

Modèle d'analyse de rentabilisation



**First Nations
Infrastructure Institute**
Institut des infrastructures
des Premières Nations

Novembre 2024

TABLE DES MATIÈRES

ASPECT STRATÉGIQUE	3
ASPECT TECHNIQUE	4
ASPECT COMMERCIALE	5
ASPECT FINANCIÈRE	7
ASPECT GESTION	9

ASPECT STRATÉGIQUE

Information et contexte

- Examen du plan – Résumé d'examen des rapports, des études et des plans pertinents pour le projet, dont les plans d'utilisation des terres, les plans stratégiques et les documents sur les développements proposés.
- Problèmes actuels – Description des problèmes (actuels et anticipés) liés à l'infrastructure et à la prestation de ses services; description des solutions appliquées aux problèmes grâce au projet.
- Infrastructure existante – Brève évaluation de la prestation des services fournis par toute infrastructure existante et liée au projet, ainsi que de son état, de sa capacité, de sa performance et du reste de son cycle de vie. Cette évaluation peut inclure une partie ou la totalité des éléments suivants :
 - capacité actuelle de l'infrastructure et capacité prévue à l'origine;
 - services fournis par l'infrastructure et bénéficiaires de ces services;
 - qualité des services fournis par l'infrastructure;
 - fiabilité de l'infrastructure en matière de prestation des services;
 - difficultés opérationnelles liées à l'infrastructure, le cas échéant;
 - estimation du reste du cycle de vie de l'infrastructure, le cas échéant;
 - contribution de l'infrastructure aux problèmes de prestation des services, le cas échéant;
 - répercussions potentielles des interruptions de service, le cas échéant.

Justifications

- Objectifs du propriétaire – Résumé des objectifs établis par le propriétaire pour le projet, notamment ses objectifs communautaires concernant les services fournis grâce au projet, s'il y a lieu.
- Analyse de l'écart – Analyse des écarts entre les objectifs établis par le propriétaire pour le projet, notamment les besoins en prestation de services, et l'infrastructure existante.

Projet et portée

- Solutions potentielles – Liste et brève description des solutions qui pourraient s'appliquer aux problèmes existants en matière d'infrastructure et de viabilisation.
- Contenu nécessaire – Description du contenu nécessaire à l'atteinte des objectifs du projet.
- Avantages escomptés – Description des avantages qui se concrétiseront si on achève le projet et qu'il permet de résoudre les problèmes actuels.

Justifications

- Concordance stratégique – Description des liens directs entre les objectifs du propriétaire et la nécessité du projet, ainsi que des motifs justifiant la nécessité du projet selon les objectifs du propriétaire :
 - Description de la cohérence stratégique du projet avec la vision, les plans stratégiques et les autres projets proposés par le propriétaire;

- Évaluation des attentes concernant l'atteinte des objectifs du propriétaire ou la contribution à leur atteinte grâce au projet.

ASPECT TECHNIQUE

Options de la liste préliminaire

- Facteurs essentiels de réussite – Détermination des facteurs essentiels à la réalisation du projet (si l'analyse stratégique énonce des liens avec les objectifs du projet).
- Détermination des options – Détermination des options devant faire l'objet d'une évaluation approfondie. Elle comprend notamment une description du processus appliqué pour dresser la liste préliminaire des options, ainsi que de tout engagement pris par parties prenantes pour définir ces options.
- Évaluation initiale – Principaux avantages et inconvénients de chaque option figurant à la liste préliminaire. Évaluation initiale de la mesure dans laquelle chaque option répond à chacun des critères essentiels de réussite. (Il peut s'agir simplement d'indiquer si l'option répond entièrement ou partiellement au critère, ou si elle n'y répond pas.)

