans tenir compte des principaux obstacles à la réussite que sont le manque de flexibilité dans la gouvernance ou le manque d'autonomie au sein de l'équipe du client, ce qui peut rendre l'accessibilité encore plus difficile dans le cadre d'un modèle collaboratif.
- Le roulement de personnel et la continuité institutionnelle limitée causent, eux aussi, des changements dans les attentes et un dédoublement d'efforts au cours des procédures de passation de marchés.
- De surcroît, une aversion culturelle au risque persiste au sein de nombreuses équipes fédérales, ce qui limite la flexibilité et l'innovation dans l'approvisionnement.

### 3.3.3. Gouvernance et processus décisionnels qui limitent l'innovation et la valeur ajoutée

- Les structures d'approbation centralisées et à plusieurs paliers continuent de ralentir les décisions et de réduire l'agilité des programmes d'infrastructure fédéraux.
- La coordination lacunaire des décisions d'investissement par rapport aux implications en matière d'exploitation et de maintenance nuisent aux occasions d'améliorer le rapport qualité-prix des projets. Les innovations qui améliorent les budgets d'exploitation et de maintenance à long terme sont parfois ignorées si lesdits avantages ont un effet négatif sur différents ministères ou sur le financement.
- Les modèles de gouvernance déléguée et « allégée » ont démontré leur valeur en permettant des décisions plus rapides et plus adaptatives.
- La simplification des processus décisionnels permet d'harmoniser les objectifs politiques, les réalités des projets et les délais d'exécution.

### 3.3.4. Participation de l'industrie et des parties prenantes

- Les consultations de l'industrie se produisent généralement trop tard dans le développement du projet pour orienter la portée, le modèle de réalisation ou l'allocation des risques de façon significative. Au cours de divers processus d'approvisionnement, l'incapacité des équipes de projet à accepter et à intégrer les commentaires des soumissionnaires en temps réel a souvent entraîné des annulations.
- De plus, la sensibilité politique et l'attention des médias découragent souvent le dialogue ouvert et précoce entre les maîtres d'ouvrage du secteur public et les acteurs du marché.

## 4 Conclusions et recommandations

Les tendances observées dans les régions, les secteurs, les modèles de réalisation et le paysage national révèlent un environnement de passation de marchés sous pression. Collectivement, les problèmes d'accessibilité financière, l'évolution des capacités du marché, l'évolution des attentes en matière de répartition des risques et la dépendance croissante à l'égard d'approches collaboratives sans cadre approprié mis en place pour les soutenir compromettent l'atteinte de résultats optimaux en matière de passation de marchés. En l'occurrence, les recommandations suivantes présentent des solutions ciblées pour répondre à ces pressions et pour favoriser une passation de marchés plus résiliente, plus transparente et plus efficace.



## 4.1. Renforcer la participation et la réactivité des gouvernements

La consultation précoce et continue de l'industrie reste essentielle pour répondre à l'hésitation généralisée concernant le risque, la tarification, la sélection du modèle de réalisation et les contraintes de capacité.

### Recommandation :

Mettre en œuvre des mécanismes structurés (comme des journées de l'industrie, des tables sectorielles, des tables rondes et des plateformes numériques) pour aider les maîtres d'ouvrage publics à mieux comprendre la capacité du marché, à tester les hypothèses d'accessibilité financière et à réduire la probabilité d'échecs tardifs lors de la passation des marchés. Une consultation plus significative des groupes autochtones et des utilisateurs finaux pourrait également améliorer la clarté du champ d'application et garantir que les projets reflètent mieux les besoins opérationnels à long terme. Cette consultation devrait aboutir à la publication d'un cheminement de projet qui aidera l'industrie à gérer les contraintes de capacité et de faciliter la rétroaction supplémentaire au besoin.

Pour que la consultation soit efficace, elle doit orienter directement les processus de gouvernance.

### Recommandation :

Établir des boucles de rétroaction formelles au sein du gouvernement pour aider à harmoniser la planification et l'échelle du projet, les décisions relatives au modèle de réalisation, les critères d'évaluation et les exigences en matière de conception avec les conditions réelles du projet et les réalités actuelles du marché.

