

Mémoire présenté à la Commission d'enquête sur la gestion de la modernisation des systèmes informatiques de la Société de l'assurance automobile du Québec

Introduction

Je suis professeur de droit de la construction au département de génie de la construction de l'École de technologie supérieure. Mes spécialités concernent notamment les grands projets publics, les contrats collaboratifs et les processus d'appel d'offres. Je ne suis donc pas un expert du secteur des technologies de l'information. Le présent mémoire vise à partager quelques observations sur le processus de sélection et le mécanisme de partage des risques du contrat CASA, en présentant des enseignements tirés du déploiement des modes de réalisation collaboratifs dans l'industrie de la construction.

1. Le processus d'appel d'offres – Dialogue compétitif

Le processus d'acquisition retenu par la SAAQ pour sélectionner l'Alliance est le dialogue compétitif. Ce mode d'adjudication, réservé aux contrats de technologies de l'information, est prévu aux articles 19 à 22 du *Règlement sur les contrats des organismes publics en matière de technologies de l'information*. Il appert toutefois qu'au moment de lancer le projet, le recours à cette procédure a été autorisé par dérogation (par « CT »), car les dispositions concernant le dialogue compétitif semblent avoir été introduites en 2016. Une première observation s'impose. Ce mécanisme de dérogation tend à placer les organismes publics et les soumissionnaires dans une zone d'incertitude normative qui complique la mise en œuvre de nouvelles pratiques. Il en est de même dans les grands projets de construction, où plusieurs contrats innovants ont pu être mis en œuvre par le mécanisme de l'article 25 de la *Loi sur les contrats des organismes publics* (LCOP). La LCOP et ses règlements afférents imposent habituellement une procédure précise à suivre, une recette pour les organismes publics, appuyée par diverses règles infraréglementaires (manuels, guides, directives, etc.). Or, lorsque les organismes publics procèdent par voie de dérogation, certaines mesures de contrôle ou de suivi qui auraient normalement fait l'objet de débats et discussions avant l'adoption des dispositions encadrant leur utilisation, peuvent avoir été oubliées. L'adoption de règles infraréglementaires contribuerait à clarifier les attentes envers les soumissionnaires, encadre les mécanismes collaboratifs (notamment celui de partage des risques), à réduire l'incertitude juridique et opérationnelle, et accroître la prévisibilité pour les organismes publics et le marché.

Le dialogue compétitif demeure peu fréquent au Québec, mais il est largement utilisé en Europe. Il s'apparente à la procédure concurrentielle avec négociation (déployée au sein de l'Union européenne), aux appels d'offres avec discussions et négociation (déployé au niveau municipal québécois) et aux processus employés pour les projets d'infrastructure réalisés en modes alternatifs, comme les conception-construction-financement. L'objectif de ce genre de processus est d'identifier et de définir les moyens les plus appropriés pour répondre aux besoins d'organismes publics présentant un haut degré de complexité.

Contrairement à certains auteurs¹ qui estiment que cette caractéristique « limite assurément son utilisation à des contrats d'envergure », je suis d'avis que la complexité s'exprime de différentes façons. Des contrats d'envergure peuvent découler tout simplement d'un effet de volume, et ne pas présenter d'autres difficultés particulières. Au contraire, des systèmes simples de TI peuvent être complexes à décrire ou à déterminer, compte tenu de la multiplicité des intégrations requises, des interdépendances fonctionnelles, d'exigences de sécurité ou de contraintes liées à la migration des données et à la continuité des opérations, par exemple. Ainsi, la construction d'un gigantesque entrepôt sur un terrain vacant en campagne peut représenter un contrat d'envergure, mais qui n'est pas complexe, alors qu'une chambre de conservation d'œuvres centenaires dans une institution muséologique qui doit demeurer en opération peut être complexe malgré un coût relativement modeste.

