

Objet : Installation de déploiement des paramédics dans le secteur ouest

Numéro de dossier : ACS2026-EPS-OPS-0001

Rapport présenté au Comité des finances et des services organisationnels

Rapport soumis le 3 février 2026

et au Conseil le 11 février 2026

Soumis le 2026-01-23 par Pierre Poirier, Chef Paramédic, Service paramédic d'Ottawa

Personne-ressource : Jenna Smith, Coordonnatrice du soutien stratégique, Services de protection et d'urgence, jenna.smith@ottawa.ca

Quartier : À l'échelle de la ville

RECOMMANDATION(S) DU RAPPORT

Que le Comité des finances et des services organisationnels recommande au Conseil :

1. de prendre connaissance de ce rapport à titre informatif et de donner au personnel de la Ville l'approbation qui lui permettrait de lancer un processus d'approvisionnement fondé sur un partenariat public-privé, selon le cadre du PPP de la Ville d'Ottawa en vue de réaliser l'installation de déploiement des paramédics dans le secteur ouest, tel qu'il est décrit dans le présent rapport, y compris les éléments suivants :
 - a. déléguer au directeur général, Finances et Services organisationnels et au chef des finances d'autoriser le personnel à élaborer une stratégie d'approvisionnement.
2. d'approuver le modèle d'approvisionnement de type conception-construction-financement-entretien (CCFE) recommandé pour la mise en œuvre de la nouvelle installation de déploiement des paramédics dans le secteur ouest, telle qu'elle est décrite dans le présent rapport, y compris les éléments suivants :
 - a. prendre connaissance de l'analyse de rentabilité, de l'évaluation de l'optimisation des ressources et de l'évaluation stratégique de l'analyse des risques d'Ernst & Young ci-jointes (document 1);
 - b. autoriser le directeur général à retenir les services d'experts-conseils tiers supplémentaires en vue de faire progresser l'étape d'approvisionnement du modèle conception-construction-financement-entretien.

RÉSUMÉ

Le Service paramédic d'Ottawa prodigue des soins aux patients et assure des services médicaux d'urgence à plus de 1 million de résidents sur un territoire de 2 800 kilomètres carrés, appuyé par le Centre de répartition des paramédics d'Ottawa, qui reçoit des appels d'urgence médicale passés au 9-1-1 et assure la répartition des paramédics dans l'est de l'Ontario, sur un territoire dont la superficie est de 10 000 kilomètres carrés. En tant qu'agent désigné par la province pour la prestation des services ambulanciers terrestres à Ottawa, le Service assure la gestion du personnel, des véhicules et du matériel ainsi que la prestation de services de qualité, tout en s'adaptant aux besoins en soins de santé en constante évolution de la communauté.

L'actuel quartier général du Service paramédic d'Ottawa, situé au 2465, promenade Don Reid, a été construit en 2005 en vue d'y accueillir 330 membres du personnel et 80 ambulances et véhicules d'intervention d'urgence. Le modèle d'exploitation des services est un modèle de déploiement en étoile, selon lequel toutes les ressources (le personnel, les véhicules et le matériel) sont déployées à partir d'un seul et même lieu. Les membres du personnel commencent et terminent leur quart de travail au 2465, promenade Don Reid. Ce modèle optimise la gestion et le déploiement des ressources et réduit la nécessité d'avoir des stations satellites physiques. L'actuel quartier général est un partenariat de type conception-construction-financement-entretien public-privé (P3) qui comprend une entente d'entretien de 30 ans.

Depuis 2005, en raison de la croissance démographique, du champ de pratique élargi et des modifications apportées à la prestation des services, le Service paramédic a dû s'adapter et élargir ses programmes, ce qui a considérablement augmenté les besoins logistiques, opérationnels et en matière d'espace. L'augmentation de la demande de services (appels au 9-1-1) a également été plus rapide que les prévisions démographiques, principalement en raison du vieillissement des patients, des troubles médicaux plus complexes des patients et de problèmes affectant le système de santé général de l'Ontario. En réponse à cette nouvelle réalité, le Conseil municipal a investi en vue d'ajouter plus de 450 employés depuis 2005, y compris 141 employés au cours du présent mandat du Conseil.

Par conséquent, l'actuel quartier général a dépassé sa capacité maximale, et n'est plus en mesure d'assurer de façon sécuritaire les activités actuelles et futures. L'installation est confrontée à d'importantes contraintes : espace d'entreposage des véhicules insuffisant, espace limité pour stocker les fournitures et le matériel médicaux, capacité

de formation inadéquate, stationnement limité pour les employés, et défis liés à la santé et à la sécurité opérationnelles. Il n'est plus possible d'agrandir le site, et la location d'espace supplémentaire ne constitue pas une solution viable sur le plan des opérations à long terme.

Le Service paramédic d'Ottawa a lancé une analyse des options en vue de répondre au besoin d'espace supplémentaire pour appuyer l'augmentation du nombre d'employés et de véhicules. L'analyse a déterminé que l'on devrait envisager l'aménagement d'une nouvelle installation de déploiement dans le secteur ouest, qui serait dotée de locaux secondaires pour la logistique et la formation. On procéderait à l'aménagement d'une nouvelle installation selon un modèle de déploiement en étoile, ce qui permettrait de réduire les risques pour la santé et la sécurité au travail de l'actuel quartier général. L'installation permettrait également d'améliorer le déploiement de ressources dans les secteurs ouest et sud d'Ottawa.

Des employés de plusieurs directions générales ont depuis procédé à l'examen d'options d'emplacement, de modèles de prestation, d'exigences et de spécifications techniques, et de risques. L'expérience concluante de l'utilisation du modèle de partenariat de type conception-construction-financement-entretien (CCFE) à l'actuel quartier général a permis d'orienter une analyse plus approfondie. Conformément à la politique et aux procédures de la Ville en matière de partenariats publics-privés, le personnel a entamé les évaluations stratégiques nécessaires. Ernst & Young a réalisé une analyse de rentabilisation et d'évaluation de l'optimisation des ressources, ainsi qu'une analyse des risques. Ces évaluations ont permis de conclure qu'une approche de type CCFE est cohérente avec la capacité du marché, avec la complexité du projet et avec les objectifs de la Ville en ce qui concerne la certitude des coûts et du calendrier, le rendement du cycle de vie et le transfert des risques, comme le décrit le présent rapport. C'est pourquoi le personnel demande l'autorisation du Conseil en vue de mettre en place une approche de partenariat public-privé pour la réalisation de l'installation de déploiement du secteur ouest, plus précisément, un modèle d'approvisionnement de type conception-construction-financement-entretien (CCFE).

