
LA VISION, IMMOBILIÈRE

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC



ENSEMBLE 
on fait avancer le Québec

Québec 



Édifice Wilder – Espace Danse, Montréal

MOT DU MINISTRE

PIERRE ARCAND

MINISTRE RESPONSABLE DE L'ADMINISTRATION
GOUVERNEMENTALE ET DE LA RÉVISION
PERMANENTE DES PROGRAMMES ET PRÉSIDENT
DU CONSEIL DU TRÉSOR



Sur l'ensemble du territoire du Québec, la présence de l'État et des services qu'il rend aux citoyens s'expriment à travers les infrastructures qu'il construit et qu'il gère. Qu'il s'agisse d'hôpitaux, d'écoles, de palais de justice, de musées ou de laboratoires, ce patrimoine immobilier collectif s'enrichit constamment au gré des projets réalisés pour répondre aux besoins de la population.

Les prochaines années requerront d'importants investissements pour entretenir, rénover et construire les infrastructures publiques et il est du devoir de l'État de faire en sorte que ces investissements soient réalisés avec la plus grande transparence, avec un souci constant pour l'intérêt public, de manière à contribuer efficacement à la prospérité du Québec.

Je vous invite à prendre connaissance de la vision immobilière du gouvernement du Québec, une vision constructive et ambitieuse qui guidera la réalisation et la gestion des bâtiments publics au cours des prochaines années.

La concrétisation de cette vision incombera principalement à la Société québécoise des infrastructures (SQI), dont le rôle et les responsabilités seront modifiés pour refléter ce mandat élargi. Grâce à son expérience et à son savoir-faire en gestion immobilière et en gestion de projets, la SQI fera en sorte d'offrir aux citoyens des édifices publics modernes, fonctionnels et durables, des édifices dont ils seront fiers et dans lesquels s'exprimeront la créativité et l'expertise québécoise.

INTRODUCTION

Le gouvernement
rend publique sa
vision immobilière.

Cette vision présente les grandes orientations en fonction desquelles il entend faire évoluer la gestion du parc immobilier gouvernemental, afin de :

- 1 MISER SUR L'**EXPERTISE** INTERNE EN MATIÈRE IMMOBILIÈRE;
- 2 DETER LE GOUVERNEMENT D'UNE **VISION À LONG TERME** DE L'OCCUPATION DE SES BÂTIMENTS ET DE LA GESTION DE SES ESPACES;
- 3 ASSURER UNE GESTION DE PROJETS D'INFRASTRUCTURES PUBLIQUES PLUS **PERFORMANTE.**

Le présent document précise le rôle central que la Société québécoise des infrastructures sera appelée à jouer dans la réalisation de la vision, ainsi que les initiatives qui contribueront à sa réussite.

Ces initiatives s'adressent aux deux domaines d'affaires de la Société soit :

- > La gestion immobilière
- > La gestion de projets



Centre d'opération Turcot, Montréal

En **gestion immobilière**, la Société aura pour mandat de :

- ➔ hausser progressivement la part des espaces de bureaux gouvernementaux en propriété et atteindre une cible de 35 % d'ici le 31 mars 2023;
- ➔ développer un nouveau concept d'aménagement des lieux de travail et l'implanter dans au moins 50 % de la superficie globale des projets d'aménagement de 1 000 m² et plus réalisés d'ici le 31 mars 2023;
- ➔ réaliser et réviser annuellement une planification des besoins immobiliers sur un horizon de 10 ans des ministères et organismes gouvernementaux;
- ➔ proposer au gouvernement, d'ici 2020, un portrait de la composition optimale du parc immobilier, incluant une cible à long terme du ratio propriété/location;
- ➔ améliorer sa démarche de location d'espaces, pour mieux profiter des occasions du marché.

En **gestion de projets**, les initiatives consisteront à :

- ➔ réduire les délais de livraison des projets majeurs d'infrastructure;
- ➔ diversifier les modes de réalisation en fonction de la nature des projets;
- ➔ s'impliquer activement dans le virage numérique de l'industrie de la construction;
- ➔ intervenir plus en amont, autant dans les projets dont la Société est gestionnaire que ceux réalisés en association avec des organismes publics.

LA VISION IMMOBILIÈRE

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Le contexte

- ➔ Les secteurs de l'immobilier et de la construction contribuent fortement à l'économie du Québec. Les investissements publics dans ces secteurs sont des moteurs de prospérité.
- ➔ L'évolution et la croissance des besoins, particulièrement en santé et en éducation, obligent à un renouvellement massif d'infrastructures spécialisées, et ce, partout sur le territoire québécois, ainsi que des investissements importants.
- ➔ La révolution numérique et les avancées en intelligence artificielle touchent dorénavant tous les secteurs d'activités, y compris celui de la construction (BIM¹, immotique).
- ➔ Les modes de réalisation et de financement se diversifient, les bâtiments intègrent des technologies toujours plus sophistiquées.
- ➔ Les changements climatiques imposent la recherche de solutions plus efficaces sur le plan environnemental.