Options de la liste restreinte

- Détermination des options – Liste des options sélectionnées dans la liste préliminaire aux fins d'une évaluation approfondie (fondée sur l'évaluation initiale). Brèves justifications relatives à l'exclusion des autres options.
- Processus – Description du processus suivi pour dresser la liste restreinte des options du projet, notamment les principales hypothèses formulées, le cas échéant, ainsi que de tout engagement pris par les parties prenantes.
- Évaluation – Évaluation de chaque option de la liste restreinte. Elle peut tenir compte des éléments suivants, s'il y a lieu :
 - aspects techniques (rendement technique, empreinte requise, sélection du site, options de viabilisation, capacité de viabilisation, conformité réglementaire, qualité des services, évaluation géotechnique, fiabilité conceptuelle ou technologique, entre autres);
 - répercussions environnementales, sociales, économiques, financières et relatives à la santé publique, s'il y a lieu;
 - calendrier de livraison et répercussions entraînées par son non-respect;
 - durée de vie opérationnelle prévue pour le projet;
 - disponibilité des ressources nécessaires (main-d'œuvre, matériaux, équipement, expertise, énergie, technologies et opérateurs spécialisés, biens de grande consommation, entre autres).

Option privilégiée

- Détermination – Détermination de l'option privilégiée (d'après l'évaluation ci-dessus).
- Processus – Description du processus appliqué afin de déterminer l'option privilégiée pour le projet, ainsi que de tout engagement pris par les parties prenantes.

- Estimations de coûts – Meilleures estimations établies pour les coûts de l'option privilégiée, y compris les coûts en capital, les coûts d'exploitation et d'entretien, ainsi que les coûts des travaux prévus en matière de gros entretien.
- Groupes de bénéficiaires des services – Description des groupes d'utilisateurs qui bénéficieront du projet. Description de la méthode de catégorisation de ces groupes, notamment selon le régime foncier, l'utilisation des terres, le statut de membre, le type de construction ou la propriété de bâtiment, entre autres, selon le cas.
- Évaluation détaillée – Évaluation plus détaillée de l'option privilégiée. Elle peut inclure les aspects suivants, selon le cas : éléments techniques, constructibilité, exploitabilité, maintenabilité, fiabilité, continuité, risques, sécurité et protection, répercussions communautaires, résilience, redondance et durabilité.

ASPECT COMMERCIALE

Information

- Résumé du projet – Description sommaire du projet (fondée sur l'analyse stratégique et l'analyse technique). Dans la mesure où les éléments suivants influent sur la pertinence des différents modèles d'approvisionnement, le résumé du projet devrait inclure :
 - une brève description de la portée, de l'étendue et de la complexité du projet, et une mention de l'échéance visée;
 - un résumé des meilleures estimations établies pour les coûts;
 - l'identification des sources potentielles de financement et (ou) de revenus.
 - Le résumé devrait également indiquer si le projet s'inscrit dans un plus vaste programme d'immobilisations, ou s'il revêt un caractère unique et autonome.
- Évaluation de l'état de préparation à la réalisation du projet à l'interne – Évaluation de l'expérience acquise par le propriétaire quant aux différents modèles d'exécution, ainsi que des possibilités de tirer profit de cette expérience, notamment :
 - le personnel et les ressources humaines disponibles pour faciliter la réalisation du projet, ainsi que leur expérience relative aux différents modèles d'exécution;
 - les conseillers et les entrepreneurs disponibles pour faciliter la réalisation du projet, ainsi que leur expérience relative aux différents modèles d'exécution;
 - la nature des relations, dont les relations de travail à l'interne, la stabilité du personnel, les relations personnel-Conseil, ainsi que le point de vue du propriétaire sur ses relations avec ses conseillers, ses entrepreneurs et ses tiers fournisseurs de services.
- Exigences imposées par l'organisme ou les organismes de financement potentiel(s) en matière d'approvisionnement – Description des exigences, des conditions ou des limites imposées par l'organisme ou les organismes de financement potentiel(s), le cas échéant.
- Exigences du propriétaire en matière d'approvisionnement – Description des exigences, des conditions ou des limites du propriétaire quant à ses processus d'approvisionnement.

Analyse des options d'approvisionnement

- Objectifs du propriétaire en matière d'approvisionnement – Définition des objectifs du propriétaire quant à l'approvisionnement (certitude des coûts, transfert des risques,

maximisation de la concurrence, adaptabilité au changement, respect des délais, harmonisation stratégique, incitation à l'innovation, entre autres).