La façon dont cette procédure est formalisée dans la réglementation laisse aux organismes publics une grande latitude quant au déroulement concret du dialogue, une flexibilité qui rappelle l'ancienne procédure québécoise des partenariats public-privé (PPP), et maintenant propre aux contrats de partenariat depuis l'adoption du projet de loi 62. C'est précisément pour encourager la mise en œuvre des PPP en Europe que la Commission européenne a créé le dialogue compétitif, notamment afin de pallier le manque de flexibilité dans l'acquisition de projets complexes². La version européenne offre toutefois un peu plus d'encadrement que celle du Québec, notamment sur le contenu des discussions et négociations, élément essentiel pour maintenir la confiance institutionnelle et macroéconomique des fournisseurs envers l'État. En 2009, plus de 3 000 projets en Europe, dont 39,5 % au Royaume-Uni, ont utilisé le dialogue compétitif comme méthode de sollicitation³. La plus récente étude sur la question date de 2020 et mentionne que « le recours à la procédure de dialogue compétitif est plus fréquent pour les contrats de grande valeur, pour les autorités nationales plutôt que locales, pour la fourniture d'autres produits manufacturés et de machines, pour les services de recherche et développement et d'affaires, ainsi que pour les services en technologies de l'information, et pour les travaux de construction. Le niveau de corruption perçu et le produit intérieur brut par habitant n'ont pas de pouvoir explicatif sur l'utilisation de cette procédure, tandis que le degré d'innovation d'un pays, mesuré par l'indice mondial de l'innovation, influence positivement la probabilité d'adopter cette procédure »⁴. Finalement, les auteurs ont observé une tendance à la baisse dans l'utilisation du dialogue compétitif au fil du temps.

Il existe différentes manières de mettre en œuvre le dialogue compétitif. L'organisme public peut considérer plusieurs solutions proposées par les fournisseurs et réduire leurs différences jusqu'à créer une solution hybride basée sur les meilleures idées, lors de la première phase du dialogue. Il peut également exiger des candidats qu'ils présentent une esquisse de solution, puis des solutions de plus en plus détaillées dans les phases suivantes. Certains organismes décident d'adopter une approche séquentielle, en discutant des objectifs techniques et opérationnels en première phase, puis des considérations financières par la suite. Finalement, un organisme peut proposer une

¹ Contrats publics en matière de technologies de l'information : les principaux enjeux. Stéphane Lépine, Marc Chidiac et Noémie Blouin.

² Burnett, M. Using Competitive Dialogue in EU Public Procurement—Early Trends and Future Developments. En ligne: http://aei.pitt.edu/12381/1/20100114121857_Eipascope_2009_2_Article2.pdf

³ Ibid

⁴ Buccino, G., Iossa, E., Raganelli, B., & Vincze, M. (2020). Competitive dialogue: an economic and legal assessment. *Journal of Public Procurement*, 20(2), 163-185.

solution qu'il a préalablement identifiée comme base du dialogue, et ensuite utiliser le processus pour améliorer cette solution sans en dénaturer les fondements.

Le processus de la SAAQ est basé sur une évaluation en deux tours ayant comme critère d'adjudication basé le coût total de propriété, également connu sous le nom de coût total d'acquisition dans le secteur municipal et dans l'approvisionnement de certains biens et services. La SAAQ a essentiellement utilisé les mêmes critères de sélection, mais avec une légère variation, entre les deux tours⁵. Cette variation est à mes yeux un peu particulière, du moins compte tenu des façons de déployer le dialogue compétitif en construction.