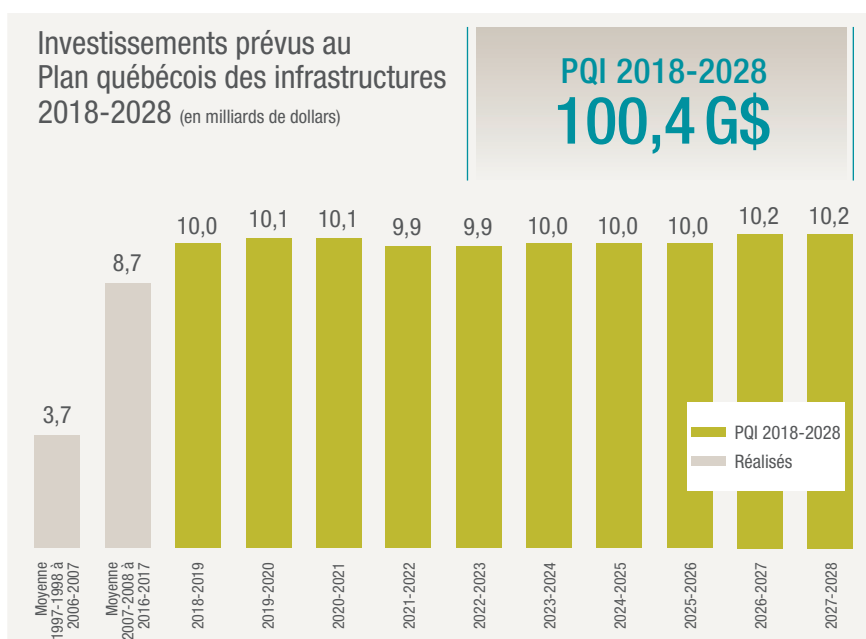
¹ BIM : Building Information Modeling – Modélisation des données du bâtiment

Les investissements publics en infrastructures – un secteur en croissance

Cette vision s'appuie sur l'innovation et la performance et s'inscrit dans le cadre de l'approche gouvernementale mise de l'avant au cours des dernières années à l'égard de la gestion rigoureuse des finances, des infrastructures et des effectifs de l'État.

Dans cet environnement en évolution accélérée, le gouvernement met en place une vision à long terme de ses activités et de ses objectifs immobiliers.

À la suite de l'adoption de la Loi favorisant le maintien et le renouvellement des infrastructures publiques (remplacée en 2013 par la Loi sur les infrastructures publiques) et de la mise en œuvre du premier Plan québécois des infrastructures (PQI) en 2007, les sommes allouées aux investissements en infrastructures publiques ont successivement augmenté, pour atteindre une moyenne annuelle de 8,7 milliards de dollars pour la période 2007-2008 à 2016-2017. Le Plan québécois des infrastructures 2018-2028 prévoit des investissements historiques en infrastructures de 10 milliards de dollars en moyenne par année d'ici 2028.



L'expertise en gestion d'infrastructures, condition de succès

La gestion des investissements publics en infrastructures, qui composent le patrimoine collectif des Québécois, exige l'intervention d'équipes de spécialistes maîtrisant l'ensemble de la chaîne de production et de gestion du bâtiment et qui seront à même d'en tirer les meilleurs bénéfices et économies pour les citoyens. Ceci est d'autant plus vrai que le renouvellement de bâtiments publics de plus en plus complexes et coûteux nécessite une gestion particulièrement serrée des risques techniques et financiers.

Or, l'État dispose déjà, avec la Société québécoise des infrastructures (la Société), d'une organisation dont l'expertise lui permet de fournir des solutions immobilières à valeur ajoutée, performantes et durables.

La Société québécoise des infrastructures en bref

La Société québécoise des infrastructures a vu le jour en novembre 2013. La création de ce nouvel organisme découle de la volonté gouvernementale de regrouper, au sein d'une entité unique, les mandats et les responsabilités relatifs à la planification et à la gestion des infrastructures et des actifs immobiliers publics.

Présente dans toutes les régions du Québec, la Société est propriétaire d'un parc immobilier diversifié (bureaux, palais de justice, établissements de détention, postes de la Sûreté du Québec, laboratoires, maisons

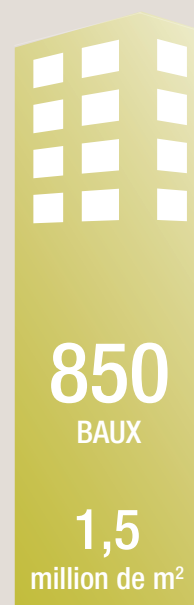
d'enseignement, centres d'archives, ateliers, entrepôts, etc.), composé de près de 350 immeubles représentant 1,7 million de mètres carrés et dont la valeur totale atteint près de 4 G\$. Elle loue également auprès de propriétaires privés, à travers quelque 850 baux, près de 1,5 million de mètres carrés, dont 85 % sont constitués d'espaces de bureaux.