- Options préliminaires de modèles d'approvisionnement – Détermination des modèles potentiels d'approvisionnement grâce auxquels on pourrait réaliser le projet après avoir pris certains facteurs en considération, dont l'étendue et la complexité du projet, la disponibilité de prestataires de services qualifiés et potentiellement intéressés, ainsi que les limites relatives au temps ou à l'établissement de l'échéancier, entre autres. (Veuillez consulter le document intitulé *Introduction aux modèles d'approvisionnement* sur le site Web de l'IIPN.)
- Sondage qualitatif de marché (facultatif) – Description d'un exercice de sondage de marché lors duquel, s'il a lieu, on présente les principaux paramètres du projet aux représentants de l'industrie et aux soumissionnaires potentiels qui cherchent à obtenir de la rétroaction afin de prendre une décision éclairée sur le modèle d'approvisionnement.
- Évaluation initiale des options préliminaires – Évaluation initiale des options préliminaires d'approvisionnement, accomplie dans le but de déterminer les modèles d'approvisionnement qui semblent : (i) viables, selon le résumé du projet et l'évaluation de l'état de préparation à la réalisation du projet à l'interne; (ii) en mesure de répondre aux exigences pertinentes de l'organisme de financement et aux exigences pertinentes du propriétaire; (iii) cohérentes avec la rétroaction obtenue durant le sondage de marché, le cas échéant.
- Liste restreinte des modèles d'approvisionnement – Établissement d'une liste restreinte de modèles d'approvisionnement aux fins d'une évaluation plus détaillée, d'après les résultats de l'évaluation initiale.
- Évaluation qualitative des options de la liste restreinte – Évaluation plus détaillée des options d'approvisionnement de la liste restreinte, selon un système de pointage fondé sur les objectifs d'approvisionnement du propriétaire.
- Évaluation quantitative des options les mieux cotées dans la liste restreinte (facultative, selon la complexité du projet) – Analyse financière permettant d'éclairer la prise de décision relative au modèle d'exécution. Elle inclut une analyse de l'estimation du total des coûts ajustés en fonction des risques pour l'exécution du projet d'après différents modèles.
- Détermination du modèle d'exécution privilégié – Détermination du modèle d'approvisionnement privilégié par l'équipe du projet d'après l'analyse des options d'approvisionnement, dont l'évaluation qualitative et, possiblement, l'évaluation quantitative, si elle a lieu.

Étapes suivantes

- Séance d'orientation sur la phase d'approvisionnement (facultative) – Conseils ou recommandations sur le processus d'approvisionnement, d'après l'évaluation et la sélection du modèle d'exécution, dans le but d'accroître les probabilités d'exécution fructueuse du projet. Cette séance d'orientation peut inclure des conseils sur les éléments suivants :
 - type de processus d'approvisionnement (en une ou deux étapes) et de période ouverte;
 - plateforme d'approvisionnement;
 - qualifications exigées pour les soumissionnaires;
 - démarche de passation de contrats;
 - exigences et étapes importantes relatives à l'échéancier;

- exigences en matière d'assurance; ou
- autres éléments liés à l'approvisionnement.

ASPECT FINANCIÈRE

Modèle financier

- **Modèle financier** – Le modèle financier constitue le fondement de l'analyse financière. Il tient compte des coûts globaux du cycle de vie, de toutes les sources de financement et (ou) des sources de revenus prévus au cours du cycle de vie établi pour le projet d'infrastructure.
- **Principales hypothèses** – Description des principales hypothèses contenues dans le modèle financier.
- **Étalonnage (facultatif)** – Description de l'exercice d'étalonnage qui, s'il a lieu, permet d'éclairer les recommandations et les hypothèses clés.

Estimations des coûts

- **Estimations des coûts** – Détermination des meilleures estimations établies pour les coûts globaux du cycle de vie du projet, dont les coûts en capital, les coûts d'exploitation et d'entretien courants, ainsi que les coûts périodiques plus élevés liés aux travaux de rénovation, de remise en état ou de remplacement d'éléments majeurs qui seront effectués pour maintenir les services durant le cycle de vie anticipé.

Répartition des coûts estimés entre les groupes de bénéficiaires des services

- **Identification des groupes de bénéficiaires des services** – Description des groupes qui recevront les services fournis grâce à l'infrastructure.
- **Répartition des coûts entre les groupes de bénéficiaires des services** – Description de la méthode de répartition des coûts entre les groupes de bénéficiaires des services. Justifications relatives aux méthodes de répartition, par type de coût.