Cette approche permet d'atténuer la déconnexion des objectifs observée dans les projets récents. Des voies de communication plus flexibles entre les hauts fonctionnaires et les agences centrales permettront de modifier le champ d'application et le budget rapidement lorsque les commentaires lors des processus d'approvisionnement font état de problèmes d'accessibilité financière.

## 4.2. Créer de la valeur en renforçant la planification, la diligence raisonnable et les travaux préliminaires

Dans tous les secteurs, les grands projets continuent de composer avec des problèmes d'accessibilité financière et de constructibilité en raison de risques qui n'ont pas été identifiés à un stade précoce ou de projets qui sont fondamentalement trop ambitieux pour générer de la valeur dans la chaîne d'approvisionnement en raison de limites de capacité.

### 4.2.1. Considérations relatives à la planification

Les commentaires provenant des consultations du marché au stade de la planification pourraient aider à dimensionner les projets de manière à offrir plus de modèles qui favorisent l'innovation, la certitude des coûts et la valeur à long terme.

**Recommandation :**

Appliquer, le cas échéant, différents modèles de passation de marchés à différentes phases d'un projet, notamment échelonner les projets d'infrastructures sociales en éléments digestes pour les acteurs du marché, afin d'obtenir une valeur opérationnelle à long terme.

De plus, la valeur du projet doit être évaluée de façon à tenir compte des éléments d'exploitation et de maintenance, sous la houlette des représentants des opérations au sein du gouvernement, afin de garantir que les décisions visent ce qu'il y a de mieux pour le projet.

**Recommandation :**

Les formules et modèles de financement doivent explicitement décrire la répartition des fonds d'exploitation et de maintenance, y compris les indemnités et les délais de disponibilité. Cette clarté permettra aux décisions d'investissement d'être fondées en fonction du coût pour l'ensemble du cycle de vie, en veillant à ce que les économies opérationnelles à long terme soient prises en compte dans la stratégie globale du projet.

## 4.2.2. Considérations pour les travaux préliminaires

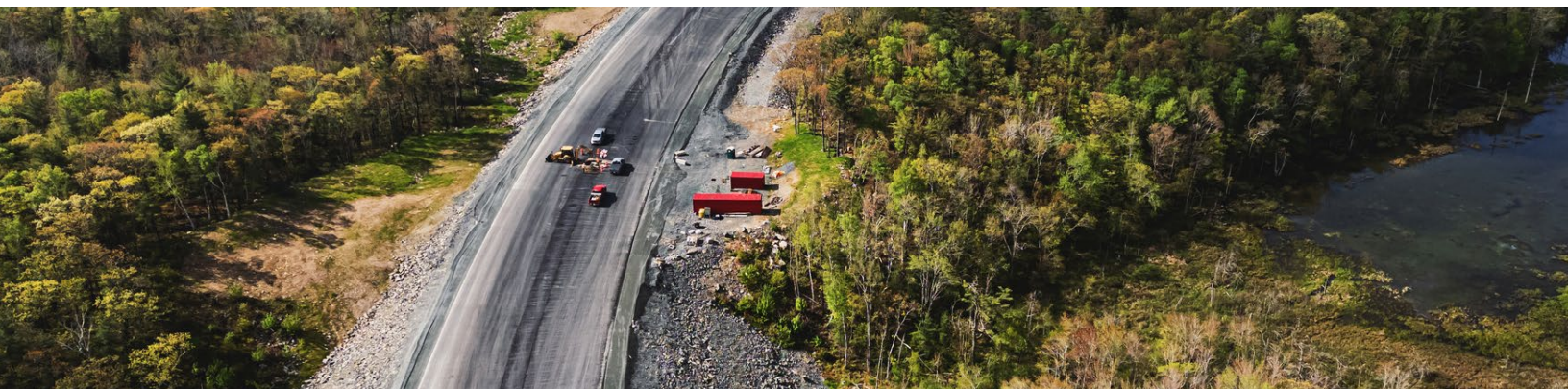
Les consultations préliminaires doivent être associées à des travaux préliminaires suffisants pour réduire les risques des projets et améliorer la certitude des coûts.