À titre de gestionnaire de projets, elle réalise des projets d'une valeur totale de plus de 5,3 G\$ et fournit des services-conseils à des donneurs d'ouvrage publics dont le portefeuille de projets dépasse 13,5 G\$.

PROPRIÉTÉ

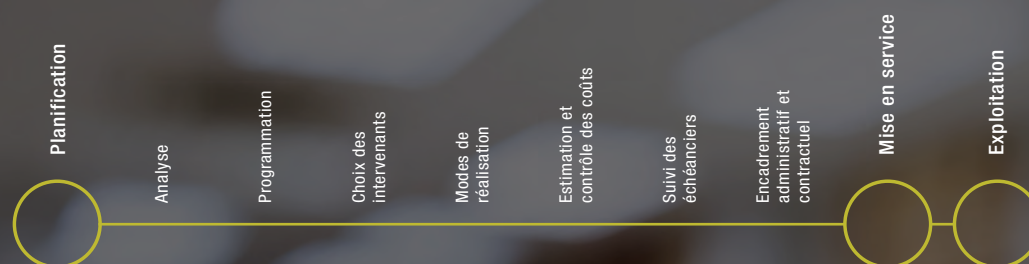


LOCATION



LA SQI, L'EXPERT IMMOBILIER DU GOUVERNEMENT

RESPONSABILITÉS DE LA SQI



La Société a pour mission, d'une part, de soutenir les organismes publics dans la gestion de leurs projets d'infrastructure publique et, d'autre part, de développer, de maintenir et de gérer un parc immobilier qui répond à leurs besoins, principalement en mettant à leur disposition des immeubles et en leur fournissant des services de construction, d'exploitation et de gestion immobilière².

Dans son rôle de gestionnaire immobilier, la SQI fournit aux ministères et organismes publics des immeubles et des locaux, en propriété ou en location, dont la localisation, la fonctionnalité, la qualité et l'accessibilité leur permettent de mieux dispenser les services aux citoyens et d'améliorer leur productivité.

À titre de gestionnaire de projets, la SQI est responsable de toutes les étapes conduisant à leur livraison, depuis la planification jusqu'à la mise en service. Elle fournit un éventail complet de prestations, telles que l'analyse et la programmation fonctionnelle et technique, le choix des intervenants externes et des modes de réalisation,

l'estimation et le contrôle des coûts, l'établissement et le suivi des échéanciers, ainsi que l'encadrement administratif et contractuel de la conception et de la réalisation.

Dans son rôle de soutien auprès des organismes publics, la SQI intervient comme conseiller stratégique et comme gestionnaire de projets. Les conseils d'ordres financier, contractuel et technique qu'elle fournit aux organismes permettent à ceux-ci de préciser leurs besoins. Ils servent à définir la nature et les paramètres de réalisation des solutions optimales répondant à ces besoins, et ce, dans le respect des orientations gouvernementales et des balises du Plan québécois des infrastructures. La SQI accompagne les organismes tout au long du cheminement menant à l'approbation des projets, et en effectue le suivi au regard des échéanciers, des coûts et des portées autorisés.

² Loi sur les infrastructures publiques, chapitre III, section 2, article 25.

Une expertise intégrée

La SQL dispose de tous les atouts requis pour répondre aux attentes du gouvernement quant à la conception et à l'exploitation d'infrastructures de qualité réalisées selon les meilleures pratiques. Par sa maîtrise des divers modes de réalisation et de financement des projets majeurs d'infrastructure et par son leadership dans le cadre du virage numérique de l'industrie de la construction, la Société a démontré sa capacité à obtenir de bons résultats dans ses divers champs d'intervention. Elle est en effet la seule organisation québécoise, publique et privée, qui compte une équipe intégrée de professionnels chevronnés couvrant l'ensemble des activités immobilières et de gestion de projets. Son effectif regroupe notamment des spécialistes en :

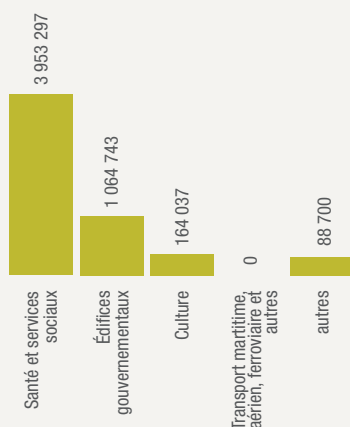
- architecture et ingénierie
- transactions immobilières
- immotique
- aménagement des lieux de travail
- planification et programmation
- gestion des projets
- financement des projets
- BIM/PCI
- assurance qualité
- intelligence d'affaires
- exploitation et entretien préventif
- estimation
- gestion des contrats
- efficacité énergétique