Sources et méthode

- **Source(s) d'acquittement des frais** – Description de la ou des source(s) de financement, de la ou des source(s) de revenus(s), des économies, ou des autres sources qui permettront d'assumer les coûts en capital, les coûts d'exploitation et d'entretien, ainsi que les coûts de remise en état des actifs d'infrastructure. Les sources peuvent varier par type de coût et par groupe de bénéficiaires du ou des service(s). En conséquence, on devrait fournir une description pour chaque groupe de bénéficiaires du ou des service(s) auquel on a affecté une portion de chaque type de coût.
- **Méthode de répartition des coûts en capital** – Description des coûts en capital qui seront financés au fil du temps. Puisque cette description peut varier selon le groupe de bénéficiaires du ou des service(s), on devrait en fournir une pour chaque groupe.
 - **Option de financement privilégiée** – Si l'on finance les coûts en capital au fil du temps, il est recommandé d'inclure une description des options de financement

envisagées, de tout critère d'évaluation des options, ainsi que de tout critère de sélection de l'option privilégiée.

- Méthode de répartition des coûts d'exploitation et d'entretien – Description, par groupe de bénéficiaires du ou des service(s), de la méthode appliquée selon le modèle financier pour assumer les coûts d'exploitation et d'entretien.
- Méthode de répartition des coûts de remise en état des actifs – Description, par groupe de bénéficiaires du ou des service(s), de la méthode appliquée selon le modèle financier pour assumer les coûts de remise en état des actifs, dont la constitution de fonds de réserve, ainsi que le montant et la fréquence des cotisations exigées.
- Outils de recouvrement des coûts – Description des outils envisagés pour le recouvrement des coûts, le cas échéant. Énoncé des critères d'évaluation des options et de sélection de l'outil ou des outils privilégié(s), par type de coût et par groupe de bénéficiaires du ou des service(s).

Abordabilité

- Évaluation de l'abordabilité par le propriétaire – Évaluation de l'abordabilité du projet, si elle a lieu, selon le point de vue du propriétaire. Elle devrait prendre en considération la situation financière du propriétaire en général, ses projets en cours, ses obligations et ses emprunts, ses dépenses et ses revenus, ainsi que tout autre facteur jugé pertinent.
- Comparaison des taux (facultative) – Si le modèle financier repose sur des outils de recouvrement des coûts, l'analyse financière devrait inclure une analyse des taux, des frais et des honoraires, entre autres, qui seront exigés au groupe de bénéficiaires du ou des service(s), d'après son point de vue. Dans un autre ordre d'idées, l'analyse financière pourrait inclure une comparaison avec les taux, les frais et les honoraires, entre autres, exigés pour les services comparables fournis dans la région, ou une analyse similaire. Si l'analyse révèle que les taux proposés diffèrent largement des taux exigés pour les services comparables fournis dans la région, on devrait ajouter de brèves explications pour justifier ces incohérences.

Risque et contingences

- Analyse de sensibilité – Description de l'analyse accomplie et des résultats liés, en matière de viabilité financière, à la modification des suggestions retenues ou des hypothèses principales.
- Risque – Identification des risques financiers. Évaluation des risques et des répercussions potentielles. Stratégies de gestion du risque, y compris ses mesures d'atténuation.
- Contingences – Description des fonds de prévoyance à constituer, le cas échéant.
- Stratégies de comblement des déficits – Description des stratégies visant à combler les déficits potentiels durant la mise en œuvre du plan financier du projet.

Énoncé de viabilité

- Confirmation de viabilité – L'analyse financière devrait inclure un énoncé confirmant la viabilité financière du plan financier du projet.