Bien qu'ayant démontré des bénéfices dans la majeure partie des cas, l'utilisation du dialogue compétitif peut parfois être problématique, notamment lorsque les organismes publics utilisent cette procédure sans préparation adéquate, comme ce fut le cas au Royaume-Uni, où une présomption contre l'usage du dialogue compétitif a été formulée en 2011. Les critiques portaient sur le recours insuffisant à la consultation préalable du marché pour mieux définir les besoins, les organismes préférant s'appuyer sur le dialogue⁶. Pour recourir au dialogue compétitif ou à la procédure concurrentielle avec négociation, les organismes doivent démontrer que leurs besoins ne peuvent être satisfaits sans adapter des solutions existantes, que le projet requiert des solutions de conception ou des solutions innovantes, qu'il comporte des spécificités liées à sa nature, sa complexité, son montage financier ou juridique, ou ses risques associés, ou encore que les spécifications ne peuvent être établies avec une précision suffisante.

Or, il semble justement que ce risque de mauvaise détermination du besoin ait été considéré par la SAAQ dans son évaluation des risques du processus de sélection⁷. L'organisme semblait avoir confiance dans le fait que la mauvaise définition des besoins, ou sa mauvaise compréhension par l'Alliance, représentaient un risque faible, notamment étant donné que le processus RFI (processus de demande d'information en matière de progiciel) a conclu que les PGI combleraient 70 % des besoins et que le dialogue compétitif permettrait d'éclaircir les ambiguïtés potentielles. De façon surprenante, le fait que ce soit les alliances qui fixent les montants de contingence (pièce 35_P-166-Z30) semblait être un point de contrôle sur la mauvaise interprétation des besoins ou leur mauvaise définition. Cet élément ne devrait certainement pas être considéré comme un point de contrôle, mais plutôt un risque. Le dialogue permet effectivement de réduire les ambiguïtés, ce qui

⁵ Tour 1 : Qualité de la solution (55 %), Services professionnels (30 %), Qualité commerciale (15 %). Tour 2 : Qualité et faisabilité de la solution (45 %), Qualité des services professionnels (45 %), Qualité commerciale (10 %).

⁶ United Kingdom; Public Administration Select Committee. 6th Report of Session 2013–2014—Volume 1: Report and Annex, Together with Formal Minutes, and Oral Evidence. Available online: <https://publications.parliament.uk/pa/cm201314/cmselect/cmpublicadm/123/123.pdf>

⁷ Voir notamment le constat dans la pièce 42_P-257 à l'effet que « L'étape du dialogue compétitif a permis de maintenir le risque faible rattaché à une mauvaise compréhension des besoins de la Société par les alliances. » (p. 4/17) ainsi que la grille d'évaluation du risque de mauvaise compréhension des besoins de la Société ayant identifié ce risque comme étant fort en janvier 2015 mais faible par la suite (p. 7/17). Le constat de la SAAQ est à l'effet que « Besoins définis mais vastes. 50 processus décrits. Possibilité des fournisseurs de poser des questions avant le dépôt final. Le dialogue compétitif a permis à la Société de partager aux alliances les zones à améliorer dans leur proposition et de clarifier certains besoins tout en permettant aussi aux alliances de poser des questions ou demander des précisions. L'analyse de risques conjointe a permis de confirmer le confort de chacune des parties sur leur compréhension des besoins de la Société. Tous les changements ou clarification des besoins devant affecter l'évaluation finale ont été publiés officiellement. (4 amendements). Ces derniers comprennent le cahier réponse et des précisions de besoins ou encore des positionnements. ». Une synthèse est également présentée à la p. 13/17.

devrait se traduire dans une réduction d'enveloppes de contingences partagées, négociées et acceptées par les deux parties.

De plus, et tel que l'a noté la vérificatrice générale, l'« importante augmentation est principalement due à une sous-évaluation de la complexité de la livraison touchant les fonctionnalités liées aux permis, à l'immatriculation et au contrôle routier », ce qui représente justement une évaluation inadéquate des besoins du projet, et des risques associés, en plus du fait que « l'éditeur de PGI ayant contribué de façon importante à la documentation des besoins de la SAAQ fait partie de l'Alliance qui a ensuite remporté l'appel d'offres pour la réalisation du programme CASA »⁸.