Projets en planification et réalisation

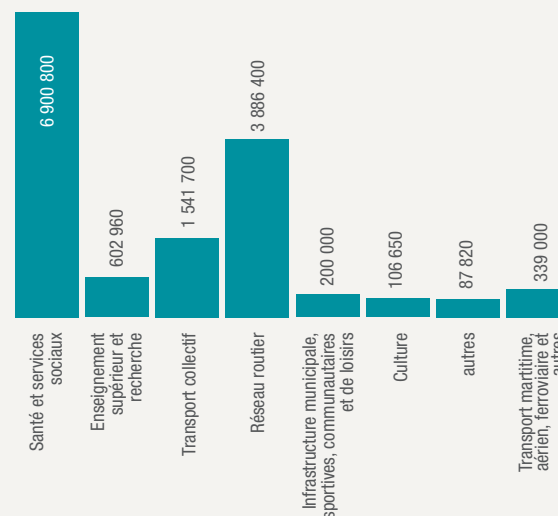
80 PROJETS DIVERSIFIÉS D'UNE VALEUR DE

19 G\$

SQL - Gestionnaire



SQL - Associée





Pour concrétiser
la vision
immobilière,
le gouvernement
entend revoir le
rôle de la Société
de façon à élargir
son mandat et à
renforcer sa
capacité d'action.

1

MISER SUR L'EXPERTISE INTERNE

C'est ainsi qu'il vise à ce que d'ici à 2023, la SQI soit devenue Le centre d'expertise en planification, en réalisation et en gestion d'infrastructures publiques du Québec. Son rôle sera d'offrir à l'ensemble des organisations publiques des solutions innovantes et durables, basées sur l'optimisation des meilleures pratiques d'ici et d'ailleurs, qui garantiront un retour optimal sur les investissements publics, assureront la pérennité du patrimoine immobilier institutionnel et vaudront à la SQI une réputation d'organisation solide, fiable et d'avant-garde.

Le gouvernement réitère son choix de confier sa gestion immobilière et sa gestion de projets aux experts de l'État, dans le but de réduire la vulnérabilité et la dépendance au secteur privé.

Le modèle d'affaires de la SQI diffère nettement de celui du secteur privé, notamment en termes d'objectifs, de relations avec la clientèle et de mode d'opération. Le tableau suivant présente les principales caractéristiques du modèle d'affaires de la SQI en les comparant à celles du modèle de l'industrie immobilière :

MODÈLE DE LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DES INFRASTRUCTURES

Clientèle essentiellement publique
Clientèle assujettie (monopole de la SQI)
Ententes d'occupation des clients de durée indéterminée et résiliable (3 mois de préavis à certaines conditions)
Recherche d'équilibre revenus/dépenses
Possession à long terme des propriétés
Parc immobilier comportant, outre des espaces de bureaux, des vocations spécialisées et des immeubles patrimoniaux
Taux d'inoccupation faible en fonction du monopole (2-3 %)
Taux de financement du gouvernement du Québec (inférieur de ± 2 % au taux du marché)
Actionnaire unique (gouvernement du Québec)
Choix des fournisseurs de services soumis à la réglementation (A.O. publics / rotation des fournisseurs)
Obligation d'exemplarité (développement durable, réduction des GES, utilisation du bois, etc.)

MODÈLE DU SECTEUR PRIVÉ

Clientèle publique et privée
En concurrence pour attirer et conserver les clients (frais de démarchage et de publicité, rabais accordés, etc.)
Baux à durée ferme (résiliations assorties de pénalités)
Recherche de rendement sur l'équité
Possession à court moyen ou long terme, en fonction de la valeur ajoutée
Parc immobilier composé d'espaces de bureaux, de locaux commerciaux et de bâtiments industriels
Taux d'inoccupation fluctuant en fonction de l'évolution du marché et de la concurrence
Taux du marché ajusté en fonction du niveau de risques
Modes de détention variés, notamment partenaires multiples pour réduire les risques
Choix discrétionnaire des fournisseurs et possibilité de contrats à long terme
Pratiques exemplaires adoptées en vue d'un positionnement sur le marché

LA VISION IMMOBILIÈRE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC



Complexe scientifique du Québec Des immeubles aux vocations variées

Le Complexe scientifique du Québec, situé au 2700, rue Einstein est un ensemble de quatre pavillons abritant des laboratoires de recherche de plusieurs ministères.

D'une superficie de plus de 43 000 m² répartis sur trois étages et un sous-sol, le Complexe scientifique a été érigé au début des années 1970. Sa vocation et son style architectural s'inscrivent dans les grands chantiers institutionnels du gouvernement québécois.