ASPECT GESTION

Modalités relatives à la gestion du projet

- Équipe du projet – Description du processus adopté pour former l'équipe du projet et s'assurer qu'elle possède les compétences exigées pour son exécution fructueuse.
 - Compétences exigées – Définition de l'ensemble des compétences exigées pour l'exécution fructueuse du projet.
 - Compétences existantes – Définition des compétences actuelles du propriétaire, des membres de son personnel qui peuvent s'intégrer à l'équipe du projet, ainsi que des conseillers et des entrepreneurs externes dont le propriétaire a retenu les services pour contribuer au projet.
 - Lacunes – Identification des lacunes ou du manque de disponibilité en matière de compétences exigées pour l'ensemble des aspects critiques du projet.
 - Stratégies de comblement des lacunes – Description des stratégies et des mesures adoptées pour combler les lacunes identifiées en matière de compétences, dont la formation et le perfectionnement, le recours à des conseillers et à des entrepreneurs externes, ou l'application d'autres stratégies.

Gouvernance du projet

- Processus décisionnels – Définition des principales décisions à prendre pour assurer la réalisation fructueuse du projet. Description des processus adoptés pour la prise de ces décisions.
- Rôles et responsabilités – Définition des principaux rôles de gouvernance, accompagnée d'une description détaillée des responsabilités devant être assumées par l'équipe du projet pour assurer sa réalisation fructueuse.
- Structure hiérarchique – Description de tous les liens hiérarchiques essentiels, par tableau ou par graphique.

Plan du projet

- Échéancier du projet – Élaboration du calendrier de livraison, qui inclura les éléments suivants :
 - échelonnement requis;
 - analyse des échéances proposées aux fournisseurs privilégiés;
 - échéance visée pour le projet.
- Étapes clés – Définition des étapes clés à franchir pour assurer la réalisation fructueuse du projet.
- Analyse du chemin critique – Description des dépendances aux événements pouvant nuire au respect de l'échéancier du projet. Identification des goulots d'étranglement potentiels pour chaque étape clé de la mise en œuvre du projet. Plan de parcours du chemin critique à l'intention des membres de l'équipe du projet.

Gestion du risque

- Identification et analyse des risques – Identification des principaux risques du projet, notamment par une analyse des répercussions (financières et autres) et de la probabilité des risques. L'analyse du risque permet de classer les risques d'après une formule de cotation [cotation des risques = répercussions potentielles x probabilité].
- Gestion du risque – Description des stratégies définies pour la gestion des risques (évitement, transfert, atténuation, acceptation), des événements déclenchant l'application des mesures de gestion du risque, des parties responsables d'appliquer ces mesures, de l'échéancier établi pour ces mesures, ainsi que de tout plan de contingence pertinent.

Plan de mobilisation

- Parties prenantes – Identification des intervenants, des entités, des parties ou des groupes visés par la collaboration. Détermination de leur niveau d'intérêt pour le projet, et du niveau d'influence que chacun aura sur la réalisation fructueuse du projet.
- Stratégies – Identification des stratégies de mobilisation à adopter pour aider l'équipe du projet à mieux comprendre les intérêts et les préoccupations de chaque groupe d'intervenants et son niveau de soutien au projet, afin d'accroître la probabilité de réalisation fructueuse du projet.
- Plan de communications – Description des modes de communication que l'équipe du projet adoptera pour chacun des groupes d'intervenants, y compris la fréquence et le but des communications, ou les événements exigeront d'y recourir.

Gestion des ressources

- Gestion de contrats – Identification d'une ressource de gestion de contrats. Description du processus qui assurera l'adhésion aux conditions, le respect des obligations contractuelles et la prestation des services prévus aux contrats selon le niveau de performance convenu, notamment le contrôle de la performance, ainsi que les pénalités potentielles, advenant la non-prestation des services prévus aux contrats.

Contrôle et évaluation

- Mesures de performance – Détermination des indicateurs de performance qui serviront à mesurer les progrès.
- Production de rapports d'avancement – Définition de la méthode, des échéances et des destinataires des rapports d'avancement.
- Cadre d'évaluation – Description du processus permettant d'évaluer l'atteinte des résultats du projet selon le plan établi.

Vérification après mise en œuvre

- Plan d'évaluation post-projet – Description de la méthode d'évaluation de la performance des infrastructures, des actifs, des installations ou des services après leur mise en œuvre.
- Plan de réalisation des avantages – Définition des avantages visés. Description de leur méthode de mesure et de suivi au fil du temps.

- Leçons tirées – Description du processus à suivre pour réviser et retenir les leçons tirées, dans une perspective d'intégration aux projets.