**Recommandation :**

Il faut souligner l'importance de la diligence raisonnable dès le début des travaux, notamment en ce qui concerne les études géotechniques, l'amélioration des services, les examens environnementaux et l'obtention des permis. Pour les contrats plus importants, les lots de travaux préliminaires peuvent aussi réduire la taille du projet, permettant à un plus grand nombre de soumissionnaires d'y participer.

**Recommandation :**

Dans les modèles de collaboration, les maîtres d'ouvrage devraient conserver une certaine flexibilité au cours des travaux préliminaires afin d'évaluer si les investissements ultérieurs permettent d'optimiser les ressources. Des méthodes d'évaluation structurées qui équilibrent les coûts nécessaires pour réduire les risques et les incidences sur le calendrier avec l'accessibilité financière permettront de prendre des décisions en connaissance de cause et d'éviter de coûteuses modifications de la conception ou l'échec des phases de validation à un stade ultérieur.



### 4.3. Accroître la flexibilité et l'innovation décisionnelles

Les équipes chargées des marchés publics ont besoin d'une plus grande délégation de pouvoirs pour réagir à l'évolution des renseignements relatifs aux projets. Les structures d'approbation rigides continuent d'entraîner des retards, d'augmenter les risques liés aux offres et, dans certains cas, de faire dérailler complètement les processus d'approvisionnement.

#### Recommandation :

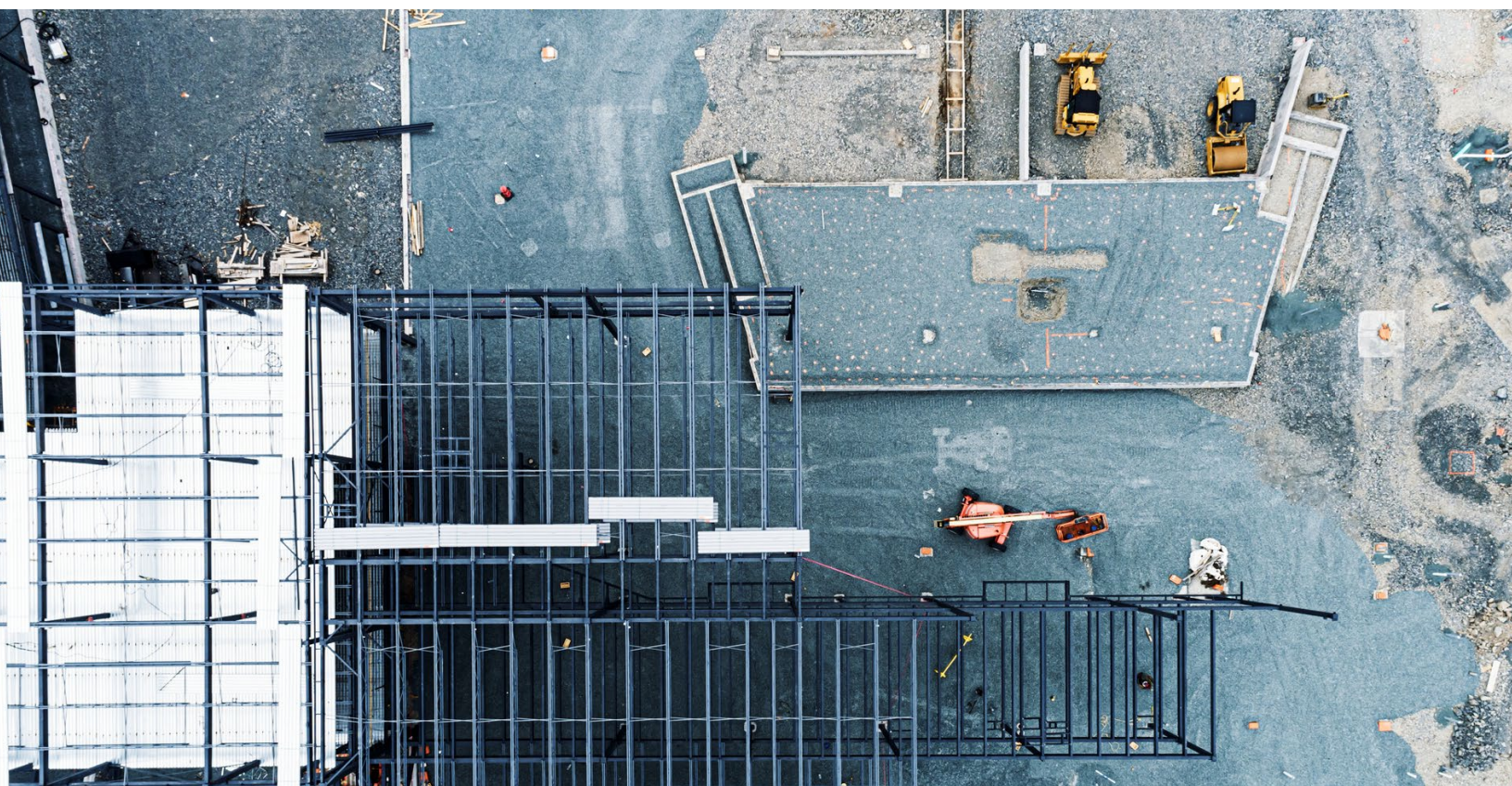
Permettre aux équipes de projet d'ajuster la portée, les budgets et les conditions contractuelles mineures au niveau du projet afin de réagir avec souplesse aux commentaires de l'industrie, de réduire les goulets d'étranglement administratifs et de favoriser une résolution plus efficace des litiges.