Les infrastructures publiques à l'ère de l'innovation

Le gouvernement vise à ce que le patrimoine immobilier public soit constitué d'infrastructures de qualité, performantes et durables, afin qu'elles répondent efficacement aux besoins des Québécois, qu'elles suscitent leur fierté et qu'elles contribuent à l'enrichissement collectif.

La vision immobilière gouvernementale comporte deux volets complémentaires qui s'adressent particulièrement à la Société :



La gestion immobilière

qui inclut la planification, l'attribution et la gestion des espaces en propriété et en location, ainsi que l'exploitation des immeubles et la gestion des stationnements des édifices gouvernementaux;



La gestion des projets

qui regroupe la définition des solutions immobilières, la planification des projets, l'encadrement et la coordination de leur conception et de leur réalisation.



A modern building with large windows and a green-tinted geometric overlay. The overlay consists of several overlapping triangles and polygons in various shades of green, creating a dynamic, abstract background. The building is visible through the transparent areas of the overlay.

2

**UNE GESTION
IMMOBILIÈRE
RIGOREUSE ET
PERFORMANTE**

En confirmant le rôle stratégique de la SQI dans la gestion et le développement de ses espaces immobiliers, le gouvernement vise à ce que :

- > l'occupation de ses bâtiments soit planifiée à long terme;
- > son parc immobilier soit géré dans un esprit d'économie et de durabilité;
- > l'exploitation des immeubles participe à la lutte contre les changements climatiques;
- > la qualité des espaces de travail contribue à la productivité et l'attractivité de la fonction publique.

C'est dans cette perspective que la Société renforcera des mesures déjà en place et adoptera de nouvelles initiatives. Plus spécifiquement, la Société :

- > entreprendra une réflexion stratégique quant à la composition optimale de son parc immobilier (ratio propriété/location) et proposera au gouvernement, d'ici 2020, une cible à long terme assortie des moyens visant son atteinte;
- > réduira, d'ici le 31 mars 2023, la superficie de son parc immobilier³ en location, en optimisant le ratio propriété/location des espaces de bureaux qui devra atteindre 35 %/ 65 %⁴;
- > réalisera une planification à long terme sur 10 ans des besoins immobiliers des ministères et organismes du gouvernement et procédera à une révision annuelle des besoins;
- > améliorera sa démarche de location d'espaces en sollicitant plus régulièrement le marché;
- > plantera le concept de nouveaux aménagements des espaces de travail dans au moins 50 % de la superficie globale des projets d'aménagement de 1 000 m² et plus d'ici le 31 mars 2023;
- > dans le cadre de ces projets d'aménagements, allouera une superficie unitaire de 14 m²/ETC dans les espaces administratifs.

À cette fin, la Société identifiera et adaptera les meilleures pratiques en matière d'exploitation des immeubles et d'aménagement des lieux de travail.

³ En fonction de l'occupation au 31 mars 2017

⁴ Ce ratio est de 28 %/72 % au 31 décembre 2017

Un mandat élargi et de nouvelles responsabilités

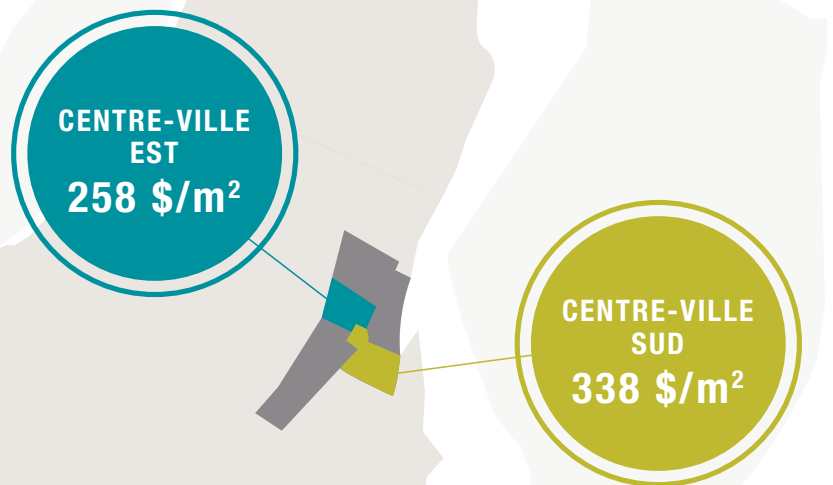
La vision immobilière s'appuie sur l'innovation et la performance et s'inscrit dans le cadre de l'approche gouvernementale mise de l'avant au cours des dernières années à l'égard de la gestion rigoureuse des finances, des infrastructures et des effectifs de l'État.