Les recommandations formulées visent à améliorer la sécurité publique et à appuyer l'objectif stratégique du Conseil en vue d'assurer l'adéquation entre les interventions d'urgence et les besoins de la population, et de veiller à ce que le Service paramédic d'Ottawa puisse répondre à l'augmentation de la demande de services de la population. L'approbation pour aller de l'avant avec la mise en place d'un processus d'approvisionnement selon un modèle de partenariat public-privé permettra à la Ville de faire passer le projet à l'étape suivante, et fera en sorte que le Service paramédic

d'Ottawa demeure en mesure de répondre à l'augmentation de la demande de services et d'assurer la prestation de soins médicaux d'urgence de haute qualité à l'échelle de la Ville.

Répercussions financières

À ce jour, la Ville d'Ottawa a approuvé un investissement de 4 millions de dollars en financement d'immobilisations pour le projet de l'installation de déploiement du secteur ouest, grâce aux budgets d'immobilisations des années précédentes pour faire avancer les exigences du projet et les activités préalables à la construction.

Le montant du financement des immobilisations appuiera diverses activités, notamment l'évaluation de l'optimisation des ressources financières, l'analyse de rentabilité et l'évaluation des risques, les exigences et spécifications de conception, et les services d'approvisionnement et d'ingénierie.

Le modèle de type conception-construction-financement-entretien proposé répartit les coûts en immobilisation sur une période de 30 ans au moyen de paiements de fonctionnement fixes, et les coûts définitifs du projet seront confirmés une fois le processus d'approvisionnement terminé. La Ville est également admissible à la Subvention pour les services ambulanciers terrestres, qui rembourse 50 % des coûts admissibles, y compris l'amortissement des immobilisations, les intérêts du modèle CCFE et les coûts de fonctionnement.

CONTEXTE

Le Service paramédic d'Ottawa (SPO) prodigue des soins à plus d'un million de résidents et de visiteurs de la capitale nationale. SPO fournit des services ambulanciers terrestres et assure des services médicaux d'urgence sur un territoire d'environ 2 800 kilomètres carrés. Le Service paramédic d'Ottawa consiste en une équipe de professionnels dévoués et qualifiés qui fournit des soins et des services de haute qualité aux personnes et aux communautés qu'elle sert. Cette équipe comprend les paramédics, les agents des communications, les techniciens en approvisionnement, les éducateurs et formateurs, le personnel de l'assurance de la qualité et les employés de soutien.

Le Service utilise un modèle de déploiement en étoile, selon lequel les véhicules d'intervention d'urgence et les employés sont déployés à partir du même emplacement au début de chaque quart de travail et y reviennent à la fin du quart, c.-à-d. au 2465, promenade Don Reid. Le Service dispose actuellement de plus de 900 employés et de

160 véhicules à son quartier général de la promenade Don Reid, qui a été construit en 2005 en vue d'y accueillir 330 employés et 80 ambulances et véhicules d'intervention d'urgence. On compte également 19 postes de paramédics à travers la Ville pour les pauses et les périodes de repas des employés déployés depuis le quartier général.

Répercussions sur la prestation des services du Service paramédic d'Ottawa

Depuis 2005, le Service paramédic d'Ottawa a connu une hausse marquée de ses employés, de son parc de véhicules et de ses programmes cliniques. Le champ de pratique des paramédics s'est élargi, passant de la prestation de soins urgents et émergents de base à la prévention et à la promotion en matière de santé, la prestation de soins pour maladies chroniques et les soins communautaires.

Le Service offre un système intégré de soins avancés de réanimation, ce qui lui permet d'offrir des services cliniques de qualité supérieure. Le Service a continué à remanier et à peaufiner la prestation de ses services au moyen de plusieurs initiatives stratégiques conçues pour répondre à l'augmentation de la demande et respecter les normes en matière de délai d'intervention. Des programmes, comme les unités d'intervention de paramédics, les patients « Fit2Sit », le programme de diversion ciblée, l'équipe d'intervention pour le bien-être mental, l'unité nautique des paramédics, les paramédics tactiques, l'équipe CBRNE (incidents chimiques, biologiques, radiologiques, nucléaires ou explosifs) et les paramédics à vélo appuient les besoins diversifiés et en constante évolution en matière de services. Le Service propose également à la collectivité des programmes d'éducation publique et de prévention des blessures pour le personnel et les partenaires de la Ville d'Ottawa, et gère les achats et le stockage de matériel médical pour la Ville.

La profession de paramédic a évolué considérablement au cours des deux dernières décennies. Les paramédics fournissent désormais des soins urgents et non urgents dans des milieux non traditionnels, notamment les hôpitaux, les établissements de soins de longue durée et à domicile. Les programmes de paramédecine communautaires ont intégré les paramédics aux soins primaires et à l'ensemble du système de santé.

De nouveaux programmes ont des besoins opérationnels différents qui n'ont pas été envisagés au moment de l'ouverture de l'actuel quartier général en 2005, notamment les suivants :

- Le déploiement des unités d'intervention des paramédics (UIP) nécessite un espace supplémentaire : les UIP sont dotées d'un seul paramédic qui peut répondre aux appels d'urgence. Le paramédic peut évaluer le patient, entamer la prise en charge et déterminer la nécessité d'une ambulance. Il fournit une couverture supplémentaire et permet d'optimiser l'équipe de paramédics à des fins de transport des patients. Une unité d'intervention des paramédics ne remplace pas une ambulance; elle vient plutôt compléter la prestation existante des services. Le véhicule de l'UIP nécessite une place de stationnement intérieur supplémentaire.
- L'administration du programme de paramédecine communautaire. La paramédecine communautaire a été introduite à Ottawa en 2014 et continue d'élargir sa gamme de programmes. Les paramédics communautaires ont besoin de plus de formation et ont des équipements spécialisés. Le paramédic communautaire a besoin d'espace pour la formation, pour le suivi des patients, pour la surveillance à distance des patients et pour l'équipement spécialisé, y compris des réfrigérateurs à température contrôlée.