Cet élément est d'ailleurs spécifiquement mentionné dans le guide des bonnes pratiques concernant les contrats en matière de technologies de l'information, dans la section sur la définition du besoin et la planification de l'acquisition. On y indique entre autres qu'il est essentiel d'assurer l'indépendance, l'impartialité et l'imputabilité des personnes concernées lors de l'élaboration des besoins et de la rédaction de l'appel d'offres, et qu'il faut mettre en place des mécanismes pour repérer les liens privilégiés avec des membres des firmes participantes et mettre en place des mesures afin d'éviter tout conflit d'intérêts apparent ou réel. Ce même guide prévoit quelques mesures d'encadrement sur le dialogue compétitif, mais elles sont très sommaires comparativement à ce qui est déployé dans d'autres juridictions ou au sein d'autres institutions⁹. Il serait approprié de développer des ressources plus complètes à l'intention des organismes publics, qui devraient minimalement toucher aux questions suivantes:

- La préparation du marché (sondages, RFI, rencontres exploratoires) pour mieux définir les besoins et cartographier les solutions disponibles.
- Le contenu et la conduite du dialogue (règles de séparation des équipes, traçabilité des échanges, limites de négociation, protection des informations sensibles).
- Les mécanismes collaboratifs standardisés (partage de risques, contingences conjointes, registre des risques/opportunités, transparence à livres ouverts).
- Les rôles de tiers indépendants (vérificateur de processus, certificateur indépendant, auditeur de coûts) et les seuils d'intervention.
- Les exigences documentaires (matrices de conformité, procès-verbaux de séances, justification des décisions, dossiers d'audit).

⁸ Qui plus est, cet éditeur était « partagé » par les deux alliances, un élément qui aurait dû être identifié comme un risque significatif pour le processus d'appel d'offres. Divers mécanismes auraient pu être mis en place pour gérer l'exclusivité des fournisseurs.

⁹ Voir par exemple le guide de la Banque Mondiale <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/412401507743078456-0290022017/original/CompetitiveDialogueGuidance2017.pdf> et celui du Royaume-Uni https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/987141/Competitive_dialogue_and_competitive_procedure_with_negotiation_guidance_note_May_2021.pdf.

2. Les caractéristiques distinctives des contrats collaboratifs de construction

Bien que les dialogues compétitifs permettent une certaine forme d'ouverture et d'échange avec le marché, ces procédures ne sont pas aussi décloisonnées que les phases de validation ou de codéveloppement des contrats collaboratifs de construction. Or, afin de bénéficier des avantages de ces modes, il est important de mentionner qu'ils reposent sur des principes fondamentaux absents du contrat de CASA, à savoir la structure de gouvernance commune, la renonciation à se poursuivre ainsi qu'un mécanisme de partage des risques et des bénéfices qui repose sur l'obligation de transparence financière.

Le contrat collaboratif est par essence un mécanisme de prévention et de règlement des différends¹⁰. Lorsqu'un enjeu ou un conflit émerge entre les parties, elles doivent les régler via des structures de gouvernance où les décisions sont prises à l'unanimité. Et ce règlement des problèmes n'est possible que compte tenu de la transparence financière entre les parties et l'impossibilité de se poursuivre, sauf en cas de manquements graves. Ainsi, l'équipe de gestion de projet tente de régler le conflit en ayant en main toutes les informations nécessaires. Si elle n'est pas capable, le conflit est escaladé à l'équipe de direction. On impose donc aux parties l'obligation de s'entendre, et l'obligation de partager toutes les informations financières pertinentes au projet. L'absence de transparence dans les contrats à prix forfaitaires crée la possibilité que les donneurs d'ouvrages paient pour un risque deux fois : une première dans les risques, non explicités, contenus dans le prix forfaitaire, et une seconde dans les demandes de changement ou les réclamations. C'est pourquoi tous les modèles prévoient la participation d'une tierce partie indépendante qui peut aider les organismes publics de différentes façons, notamment en fournissant une évaluation indépendante de la conformité et de la performance tout au long du cycle de vie du projet, en facilitant l'évaluation finale des résultats du projet avant la réception et le paiement final et, de façon plus importante encore, en examinant les estimations pour évaluer le caractère raisonnable et l'exactitude des taux afin de prévenir les dépassements de coûts. Finalement, c'est la renonciation à se poursuivre qui permet véritablement de boucler la boucle de la confiance entre les parties, et qui les force à s'entendre, une fois la réalisation entamée.