Le gouvernement entend consolider le rôle d'expert immobilier et de conseiller stratégique de la Société. À cette fin, les relations de service entre la Société et ses clients (ministères et organismes) seront recentrées, de manière à renforcer la capacité de la Société à s'assurer du respect des orientations et décisions gouvernementales en matière d'infrastructures. Ainsi, la responsabilité de définir les solutions immobilières à partir des besoins fonctionnels exprimés par ses clients sera essentiellement du ressort de la Société.

Également, dans ce cadre, la Société adoptera et appliquera une déclaration de services à la clientèle qui fixera les balises de ses prestations et précisera les standards de qualité qu'elle entend offrir aux ministères et organismes, et ce, tant en gestion de projets qu'en gestion immobilière.



Profiter des opportunités du marché immobilier



Les marchés des espaces de bureaux varient sensiblement entre les villes et même au sein d'une même ville. À Montréal particulièrement, pour des espaces de qualité comparable, le prix unitaire moyen est de 338 \$/m² dans le centre sud, tandis qu'il peut atteindre 258 \$/m² au centre-ville est. Le choix de localisation a donc un impact significatif sur les coûts à assumer. Si certaines fonctions gouvernementales se doivent d'être situées dans des secteurs stratégiques, plusieurs activités administratives ne requièrent pas un tel traitement, dans la mesure où elles sont situées à proximité de services et desservies par un système de transport en commun adéquat.

La *Stratégie centre-ville Soutenir L'Élan* de la Ville de Montréal a identifié de grands secteurs à requalifier. Le premier se situe dans l'est, le long des berges du fleuve, où plusieurs sites de grande superficie doivent être requalifiés ou densifiés.

La Société examinera donc, en collaboration avec ses clients occupant des locations, la possibilité de les reloger à la fin des baux dans des locaux situés plus à l'est. Ce faisant, la Société contribuera au développement urbain du centre-ville est de Montréal, un secteur en restructuration qui offre plusieurs opportunités, tout en profitant de loyers plus intéressants.

À Québec, la vision d'aménagement contenue dans le *Programme particulier d'urbanisme* de la Ville de Québec reconnaît la particularité du territoire de la colline Parlementaire comme siège de l'Administration publique. La Société entend maintenir sa présence sur la colline Parlementaire où elle est le plus important gestionnaire immobilier, en priorisant les sièges sociaux des ministères en raison de leurs rapports étroits avec l'Assemblée nationale. Quant aux organismes gouvernementaux, ils seront, à long terme,

localisés dans les secteurs Sainte-Foy, Lebourg-neuf et Saint-Roch. Cela permettra de bénéficier de loyers compétitifs, de contribuer à renforcer ces pôles urbains et de réduire la congestion au centre-ville.

Par ailleurs, le coût des espaces inoccupés, tant dans les immeubles en propriété que dans les locaux loués, constitue une dépense nette. À titre indicatif, chaque hausse de 1 % du taux d'inoccupation se traduit par un manque à gagner annuel de près de 3 millions \$.

Le taux d'inoccupation du parc immobilier gouvernemental a toujours été nettement inférieur à celui du marché privé. Cela s'explique par le monopole qu'exerce la Société et par la possibilité de transférer des occupants des espaces en location dans des immeubles en propriété. Cependant, la SQL a connu récemment une hausse de ce taux qui a dépassé la moyenne des 10 dernières années, particulièrement dans les propriétés. Cette hausse est due, d'une part, aux rétrocessions d'espaces de clients désirant rationaliser leurs dépenses de loyer et, d'autre part, aux fusions d'organismes publics⁵ découlant de l'exercice de révision des programmes entamé par le gouvernement en 2014.

La Société vise à réduire le taux d'inoccupation des espaces de bureaux et à le maintenir sous la barre de 2 % d'ici 2019.

⁵ Les fusions permettent en général de rationaliser l'espace occupé.

La gouvernance de la Société

La Société québécoise des infrastructures répond au ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes et président du Conseil du trésor.

Assujettie à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, la SQL est administrée par un conseil d'administration comptant 11 membres, dont le président du conseil et le président-directeur général, qui sont nommés par le gouvernement.

La gestion des opérations immobilières relève du vice-président à la gestion immobilière, sous l'autorité du président-directeur général.

Réaliser des transactions avec transparence

Qu'il s'agisse d'acquisitions ou de dispositions, la très grande majorité des transactions immobilières réalisées par la Société s'effectuent avec le secteur privé et elles impliquent des montants considérables d'argent public. Il est donc primordial que ces transactions soient réalisées dans la plus grande transparence, dans un souci d'économie et conformément aux plus hauts standards d'intégrité. À cet égard, au cours des dernières années, la SQL a resserré les contrôles existants et mis en place un large éventail de mesures destinées à garantir que l'ensemble de ses interventions soit réalisé avec équité et probité, dans le respect de l'intérêt public.