Le Service n'a pas investi dans un poste satellite depuis plus de dix ans. L'installation du quartier général a dépassé sa capacité maximale en raison de la croissance de la demande, qui ne peut plus être gérée de façon efficace à l'installation du 2465, promenade Don Reid. Les pressions exercées sur le Service comprennent les suivantes :

- Le Service paramédic fait appel à des techniciens en approvisionnement pour stériliser et entretenir le matériel médical et les véhicules afin de maximiser la disponibilité des ressources paramédicales (paramédics). La pandémie de COVID-19 a nécessité la mise en place de processus et de procédures de nettoyage améliorés qui demeurent en vigueur et pour lesquels un espace supplémentaire est requis. L'augmentation du nombre d'équipements et de véhicules nécessite de l'espace physique supplémentaire.

- Nouveaux équipements et nouvelle technologie : au cours des 20 dernières années, de nouvelles technologies ont permis d'améliorer la prestation des soins prodigués aux patients, d'accroître la sécurité des paramédics et d'améliorer l'efficacité opérationnelle. Parmi les nouveaux équipements utilisés dans le cadre de la prestation des soins, on compte le dispositif automatisé de RCR, un système de civières motorisées permettant le déplacement plus sécuritaire des patients, et des appareils de diagnostic au point de soins (ultrasons, analyse du sang et de l'urine). Bien que ces technologies améliorent la prestation des services et l'expérience du patient, elles nécessitent de l'espace pour leur entretien et leur entreposage.

À l'heure actuelle, les 900 membres du personnel ne peuvent plus fonctionner de façon sécuritaire et efficace dans l'installation existante. Un environnement de travail sans danger et accessible est essentiel pour assurer la continuité des opérations, appuyer la santé et la sécurité du personnel, minimiser les risques opérationnels et favoriser la résilience de la prestation des services. Parmi les défis liés à un espace diminué, on compte les suivants :

- entreposage limité pour le matériel et l'équipement essentiels;
- espace limité pour la formation et le perfectionnement professionnel;
- congestion du stationnement des employés, en particulier au moment du changement de quart;
- problèmes au chapitre de la sécurité opérationnelle et de l'accessibilité.

La capacité de remisage des véhicules est également insuffisante. Un local de stockage à température contrôlée est nécessaire pour assurer l'efficacité des produits pharmaceutiques et du matériel sensible à la température. Les limites actuelles comprennent les suivantes :

- espace limité pour le stockage des fournitures médicales;
- manque d'espace pour le nettoyage et la désinfection, le réapprovisionnement et l'inspection;
- espace d'entreposage et de recharge insuffisant pour les radios, les terminaux de données mobiles et les appareils médicaux;
- espace de remisage insuffisant pour les véhicules prêts à être déployés.

Le nouveau plan officiel de la Ville prévoit 402 000 nouveaux résidents à Ottawa d'ici 2046, et la demande de services paramédics est souvent plus accélérée que celle de la population. Le plan d'investissement 2024-2026 du Service paramédic d'Ottawa ([ACS2023-EPS-OPS-0002](#)) recommande l'ajout de nouveaux employés au cours du présent mandat du Conseil. Le Service s'attend à ce que la croissance des besoins en matière de personnel, de véhicules et de matériel se poursuive, ce qui n'est pas viable dans le quartier général existant.

Le Service a déjà agrandi le stationnement des employés et la voie de retour des véhicules d'urgence, a réduit la taille des casiers des employés et offre désormais ses activités d'information publique dans une installation louée. Les formations à l'intention du personnel se déroulent aussi régulièrement dans des installations louées hors site. L'espace physique (la parcelle de terrain) est entièrement utilisé. Il n'est pas possible de construire en hauteur (un troisième étage), et la possibilité de louer un espace adjacent ou avoisinant n'est pas possible sur le plan opérationnel. Le Service paramédic d'Ottawa a toujours prévu une expansion dans une installation des secteurs ouest et sud.

Projet de construction d'une installation de déploiement des paramédics dans le secteur ouest

Depuis 2017, le personnel a déterminé que la création d'un deuxième carrefour de déploiement devrait être évaluée.

Un projet a été lancé en collaboration avec la (anciennement) Direction générale de la planification, de l'infrastructure et du développement économique en vue de réaliser une analyse des options. Les besoins cernés comprenaient les suivants :

- une installation dans les secteurs ouest et sud dans les 10 à 15 ans;
- des délais d'intervention améliorés pour respecter les cibles prescrites par la loi provinciale et celles approuvées par le Conseil;
- de l'espace physique supplémentaire pour le personnel afin de satisfaire aux normes existantes de la Ville;
- de l'espace physique supplémentaire pour la croissance du nombre de véhicules et des équipements;
- la mise en place d'une infrastructure opérationnelle et de reconstruction après sinistre redondante pour maintenir la continuité des activités.

Le Service paramédic d'Ottawa a retenu les services de GRC Architects pour la réalisation d'une étude de faisabilité en vue de confirmer que la capacité maximale en

matière de personnel et de véhicules de l'actuel quartier général était dépassée. Une fois l'étude terminée, le personnel a déterminé que l'aménagement d'un nouvel emplacement dans les secteurs ouest et sud serait idéal sur le plan de la prestation des services. Le personnel a ensuite examiné des options de localisation, de conception, de construction et de financement des emplacements.

Le Conseil a approuvé un investissement de 4 millions de dollars en financement d'immobilisations pour les initiatives du projet de construction d'une installation de déploiement des paramédics dans le secteur ouest. Le personnel du Service a élaboré une liste préliminaire des exigences fonctionnelles requises pour satisfaire aux exigences opérationnelles et législatives, notamment :

- espace intérieur pour nettoyer, traiter et entreposer l'ensemble des véhicules et du matériel;
- capacité de désinfection et de décontamination de niveau 3;
- aire de ravitaillement sur place (pour l'essence);
- entrepôt de fournitures médicales;
- salles de réunions pour les paramédics (réunion de groupe au début du quart);
- centre de contrôle opérationnel des paramédics;
- atelier de mécanique pour les travaux légers de réparation des véhicules;
- salle de formation et salle de conditionnement physique;
- salle de soutien par les pairs;
- entreposage sécurisé des documents confidentiels, des produits pharmaceutiques et des matières présentant un risque biologique;
- systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation à haut rendement;
- normes de construction après sinistre (séisme);
- systèmes d'exploitation redondants;
- conformité à la Politique de la Ville sur les bâtiments écologiques.