La façon de déterminer le montant du contrat (ou prix cible, qui contient une réserve pour risques commune) repose sur l'ensemble de ces processus. Ainsi, la première phase de ce type de contrat est la phase de validation, ou de co-développement, durant laquelle les estimations des coûts directs et de la réserve pour risques se fait à livres ouverts. Tout au long de cette phase, et en particulier au moment du rapport de validation qui correspond à une offre de contracter au sens classique du terme (contient une portée définie, un échéancier et des coûts), l'organisme public à une porte de sortie advenant que ces paramètres du contrat ne lui conviennent pas. Par exemple, et en lien avec l'augmentation des tarifs dans le contrat CASA, les taux horaires du personnel affecté au projet est habituellement discuté durant cette phase de validation, de même que leur augmentation potentielle pour cause de promotion ou d'ajustements annuels.

Tel que noté dans un récent article dans les développements récents en droit de la construction, « le prix cible d'un contrat collaboratif de construction prévoit également une réserve pour risques

¹⁰ Sarrazin, M-C., Martin, A. et Jobidon, G. La mise en œuvre des modes collaboratifs au Québec : perspectives contractuelles et législatives, dans Barreau du Québec, Service de la formation continue, Développements récents en droit de la construction (2024), vol 555, Montréal, Éditions Yvon Blais, 2024

commune aux parties. Cette réserve pour risques opère une double fonction : elle agit à la fois comme zone tampon en cas de dépassement des coûts et comme profit supplémentaire potentiel pour les parties, advenant que le coût réel final soit inférieur au coût cible. Afin de l'établir, les parties développent conjointement, durant la phase de validation, un registre des risques et des opportunités pour le projet. Opportunités en ce sens que les risques qui y auront été inclus, mais qui ne se seront pas matérialisés, représenteront une portion significative des économies visées par le régime de partage entre les parties, en plus des coûts remboursables, ou directs, qui auront pu s'avérer moins élevés que leur estimation. Cet exercice est facilité par l'approche à livres ouverts, qui permet aux parties d'avoir une meilleure compréhension des risques et imprévus avec lesquels leurs partenaires doivent habituellement composer »¹¹. De plus, la détermination de cette réserve pour risques est un exercice sensible, car « les cocontractants ont tout avantage à ce que la marge de manœuvre que leur procure la réserve pour risques soit la plus importante possible, comme tout excédent se transformera pour eux en économies partagées, qui constituent en pratique des profits supplémentaires alors que le client visera à ce que cette marge de manœuvre soit suffisante, sans plus. Cette divergence d'intérêts n'est cependant pas irrémédiable considérant l'enchevêtrement de plusieurs modalités commerciales... »¹².

Ces autres modalités commerciales sont notamment le fait que le coût cible est établi à partir de coûts dont sont exclus toute marge bénéficiaire ou tout profit. Le profit est traité séparément, et est à risque pour les parties privées, et son paiement est conditionnel à ce que le coût final de réalisation de l'ouvrage soit inférieur ou égal au coût cible. Corrélativement, lorsque ce coût final est supérieur au coût cible, le montant de profit sert en quelque sorte de réserve pour risques supplémentaire pour le projet : le profit payable aux parties est progressivement réduit en proportion du montant de dépassement du coût final par rapport au coût cible, jusqu'à épuisement du montant de profit convenu. Une fois ce montant de profit épuisé en raison d'une augmentation significative des coûts du projet, différents mécanismes sont possibles, comme le paiement uniquement des coûts directs, ou le paiement des coûts directs et indirects. C'est donc de cette façon que l'on crée un incitatif à respecter le coût cible, un avantage indéniable pour un organisme public souhaitant respecter son budget.