Ainsi, les seuils à partir desquels une autorisation sera requise seront revus comme suit :

NIVEAU D'AUTORISATION ACTUEL	VALEUR DES TRANSACTIONS	NIVEAU D'AUTORISATION RÉVISÉ
Vice-président de la Société	0 \$ à 500 k\$	Vice-président de la Société
Président-directeur général et conseil d'administration de la Société	500 k\$ à 1 M\$	Président-directeur général de la Société
	1 M\$ à 10 M\$	Conseil d'administration de la Société
	10 M\$ à 50 M\$	Conseil du trésor
	50 M\$ et plus	Conseil des ministres

La SQL pourra également solliciter l'assentiment du gouvernement pour une transaction présentant une sensibilité particulière, notamment quant à :

- ▶ l'impact à long terme d'une transaction.
- ▶ son caractère patrimonial;
- ▶ son acceptabilité sociale;
- ▶ son impact anticipé sur la vitalité d'un quartier ou d'une ville;
- ▶ l'intention ou l'intérêt manifesté par une administration municipale;
- ▶ la probabilité d'un changement de vocation;
- ▶ la nécessité de modification aux règlements de zonage ou aux schémas d'aménagement.

Optimiser le ratio propriété / location



Palais de justice de Québec

Atteindre un équilibre dynamique

À l’instar de l’ensemble des gestionnaires immobiliers publics et privés, la SQI se voit régulièrement confrontée à choisir entre le mode propriété et le mode location lorsqu’elle doit combler un nouveau besoin d’espace. Ce choix, qui peut avoir des implications financières considérables à long terme, doit reposer sur l’application rigoureuse de critères économiques et opérationnels bien définis en considérant les bénéfices et les risques de chacun des deux modes.

	AVANTAGES	RISQUES
PROPRIÉTÉ 	> Appréciation de la valeur des actifs > Économies annuelles à partir d’une certaine période d’occupation > Captation de la valeur résiduelle des frais d’aménagement > Contrôle de la qualité des espaces occupés	> Expertise et ressources nécessaires à une bonne gestion > Moins de flexibilité lors de besoins d’espaces fluctuants > Risque de perte de valeur des actifs selon la localisation, la qualité de la construction ou les pratiques d’entretien
LOCATION 	> Investissement initial moindre > Choix variés en termes de durée des baux > Plus de flexibilité pour accroître ou réduire l’espace occupé > Facilité de rétrocession des espaces occupés en fin de bail	> Exposition aux fluctuations et perturbations dans le marché > Frais encourus si retrait avant la fin du bail > Dépendance envers les pratiques d’entretien et de maintien du propriétaire

Il n'existe pas de ratio propriété/location absolu. Il s'agit plutôt du résultat de décisions immobilières liées aux occasions offertes par le marché, à l'évolution des besoins des clients et à l'impact monétaire des solutions retenues.

La SQL développera d'ici 2020 une grille d'analyse afin de formaliser le processus décisionnel quant à la répartition entre la propriété et la location.

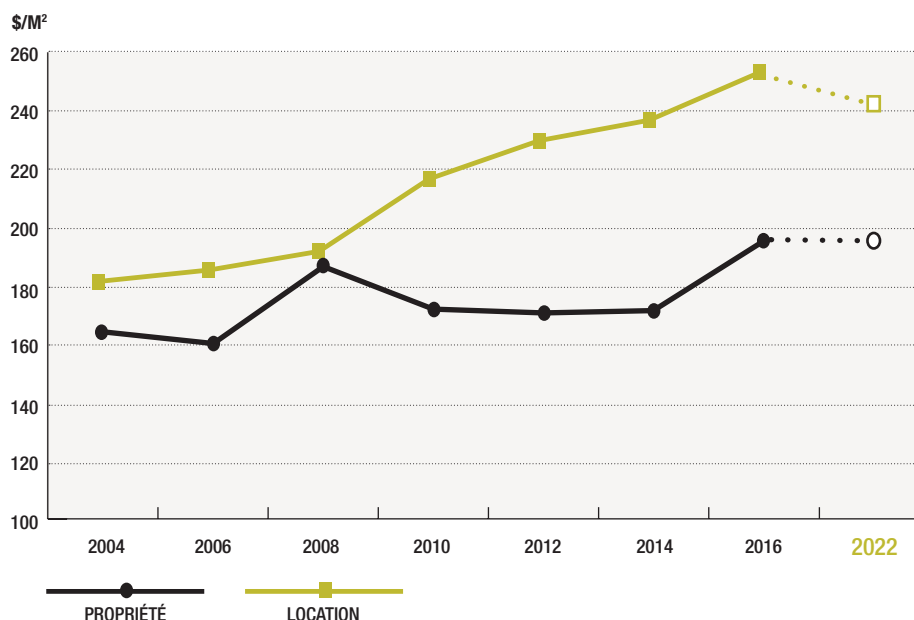
Sur un horizon de 5 ans, la Société vise à atteindre un ratio propriété/location de 35 % / 65 %. En fonction du parc actuel (au 31 décembre 2017), cet objectif équivaut à transformer environ 115 000 m² en location ou en superficie en propriété.