Les cadres d'approbation devraient être repensés pour reconnaître la nature itérative des modèles progressifs et collaboratifs, avec des seuils décisionnels plus clairs qui protègent la responsabilité tout en évitant une escalade inutile.

#### Recommandation :

Faire en sorte que les approbations de projets intègrent un cadre plus large qui permette une certaine souplesse décisionnelle, sans exiger une escalade constante qui peut bloquer les progrès ou faire dérailler le processus d'approvisionnement.

Déléguer l'autorité à des champions de projet soutenus par des membres de la gouvernance possédant l'expertise nécessaire et communiquer clairement les points de décision et les délais peut favoriser des décisions plus agiles et plus éclairées.



## 4.4. Renforcement des ressources, des compétences et des capacités institutionnelles

L'évolution vers des modèles de réalisation progressifs et collaboratifs a mis en évidence le besoin d'élargir l'expertise technique, commerciale et de gouvernance au sein de SPAC et d'autres organismes centraux. Une meilleure connaissance des mécanismes des différents modèles, principes de partage des risques et attentes de la phase de développement améliorerait la prise de décision et renforcerait la confiance du marché. Un partage accru des outils, des pratiques exemplaires et des leçons retenues entre les différentes juridictions contribuera à la mise en place de capacités plus uniformes.

### Recommandation :

Les équipes de projet doivent être dotées de ressources adaptées à la complexité du modèle de réalisation à gérer. Il s'agit notamment de donner aux participants les moyens de prendre des décisions en connaissance de cause, d'intégrer des spécialistes qui disposent de l'expérience de modèles alternatifs nécessaire et de veiller à ce que les organes de gouvernance comprennent des membres capables d'interpréter les renseignements relatifs aux coûts, au calendrier et aux risques.

Au fur et à mesure que les modèles de collaboration se répandent, des ressources supplémentaires en matière d'encadrement et de facilitation seront nécessaires pour soutenir l'alignement des comportements et maintenir la culture du projet.

### Recommandation :

Les maîtres d'ouvrage publics doivent s'engager à respecter des normes de ressources et de performance comparables à celles attendues des entrepreneurs, en veillant à ce que les responsabilités soient reflétées dans l'ensemble de l'équipe d'exécution.

### 4.4.1. Maintenir une culture de collaboration

Le succès des approches collaboratives dépend fortement du comportement des participants au projet. Bien que la collaboration soit souvent évaluée au stade de la passation des marchés, elle s'érode parfois au fil du temps en raison du roulement des effectifs, de l'évolution des priorités ou de la pression exercée par les projets. Le maintien d'une forte culture de projet exige des efforts délibérés et continus. Un maintien culturel proactif améliorera les performances de l'équipe et réduira les frictions tout au long du cycle de vie du projet.