Or, il appert que ces mécanismes incitatifs à la création d'un climat de confiance, de transparence et d'honnêteté, de même qu'à la réalisation d'un projet à l'intérieur du budget prévu, étaient absents du contrat CASA.

3. Les mécanismes du contrat CASA

Le contrat CASA est un contrat à partage de risques visant à assurer la performance et à établir un partenariat « gagnant-gagnant ». Il semble que, dans l'évaluation de sa stratégie commerciale et contractuelle, la SAAQ ait identifié une approche non traditionnelle, incluant un partage de risques et une emphase sur les résultats. Tel que le mentionne l'annexe G du contrat de services professionnels, « les économies réalisées par les parties seront retournées également à chacun dans son « en banque » jusqu'à concurrence d'un plafond maximum défini par le % accordé à une enveloppe de partage de risque », alors qu'« à l'inverse, les surplus de coûts seront financés par les économies accumulées par les parties. Si les économies accumulées dans son « en banque » sont

¹¹ *Ibid.*

¹² *Ibid.*

insuffisantes, le solde du surplus de coûts sera financé par une contingence contractuelle. Enfin, s'ils devaient excéder la contingence contractuelle de la livraison, les travaux seront réalisés à coûts nuls. ».

Essentiellement, il est vrai d'affirmer que le « en banque » est un facteur de mobilisation. Il agit comme couche de rémunération incitative, que l'on retrouve soit dans le partage d'économies découlant d'un coût final inférieur au coût cible, soit via l'atteinte de différents indicateurs de performance (KPIs). Ceci couvre la portion « partage des bénéfices » d'un contrat partenarial. Pour ce qui est de la portion « partage des risques », le mécanisme semble peu punitif pour l'Alliance, et quelques commentaires méritent d'être formulés :

- La première couche de contingence provient de l'augmentation des taux horaires des consultants, c'est-à-dire le passage des taux de 82\$/heure à 350\$/heure, ce qui aurait occasionné un surplus de 12 millions de dollars. De plus, ces taux sont ceux facturés au client, et non pas les coûts directs des employés. Dans l'industrie de la construction, les taux des fournisseurs contiennent déjà des contingences et parfois même des profits.
- Vient ensuite la contingence fixée par l'alliance. Tel que le mentionne l'annexe G du contrat, l'enveloppe de partage de risques d'un lot correspond à 10 % du budget du lot. Or, rien ne laisse croire qu'un processus de détermination conjointe de l'enveloppe de risques ait eu lieu. De plus, il est particulier de noter que chaque lot ait exactement la même contingence, alors qu'ils ont une portée différente. De plus, le contrat mentionne que « la contingence contractuelle est gérée de façon globale, c'est-à-dire qu'elle est constituée de la somme de la contingence évaluée pour la Société ainsi que la contingence évaluée pour l'Alliance ». Or, je n'ai jamais vu un processus de détermination d'une réserve pour risques globale sur la base d'addition des risques du fournisseur et du donneur d'ouvrage. Il est d'usage de faire des exercices conjoints d'identification et d'évaluation des risques. Il serait approprié de déployer un processus commun et transparent de détermination de la réserve pour risques dans des contrats subséquents, et reposant sur les meilleures pratiques en la matière.
- Ensuite, les contingences non utilisées des lots précédents deviennent du « en banque », donc une contingence sur le lot subséquent. Les économies totales d'un lot sont fixées à un seuil (*cap*) à 10 % (soit 5 % par partie) ; si des économies excèdent ce plafond, la portion excédentaire est versée à la *Contingence contractuelle*, mais dans une version « plein tarif », donc qui ne portent pas atteinte aux taux horaires. Ce n'est qu'alors que s'applique le processus de dégression en trois paliers des taux horaires¹³. En pratique, les coûts directs et indirects sont payés ; si le budget et les économies sont dépassés, au lieu d'imputer les profits de l'entreprise, on applique une réduction tarifaire, qui n'est certainement pas aussi contraignante que la perte des profits, particulièrement compte tenu de l'augmentation