Le personnel a supervisé une demande de manifestation d'intérêt afin de sonder les participants souhaitant participer au développement de l'installation de déploiement des paramédics proposée dans le secteur ouest. On a dénombré sept répondants à la demande de manifestation d'intérêt. On a fait appel à un commissaire à l'équité (PSC The Public Sector Company Ltd.) pour surveiller le processus de demande de manifestation d'intérêt, et les services de l'entreprise Colliers ont été retenus afin d'évaluer les réponses. Les répondants ont manifesté un intérêt envers diverses méthodologies d'approvisionnement, y compris un partenariat public-privé (PPP) sur un terrain de la Ville.

Le Service a ensuite collaboré avec le (anciennement) Bureau des biens immobiliers municipaux (BBIM) et la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations (DGLCI) à un processus de sélection d'un emplacement. Étant donné que l'ensemble des exigences du Service était hautement spécialisé, l'option privilégiée était de trouver une parcelle de terrain convenable et de l'aménager à l'interne, ou d'intégrer le terrain à un partenariat public-privé. Le personnel a élaboré des exigences pour déterminer si l'emplacement convenait, qui comprenaient les suivantes :

- accès à des services d'alimentation électrique, d'eau, d'égouts, de gaz naturel et d'internet fiables;
- accès à des services redondants (alimentation secondaire, internet);
- terrain de la Ville ou acquisition d'un terrain par la Ville;
- grosseur adéquate du terrain (en hectares) pour permettre un agrandissement éventuel;
- éviter les lignes de faille (séisme), les plaines inondables et les zones pouvant être dangereuses;
- accès adéquat à l'emplacement, possibilité d'un deuxième point d'entrée et de sortie.

Le Bureau des biens immobiliers municipaux a cerné plusieurs propriétés de la Ville en tenant compte des exigences en matière de pertinence, et a réalisé une matrice d'évaluation. En se fondant sur 9 exigences obligatoires et sur 21 exigences optionnelles, il a été déterminé que le terrain appartenant à la Ville situé au 4061, promenade Strandherd convenait le mieux.

Conformément aux lignes directrices de la Ville d'Ottawa sur les PPP, le personnel a réalisé la révision initiale obligatoire en vue d'évaluer le potentiel du projet dans le cadre d'un modèle de PPP. Le personnel du Service paramédic d'Ottawa et des Services d'approvisionnement (Direction générale des finances et des services organisationnels) a déterminé que le projet pourrait être envisagé sous forme d'un modèle de PPP, et pourrait être admissible à une évaluation stratégique, en tenant compte des critères d'évaluation stratégique de la Ville.

La Ville a retenu les services d'Ernst & Young (EY) à l'issue d'une Demande de propositions (DP) pour réaliser une analyse d'optimisation des ressources et une analyse de rentabilité du projet de l'installation de déploiement du secteur ouest (IDSO) pour le compte du Service paramédic d'Ottawa.

Une analyse de rentabilité (**document 1**) a été élaborée, puis présentée à la Ville. Celle-ci documentait le modèle préféré de financement envisagé selon un modèle de PPP, et résumait les données de l'évaluation effectuée afin de déterminer le modèle de réalisation à recommander pour le projet de l'IDSO.

ANALYSE

La Ville d'Ottawa définit un PPP comme un projet d'infrastructure ou de services pour lequel la Ville et un partenaire du secteur privé partagent les risques liés au financement, à la conception, à la construction, à l'exploitation et à l'entretien ainsi qu'au renouvellement du cycle de vie, de façon à ce que la Ville réalise des bénéfices nets. En échange, le partenaire reçoit des paiements de la Ville pendant une période prolongée, sous réserve de déductions s'il ne respecte pas les normes de rendement définies. En regroupant les résultats attendus pour le financement, la conception, la construction, l'exploitation, l'entretien et le renouvellement du cycle de vie, la Ville reçoit, dans les faits, une « garantie prolongée » pour toute la durée du contrat.

Tout au long de l'évaluation du projet de l'IDSO, la Ville d'Ottawa a aligné son travail sur les directives (2019), la Politique (2023) et les procédures (2023) sur les partenariats public-privé.

Évaluation qualitative des options de modèle de réalisation

Dans son analyse de rentabilité du projet, EY a évalué une liste des modèles de réalisation de projets, y compris des modèles classiques de réalisation dans le secteur public, des modèles collaboratifs et d'autres modèles. Les modèles ont été recensés et sélectionnés en se fondant sur les définitions reconnues par l'industrie. Ces définitions et ces modèles de structures ont ensuite été harmonisés aux définitions établies de la Ville et à sa compréhension des modèles de réalisation. Les modèles de réalisation comprenaient les suivants :

- Conception-soumission-construction (CSC)
- Gestion de la construction (GC)
- Gestion de la construction à risque (GC@R)
- Réalisation de projet intégrée (RPI) ou alliance
- Conception-construction (CC)

- Conception et construction progressives (CC-P)
- PPP progressifs
- Conception-construction et financement (CCF)
- Conception-construction et entretien (CCE)
- Conception-construction-financement-entretien (CCFE)

Des critères d'évaluation qualitatifs ont été élaborés pour appuyer l'évaluation des options de modèle de réalisation. Ces critères correspondaient aux objectifs du projet de la Ville, y compris la certitude du calendrier et des coûts de construction, l'optimisation de la concurrence sur le marché et le fait de veiller à la qualité et à la longévité de l'actif. Chacun des critères a été pondéré selon son importance relative pour la Ville. Chacun des modèles de réalisation figurant sur la liste longue a été évalué en fonction des critères.