### Recommandation :

Employer un mentor collaboratif pour faciliter les évaluations régulières, la formation et les exercices d'alignement afin d'aider à maintenir l'uniformité des comportements et de renforcer la confiance et la transparence sur lesquelles ces modèles reposent.

## 4.5. Harmoniser les modèles de réalisation avec les caractéristiques du projets

Les tendances observées dans l'ensemble du Canada révèlent une inadéquation persistante entre les conditions des projets et les modèles d'approvisionnement sélectionnés.

### Recommandation :

Les propriétaires devraient adopter des méthodes d'évaluation plus rigoureuses et plus structurées qui donnent la priorité aux caractéristiques du projet, à la capacité du marché, aux besoins des parties prenantes et à la valeur opérationnelle à long terme. Il peut s'agir d'appliquer différents modèles de passation de marchés à différentes phases ou de diviser les grands projets en lots qui reflètent mieux les profils de risque et la capacité des soumissionnaires.

### 4.5.1. Redéfinir la valeur et renforcer la confiance du marché

La confiance du marché et la réponse aux marchés publics s'améliorent lorsque l'autorité adjudicatrice élabore une définition plus claire et plus uniforme de la valeur qui reflète les exigences spécifiques du projet, ce qui permet d'harmoniser les attentes et les résultats de toutes les parties prenantes.

### Recommandation :

Étendre le concept de valeur au-delà du prix pour inclure les coûts du cycle de vie, la qualité de la conception et les avantages sociaux et environnementaux. Des outils comme les mécanismes de partage des gains, les cadres de réalisation des bénéfices et les contrats structurés avec des incitatifs clairs peuvent renforcer cette approche plus large. En fournissant à l'industrie des renseignements plus précoces et plus détaillés, ou en publiant des lignes directrices, et en appliquant les leçons retenues d'autres juridictions, il est possible de renforcer la participation et de faire en sorte que les stratégies de passation de marchés soient mieux harmonisées avec les besoins des projets.

Pour évaluer les soumissionnaires qui pourraient participer à des modèles collaboratifs et progressifs, il faut s'éloigner des critères traditionnels de pondération des prix.

### Recommandation :

Les cadres de sélection devraient mettre davantage l'accent sur les performances dans la phase de développement, sur la capacité à générer des solutions innovantes, sur la qualité de l'engagement, sur l'exactitude des coûts et du calendrier, sur la transparence et sur la capacité à valider une solution dans les limites de l'accessibilité financière du client.

## Reconnaisances :

Le présent rapport reflète la vision collective, l'expérience et la générosité des contributeurs de l'ensemble du secteur. Nous remercions sincèrement toutes les personnes qui nous ont fait part de leurs opinions et leçons retenues tout au long de l'élaboration de ce travail :

- Brian Norcliffe, directeur de la préconstruction, Peter Kiewit Sons ULC
- David Hudock, directeur national, Relations avec la défense et le gouvernement fédéral, PCL Construction
- Andrew Southam, responsable des prestations alternatives, Peter Kiewit Sons ULC
- Danny Giacomel, vice-président principal, EllisDon Capital
- Chastine Taerum, directrice principale, Construction de défense, Leducor Group of Companies

Leur contribution a renforcé la pertinence et le caractère pratique des stratégies présentées et a permis de veiller à ce que le rapport soit fondé sur une expérience concrète.

Ce rapport de l'ACC est le fruit d'un processus fondé sur le consensus, visant à trouver un juste équilibre entre les intérêts de toutes les parties d'un projet de construction. Il reflète les pratiques recommandées par l'industrie et ne constitue pas un avis juridique ou professionnel. L'ACC n'accepte aucune responsabilité pour les pertes ou les dommages qui pourraient résulter de l'utilisation ou de l'interprétation de ce rapport.



Association canadienne  
de la construction  
**Services axés sur les  
pratiques exemplaire**