¹³ Premier palier de réduction des tarifs (15 %) pour les travaux subséquents jusqu'à concurrence de 25 % de la valeur de la contingence contractuelle de la livraison; Second palier de réduction des tarifs (20 %) pour les travaux subséquents jusqu'à concurrence de 75 % de la valeur de la contingence contractuelle de la livraison; Troisième palier de réduction des tarifs (30 %) pour les travaux subséquents.

initiale des taux horaires et de la présence de plusieurs couches intermédiaires de contingences.

- Cible de 90 % : les documents déposés, ainsi que les différentes formulations dans le contrat, indiquent que l'intention de la SAAQ était de réaliser chaque lot à 90 % du budget identifié. Une telle cible correspond, en substance, à ce que devrait être le prix cible du lot, et non le prix cible plus une contingence de 10 %.
- Finalement, il faut noter qu'il y avait bien un incitatif supplémentaire pour la bonne performance de l'Alliance, soit les 40 % des travaux du contrat dont l'octroi est conditionnel à la performance de l'Alliance. Tel que le stipule le contrat de services professionnels à l'article 11.5, « *La Société ne s'engage pas à dépenser la totalité du Prix maximal, puisque celui-ci inclut une réserve pour travaux complémentaires que la Société pourra requérir et confier ou non à l'Intégrateur à son gré, et qu'elle a recours aux services de l'Intégrateur, selon ses besoins, en respectant les conditions et les procédures énoncées dans le Contrat de Services Professionnels* ». Cependant, il s'agit d'une proportion fort importante de travaux, et qui place la SAAQ dans une position qu'on pourrait difficilement qualifier d'intéressante, compte tenu des probables difficultés de trouver un soumissionnaire subséquent qui pourrait répondre à ses besoins.

En matière de transparence financière, il semble que la SAAQ ait confié un rôle de suivi et contrôle à un Conseiller en gestion financière des projets d'investissement, rôle s'apparentant plus à de la gestion contractuelle (vérification des modifications, adéquation entre heures facturées et heures travaillées) qu'à un véritable audit financier réalisé par une tierce partie. Cet élément crucial rend tout mécanisme de partage des risques et des bénéfices très approximatif, et ne devrait pas être reproduit. En effet, les taux horaires dans les contrats collaboratifs de construction représentent les véritables coûts directs des partenaires, ajustés en fonction de certains multiplicateurs. On sépare ainsi les coûts directs et les frais de gestion, qui ne sont pas à risque, des frais de gestion d'entreprise et des profits, qui eux sont à risque¹⁴.

Finalement, il est important de noter que les contrats collaboratifs de construction reposent sur une véritable obsession sur le suivi et le contrôle des projets. Des tableaux de bord, installés dans les bureaux de projet, permettent de faire le suivi en temps réel des coûts, des risques, et de l'échéancier, de même que des modèles prédictifs de ces paramètres de projet. Les dirigeants.e.s pourraient avoir un accès en temps réel aux informations sur le projet, rendant futile l'utilisation de napperons.

¹⁴ Pour plus de détails à ce sujet, voir l'exemple du projet de l'hôpital North Cowichan d'Infrastructure BC, au lien suivant : https://www.infrastructurebc.com/wp-content/uploads/2025/01/Signed_CDHRP_PAA_FINAL_Redacted.pdf. Voir notamment l'annexe 5, appendice 2, tableau 4.