EY a réalisé l'évaluation qualitative des options, avec la participation du personnel du Service paramédic, des Services de protection et d'urgence, des Services de l'approvisionnement, de la Trésorerie, de la Direction générale des finances, de la Direction générale des loisirs, de la culture et des installations, et des Services d'infrastructure et d'eau. Chaque modèle de réalisation a été évalué sur une échelle de 0 (l'option ne répond pas aux exigences de base) à 5 (l'option est une solution hautement efficace et efficiente pour la réalisation). Les évaluations ont permis de dégager une note pondérée pour chaque modèle de réalisation et ceux ayant obtenu les meilleures notes sont passés à une prochaine étape (liste courte) pour être examinés plus à fond. Les modèles de réalisation conception-soumission-construction (CSC), conception-construction (CC) et conception-construction-financement-entretien (CCFE) ont été retenus sur la liste courte d'options à considérer pour la réalisation du projet de l'IDSO.

Une évaluation du marché a été réalisée sur le niveau d'intérêt des entreprises, leur capacité et leur aptitude à réaliser le projet en utilisant diverses approches d'exécution. Huit parties provenant de divers secteurs d'activité, incluant des investisseurs, des promoteurs, des entreprises de construction, des fournisseurs de technologies, des exploitants et des propriétaires-exploitants, ont été identifiées pour possiblement participer au sondage du marché. Sept organisations ont participé. Les participants ont indiqué que les modèles CCFE et CC offraient des avantages en lien avec l'intégration

de la conception et de la construction dans un seul et même contrat à des fins d'efficacité pour l'exécution du projet.

Tous les participants ont indiqué que le projet de l'IDSO était attrayant. Ils ont indiqué leur intérêt marqué pour le projet, étant donné sa portée, sa taille et son importance pour la Ville.

Liste courte des options de modèle de réalisation

Trois modèles ont été retenus sur la liste courte d'options à considérer pour la réalisation du projet : conception-soumission-construction (CSC), conception-construction (CC) et conception-construction-financement-entretien (CCFE).

Conception-soumission-construction (CSC) :

- La Ville est entièrement responsable de l'ingénierie et de la conception de l'installation.
- La Ville conserve la propriété de l'installation.
- La Ville retient les services d'un cabinet d'architectes privé pour la conception de l'installation.
- La Ville sollicite des offres de la part de soumissionnaires qualifiés et le contrat est octroyé au soumissionnaire le plus approprié selon l'évaluation.
- Après l'achèvement de la construction, l'installation est mise en service et remise à la Ville pour en assurer l'opération et l'entretien.
- Le modèle CSC est la méthode de développement et de réalisation d'infrastructure la plus fréquemment utilisée par le secteur public.
- La Ville est responsable du financement du projet.

Conception-construction (CC) :

- La Ville sollicite une seule offre pour la conception et la construction de l'installation de la part de soumissionnaires qualifiés.
- La Ville conserve la propriété de l'installation.
- Le soumissionnaire retenu élabore une conception conformément au cahier de charges et au programme fonctionnel. Une fois la conception approuvée, le soumissionnaire procède à la construction de l'actif.
- La Ville assume la responsabilité des opérations et de l'entretien après l'achèvement de la construction.

- Le modèle CC combine les calendriers de conception et de construction, simplifiant ainsi le processus d'approvisionnement et permettant l'innovation. Cette approche convient bien aux projets complexes.
- La Ville est responsable du financement du projet.

Conception-construction-financement-entretien (CCFE) :

- Le modèle CCFE combine les volets du modèle CC au financement et à l'entretien à long terme à l'intérieur d'un contrat unique.
- La Ville conserve la propriété de l'installation (soit dès le départ ou à la fin d'une entente convenue).
- Un partenaire du secteur privé est retenu suivant un processus d'appel d'offres pour la conception, la construction, le financement et l'entretien de l'installation, conformément aux éléments fonctionnels et aux exigences du programme de construction fonctionnelles.
- Les activités de l'installation peuvent être transférées au secteur privé ou conservées par la Ville.
- Les services d'entretien sont déterminés par la Ville et intégrés à l'entente.
- Cette approche est courante lorsqu'il s'agit de grands projets d'infrastructures publiques et d'installations municipales, car elle permet de transférer le risque vers le secteur privé et assure le maintien des normes d'entretien au moyen d'une entente contractuelle.

Évaluation des risques de la liste courte des modèles de réalisation et d'approvisionnement

Une évaluation des risques a été réalisée pour la liste courte des trois options de modèle de réalisation (CSC, CC et CCFE), en vue d'évaluer le transfert du risque et d'estimer les répercussions potentielles sur le coût total du projet si les risques individuels se matérialisaient. EY a utilisé les conclusions de l'analyse de rentabilité initiale et les données de projets réalisés au cours des deux dernières années dans le secteur de la santé et des services d'urgence en Ontario dont la valeur en capital est similaire au projet de l'IDSO pour concevoir l'évaluation quantitative des risques. L'analyse de rentabilité a été réalisée en septembre 2024. L'évaluation a été mise à jour en juillet 2025 pour y intégrer de nouveaux renseignements et y apporter quelques changements mineurs pour tenir compte des révisions du calendrier du projet, conformément à la politique et aux procédures sur les PPP.

Les résultats de l'évaluation quantitative des risques ont été utilisés pour établir une valeur attendue des risques. Le modèle CSC présente la valeur en risque la plus élevée parmi tous les modèles, principalement en raison des risques élevés liés à la construction, à la conception, aux conditions du terrain et à l'entretien. Le modèle CC présente un risque réduit (38 %), mais conserve toutefois d'importants risques en matière d'entretien.

Le modèle CCFE présente la valeur de risque la plus faible; elle est de 67 % moins élevée que celle du modèle CSC traditionnel. Dans le cadre du modèle CCFE, une proportion plus élevée du risque est transférée au secteur privé, relativement à la responsabilité du secteur privé en ce qui concerne le financement, la construction et l'entretien du projet.

Analyse financière de la liste courte des modèles de réalisation et d'approvisionnement

Une évaluation de l'optimisation des ressources a été réalisée pour déterminer si des économies de coûts sont envisageables pour le secteur public s'il fait appel à d'autres modèles de réalisation, au lieu des modèles traditionnels. Le rapport qualité-prix est optimisé lorsque l'autre modèle de réalisation sélectionné se traduit par une valeur actualisée nette globale moins élevée pour la Ville.

Un modèle financier actualisé a été élaboré en collaboration avec l'équipe des finances dans le cadre d'une série de séances de travail. La Ville a fourni sa rétroaction afin de mieux harmoniser le modèle avec les considérations relatives au calendrier du projet, l'admissibilité à un financement provincial, les coûts actualisés et les facteurs d'indexation.

Le modèle de financement actualisé a servi de base pour l'analyse financière. Les principales données de base de l'analyse financière comprenaient les suivantes :

- prise en compte d'un scénario de référence, en supposant que la Ville soit apte à financer le projet;
- prise en compte d'un scénario de rechange dans lequel la Ville emprunte ou obtient un financement supplémentaire de sources extérieures;
- estimations de dépenses d'immobilisations (fournie par la Ville);
- coûts d'exploitation et d'entretien comparés à ceux de l'actuelle installation de la promenade Don Reid;
- valeur attendue du risque conservé par la Ville (d'après l'évaluation des risques);
- hypothèse d'une période d'exploitation de 30 ans;

- demande de la Subvention pour les services ambulanciers terrestres (applicable aux frais admissibles).

La Ville est admissible à une aide financière qui s'applique aux coûts de fonctionnement admissibles approuvés par le Conseil par le truchement de la Subvention pour les services ambulanciers terrestres. Tous les modèles de réalisation à l'étude sont admissibles à des degrés différents de financement provincial. Cette subvention offre un remboursement de 50 % des coûts admissibles, qui comprennent les amortissements d'immobilisations, les charges d'intérêt (seulement pour le modèle CCFE) et les dépenses d'exploitation.

En se fondant sur les renseignements fournis par la Ville, l'analyse financière a produit les résultats suivants :

Résultats de l'analyse d'optimisation des ressources (CSC : scénario de référence)*

Modèle de réalisation	Optimisation des ressources (%)
CC	10,69 %
CCFE	22,60 %

*L'optimisation des ressources est calculée en comparant la valeur actualisée nette du modèle classique de réalisation (CSC) avec les autres modèles (CC et CCFE).

Comparé au modèle CSC, le modèle CCFE donne une optimisation des ressources de 22,60 %, et le modèle CC donne une optimisation des ressources ou une réduction des coûts de 10,69 %. L'analyse de l'optimisation des ressources tient pour acquises l'approbation et l'obtention de la Subvention provinciale pour les services ambulanciers terrestres pour couvrir 50 % des coûts admissibles.

L'optimisation positive des ressources du modèle CCFE est attribuable aux gains en efficacité possibles résultant de la consolidation des éléments de la conception, de la construction et de l'entretien dans un contrat unique ainsi que d'un transfert important des risques au partenaire dont les services sont retenus. Le modèle inclut les frais de financement associés à la participation du secteur privé. À noter, les frais d'emprunt pour le secteur privé sont généralement plus élevés que pour le secteur public et, cela étant, ce facteur accroît le coût global du projet, lorsque comparé au modèle CSC, en raison de charges d'intérêt et de frais de financement plus élevés. Le modèle de réalisation CCFE est structuré par la Ville sous forme d'un contrat de location-acquisition conclu entre la Ville et le répondant. En vertu de la structure proposée, les coûts nets de la construction (incluant le facteur d'innovation), les charges d'intérêt et

les rendements applicables sont pris en compte dans la composante en immobilisation des paiements.

Le scénario de référence présume que la Ville aurait les moyens de réaliser complètement le projet sans avoir à emprunter ou à obtenir des fonds additionnels de sources extérieures. Ce scénario est utilisé à des fins de comparaison seulement. Le scénario de référence ne représente pas une option plausible à l'heure actuelle, car on a déterminé qu'il n'était pas possible d'attribuer un montant aussi important de capital sans l'émission de titres de créance.

Le scénario de rechange prévoit un emprunt par la Ville (émission de titres de créance). Les résultats de l'analyse d'optimisation des ressources pour le modèle CC (réduction de coûts de 11,76 %) et le modèle CCFE (réduction de coûts de 10,04 %) comparés à ceux du modèle CSC sont présentés ci-dessous.

Résultats de l'analyse d'optimisation des ressources (scénario de rechange)*

Modèle de réalisation	Optimisation des ressources (%)
CC	11,76 %
CCFE	10,04 %

*L'optimisation des ressources est calculée en comparant la valeur actualisée nette du modèle classique de réalisation (CSC) avec les autres modèles (CC et CCFE).

À l'heure actuelle, aucun financement supplémentaire n'est prévu pour l'étape de construction du projet.

Sélection de la liste courte des modèles de réalisation et d'approvisionnement

Après avoir réalisé une analyse multicritère, une évaluation des risques et une analyse financière et obtenu une rétroaction d'experts en la matière de la Ville, le modèle conception-construction-financement-entretien a été déterminé comme le modèle privilégié, car il s'avère étroitement en phase avec les objectifs de la Ville et du Service pour le projet de l'IDSO.

La probabilité d'occurrence et l'impact potentiel des risques conservés par la Ville associés au modèle CCFE ont été évalués, et il a été déterminé qu'utilisée de concert avec tous les autres facteurs, cette option présente le coût potentiel rajusté le plus faible. Dans le cadre du modèle CCFE, il existe des normes de qualité de l'actif à respecter au moyen d'un contrat à durée déterminée et des exigences rigoureuses sur le plan de la restitution, ce qui garantit que l'actif est en bon état des années après son

quasi-achèvement. Le mécanisme de paiement du PPP met en péril les paiements des services d'entretien si le rendement n'est pas conforme aux exigences. Ce modèle exigerait que les spécifications relatives à l'entretien soient bien établies et alignées sur les besoins de la Ville à long terme, et qu'il y ait un suivi du rendement du partenaire du secteur privé en ce qui concerne ces exigences et spécifications.

Le modèle de réalisation CCFE permettra de réduire les coûts initiaux et de rendre prévisibles les coûts à venir du projet. Selon ce modèle, le partenaire du secteur privé est responsable d'obtenir le financement requis pour la construction de cette installation. Les coûts pour le partenaire du secteur privé sont recouverts sous forme de paiements de la part de la Ville. Les coûts d'entretien seraient partiellement financés dans le cadre de la Subvention pour les services d'ambulances terrestres. Le projet imposera des pressions supplémentaires sur le budget de fonctionnement sur la durée de l'entente.

La justification générale derrière la sélection du modèle de réalisation pour l'approvisionnement de ce projet est fondée sur la réduction des risques pour la Ville, l'efficacité, des préoccupations liées à l'expertise interne, la capacité en ressources et la valeur financière. La réussite globale du modèle CCFE à l'installation de la promenade Don Reid permet également au Service d'intégrer les leçons apprises au sein de la nouvelle installation.

Conclusions et recommandations clés

L'installation de déploiement du Service paramédic d'Ottawa dans le secteur ouest (IDSO) répond aux contraintes opérationnelles de l'installation de la promenade Don Reid. Le Service a suivi les directives, les politiques et les procédures en matière de PPP de la Ville, et a collaboré avec la Direction générale des finances et des services organisationnels et les Services d'infrastructure et d'eau pour déterminer l'adéquation financière et opérationnelle du modèle de réalisation et de l'emplacement situé sur la promenade Strandherd.

Les modèles de réalisation conception-soumission-construction (CSC), conception-construction (CC) et conception-construction-financement-entretien (CCFE) ont été retenus sur la liste courte pour le projet de l'IDSO en se fondant sur une analyse multicritère. Le modèle CSC a été le mieux coté dans l'analyse. Toutefois, le modèle CCFE s'est également avéré étroitement en phase avec les objectifs de la Ville et du Service. Les partenaires du secteur privé intéressés au modèle CCFE ont noté que ce modèle, en combinant la conception, la construction et les activités d'entretien, assure

une plus grande efficacité et un meilleur alignement des éléments du projet. Ils ont également indiqué ne pas prévoir de difficulté à obtenir le financement requis pour un projet de cette taille et de cette valeur en capital.

Une évaluation complète des risques a eu lieu pour les trois options présélectionnées pour le modèle de réalisation, soit les modèles CSC, CC et CCFE, afin de comparer l'étendue du transfert de risques entre les options, ainsi que d'estimer les répercussions potentielles sur les coûts du projet dans l'ensemble si les risques individuels se matérialisent. Les risques ont été identifiés et évalués sur l'ensemble du cycle de vie du projet, incluant entre autres les risques en matière de stratégie, de politiques et de planification, les risques liés à l'appel d'offres et les risques de conception, de construction, d'opération et d'entretien. Dans le modèle CCFE, une grande partie des risques est transférée au secteur privé, notamment les risques liés à la conception, la construction et l'entretien à long terme ainsi que les risques associés au financement de ces activités.

Le projet est admissible au financement provincial dans le cadre de la Subvention pour les services ambulanciers terrestres. Cette subvention offre un remboursement de 50 % des coûts admissibles, qui comprennent les amortissements d'immobilisations, les charges d'intérêt et les dépenses d'exploitation. Le modèle CCFE est structuré par la Ville sous forme de contrat de location-acquisition ou d'entente de licence avec un partenaire sélectionné. En vertu du modèle CCFE, les coûts nets de la construction (incluant le facteur d'innovation), les charges d'intérêt et les rendements applicables sont pris en compte pour la portion en immobilisation des paiements de location. Ainsi, il y a un plus grand nombre de coûts admissibles à la Subvention pour les services ambulanciers terrestres pour le modèle CCFE que pour les modèles CSC et CC.

Bien que les modèles CSC et CS soient des options viables pour la réalisation du projet de l'IDSO, avec le modèle CCFE, la Ville obtiendrait un pourcentage plus élevé de financement provincial pour couvrir les paiements du projet. Le modèle CCFE s'est avéré efficace pour la réalisation de l'actuel quartier général du Service paramédic d'Ottawa de la promenade Don Reid, en offrant des avantages, comme le transfert au secteur privé d'un certain nombre d'éléments et de risques du projet, ainsi qu'une prévisibilité des coûts liés à l'entretien et au cycle de vie (renouvellement d'actifs). Cet avantage financier, jumelé à plus de vingt ans d'expérience positive avec le modèle CCFE, appuie sa sélection pour la réalisation de la nouvelle installation.

Par conséquent, le présent rapport recommande que le Conseil :

- donne au personnel de la Ville l'approbation qui lui permettrait d'aller de l'avant avec un processus de partenariat public-privé, conformément au cadre du PPP de la Ville d'Ottawa en vue de réaliser l'installation de déploiement des paramédics dans le secteur ouest, tel qu'il est décrit dans le présent rapport, y compris les éléments suivants :
 - déléguer au directeur général, Finances et Services organisationnels et au chef des finances d'autoriser le personnel à élaborer une stratégie d'approvisionnement.
- approuve le modèle d'approvisionnement de type conception-construction-financement-entretien (CCFE) recommandé pour la mise en œuvre de la nouvelle installation de déploiement des paramédics dans le secteur ouest, telle qu'elle est décrite dans le présent rapport, y compris les éléments suivants :
 - prendre connaissance de l'analyse de rentabilisation, de l'évaluation de l'optimisation des ressources et de l'évaluation stratégique et de l'analyse des risques d'Ernst & Young ci-jointes (document 1).
 - autoriser le directeur général, Services de protection et d'urgence à retenir les services d'experts-conseils tiers supplémentaires en vue de faire progresser l'étape d'approvisionnement du modèle conception-construction-financement-entretien.

S'il en reçoit l'approbation, conformément au cadre de PPP de la Ville d'Ottawa, le personnel rendra des comptes au Conseil municipal en déposant trois rapports supplémentaires afin d'obtenir :

- l'approbation de la stratégie d'approvisionnement;
- l'approbation du partenaire privilégié;
- l'approbation du pouvoir de conclure un contrat.

RÉPERCUSSIONS FINANCIÈRES

Le modèle d'approvisionnement conception-construction-financement-entretien (CCFE) recommandé permet de reporter d'importantes dépenses d'immobilisations devant être versées d'avance. Cela se concrétise par des paiements fixes au soumissionnaire sur une durée de 30 ans. Le financement pour ces paiements sera dégagé dans de prochaines soumissions de budgets de fonctionnement du Service paramédic d'Ottawa.

La Ville est admissible à une aide financière provinciale pour ses coûts de fonctionnement dans le cadre de la Subvention pour les services ambulanciers terrestres. La subvention offre un remboursement de 50 % des coûts admissibles

approuvés par le Conseil, qui comprennent les amortissements d'immobilisations, les charges d'intérêt et les dépenses d'exploitation.

RÉPERCUSSIONS JURIDIQUES

Il n'existe pas d'implication d'ordre juridique à l'adoption des recommandations formulées dans le présent rapport.

COMMENTAIRES DES CONSEILLERS DES QUARTIERS

Il n'y a pas de commentaires provenant des conseillères et conseillers, étant donné que le présent rapport porte sur l'ensemble de la ville.

COMMENTAIRES DES COMITÉS CONSULTATIFS

Il n'y a pas de commentaires de la part des comités consultatifs.

CONSULTATION

Le présent rapport d'information n'a pas exigé la tenue d'activités de consultation.

RÉPERCUSSIONS SUR L'ACCESSIBILITÉ

Le modèle et le processus d'approvisionnement proposés et décrits dans le rapport respectent toutes les exigences formulées dans le cadre législatif de la Ville et qui balisent l'accessibilité, notamment les lignes directrices sur l'accessibilité en matière d'approvisionnement de la Ville d'Ottawa et politiques sur l'accessibilité.

L'administration municipale veillera à ce que les opérations d'achat de la Ville comprennent une conception, des critères et des fonctions accessibles selon les modalités prescrites par l'article 5 du Règlement de l'Ontario 191/11, « Normes d'accessibilité intégrées », de la Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario, L. O. 2005, chap. 11, les normes de conception accessible et par les lois fédérales, le cas échéant.

RÉPERCUSSIONS SUR LA GESTION DES ACTIFS

Le rapport a des répercussions sur le portefeuille d'actifs physiques de la Ville en recommandant la réalisation de la nouvelle installation de déploiement du secteur ouest du Service paramédic d'Ottawa selon un modèle de partenariat public-privé de type conception-construction-financement-entretien (CCFE). Cette installation ajoutera un actif opérationnel spécialement conçu afin de répondre aux contraintes de capacité, aux risques opérationnels et aux limites de prestation de services associés au quartier

général actuel, tout en soutenant la croissance prévue des effectifs, du parc de véhicules et de la demande de services. Le modèle CCFE confie au partenaire du secteur privé la responsabilité de la conception, de la construction, du financement, de l'entretien et du renouvellement du cycle de vie, offrant ainsi une certitude des coûts et transférant à l'extérieur de la Ville les principaux risques liés au cycle de vie et au rendement.

Du point de vue de la gouvernance en gestion des actifs, le modèle CCFE accroît les responsabilités continues de surveillance de la Ville. Le personnel chargé de la gestion des actifs devra examiner, évaluer et approuver les soumissions annuelles relatives au cycle de vie et à l'entretien afin de confirmer la conformité aux exigences de rendement prévues au contrat. Ce rôle est essentiel pour garantir que les investissements liés au cycle de vie sont effectués au moment opportun, que les risques sont gérés de façon proactive et que l'installation est remise à la Ville dans l'état requis à la fin de la durée de l'entente. Les recommandations sont conformes aux objectifs du programme de Gestion intégrale des actifs de la Ville, en appuyant une gestion durable du cycle de vie, l'atténuation des risques et la prestation fiable des services d'urgence de manière financièrement responsable.

RÉPERCUSSIONS SUR LA DÉLÉGATION DES POUVOIRS

La première recommandation est que le Conseil délègue au directeur général, Finances et Services organisationnels et au chef des finances le pouvoir d'autoriser le personnel à élaborer une stratégie d'approvisionnement.

La deuxième recommandation est celle d'autoriser le directeur général, Services de protection et d'urgence à retenir les services d'experts-conseils tiers supplémentaires en vue de faire progresser l'étape d'approvisionnement du modèle de réalisation retenu. Le directeur général, Services de protection et d'urgence présente chaque année au Comité des services de protection et de préparation aux situations d'urgence un rapport sur le recours aux pouvoirs délégués, conformément à l'article 17 de l'annexe F du Règlement municipal sur la délégation de pouvoirs (2025-69).

RÉPERCUSSIONS ÉCONOMIQUES

Aucune répercussion économique n'est associée au présent rapport.

RÉPERCUSSIONS ENVIRONNEMENTALES

Aucune répercussion environnementale n'est associée au présent rapport.

RÉPERCUSSIONS SUR LES AUTOCHTONES, LE GENRE ET L'ÉQUITÉ

Le personnel de la Direction générale des finances et des services organisationnels a identifié diverses possibilités d'adapter les processus d'approvisionnement, de soutenir et de conseiller le personnel des services sur l'intégration des impacts sociaux dans leurs opérations et objectifs commerciaux, et d'habiliter et d'encourager les fournisseurs potentiels à participer aux marchés publics de la Ville.

Tous les politiques, procédures et processus de la Ville d'Ottawa en matière d'approvisionnement ont été respectés.

RÉPERCUSSIONS SUR LA GESTION DES RISQUES

Il y a des répercussions pour la gestion des risques. Ces risques ont été recensés et expliqués dans le rapport.

RÉPERCUSSIONS SUR LES ZONES RURALES

Aucune répercussion sur les zones rurales n'est associée au présent rapport, car celui-ci porte sur l'ensemble de la ville.

RÉPERCUSSIONS TECHNOLOGIQUES

Aucune répercussion technologique n'est associée au présent rapport.

PRIORITÉS DU MANDAT DU CONSEIL

Dans son [rapport « Priorités pour le mandat du Conseil 2023-2026 »](#), le Conseil a adopté comme priorité « une ville avec des logements abordables qui est plus vivable pour tous ». Les recommandations du présent rapport cadrent avec cette priorité, sous l'objectif stratégique 7.

- Objectif stratégique 7 : réduire les délais d'intervention d'urgence — arrimer les délais d'intervention d'urgence et les besoins de la population (7a).

L'objectif stratégique 7 vise ce qui suit : répondre à la demande liée à la croissance de la population, aux nombreux événements et au vieillissement de la population dans Ottawa (sur le plan des ressources, de la répartition et des infrastructures). Un indicateur de rendement clé pour cet objectif stratégique est la correspondance des délais d'intervention en situation d'urgence aux besoins de la collectivité.

DOCUMENTATION À L'APPUI

Document 1 — Analyse de rentabilité, évaluation de l'optimisation des ressources et évaluation stratégique de l'analyse des risques d'Ernst & Young.

SUITE À DONNER

Le Service paramédic d'Ottawa appliquera toute directive reçue en lien avec l'examen du présent rapport.