Sur le plan financier, il est en général préférable pour la SQL de déterminer des espaces en propriété plutôt qu'en location. En effet, l'écart de coût unitaire d'occupation est de l'ordre de 50 \$/m² depuis 2010 et devrait se maintenir à ce niveau au cours des prochaines années. En 2016, la SQL a déboursé en moyenne 195 \$/m² pour ses espaces en propriété et 252 \$/m² pour ceux en location.

La SQL a donc l'intention de hausser progressivement la part des espaces de bureaux en propriété, notamment au gré des occasions de rapatrier des clients actuellement en location dans ses immeubles en propriété, et en procédant à des acquisitions dans une approche « du bon choix, au bon endroit, au bon moment ».

COMPARAISON DES RATIOS PROPRIÉTÉ/LOCATION – QUÉBEC ET AUTRES JURIDICTIONS		
	PROPRIÉTÉ (EN SUPERFICIE %)	LOCATION (EN SUPERFICIE %)
France (2015)	82 %	18 %
Ontario (2016)	53 %	47 %
Canada – Fédéral (2017)	49 %	51 %
États-Unis (2016)	44 %	56 %
Grande-Bretagne (2016)	39 %	61 %
Colombie-Britannique (2016)	29 %	71 %
Québec (2016)	28 %	72 %
Australie (2014)	5 %	95 %

Évolution des coûts des espaces de bureaux en propriété et en location



Dans sa décision de privilégier une solution en propriété plutôt qu'en location, la Société considérera avant tout la durée et la spécificité du besoin d'espace à combler. Par exemple, certains immeubles nécessitent une configuration des aménagements particuliers pour loger des fonctions pérennes (palais de justice, établissements de détention, postes de la Sûreté du Québec) et leur exploitation répond à des exigences strictes, notamment sur le plan de la sécurité.

Si la nature du besoin milite effectivement en faveur d'une solution en propriété, elle examinera la possibilité d'acquérir un immeuble existant en analysant notamment les paramètres suivants :

- le coût, en fonction de la durée anticipée d'utilisation et de l'état de l'immeuble, incluant le coût des aménagements ainsi que les frais d'opération et de maintien d'actifs et des travaux d'adaptation et de rénovation;
- la localisation de l'immeuble, la qualité de son environnement, la proximité des services et, le cas échéant, de la clientèle citoyenne à desservir;
- la contribution de la solution à consolider les noyaux urbains existants et à revitaliser des quartiers, notamment dans les capitales régionales;
- la possibilité de contribuer à la sauvegarde et à la mise en valeur du patrimoine immobilier institutionnel.
- la valeur de l'actif, en tenant compte de l'offre de la concurrence et des opportunités du marché;
- la proportion d'occupation gouvernementale de l'immeuble, lorsque la Société y est déjà locataire;

Louer aux meilleures conditions

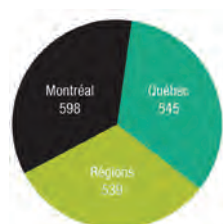
La Société continuera à considérer la location pour répondre à certains besoins, puisque cette solution offre, selon les circonstances, de nets avantages. Ainsi, pour loger des programmes gouvernementaux à durée limitée, la location représente la solution pertinente. Il en est de même lorsqu'il s'agit de répondre à un besoin d'espaces tampons, dans le cadre de projets de réaménagements

majeurs exigeant la relocalisation temporaire des occupants.

Pour s'assurer d'obtenir les meilleurs taux de loyer, la Société révisera sa démarche de location. Elle envisage de faire plus régulièrement appel à la concurrence en testant le marché pour certains baux dont les coûts d'aménagement auront été amortis, soit en général 12 à 15 ans après la signature du bail initial.

Participer au dynamisme des régions

PROPRIÉTÉ

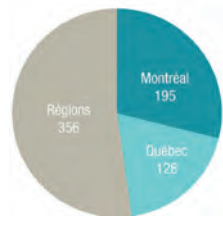
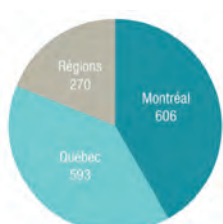


En milliers de m²



Nombre d'immeubles

LOCATION



Le parc immobilier de la Société est réparti dans 250 municipalités du Québec. Alors qu'à Montréal, et surtout à Québec, les propriétés constituent une part importante du parc d'espaces de bureaux, les régions sont représentées en majeure partie par des locations. Or, à l'extérieur des grands centres, le marché locatif est souvent très restreint, ce qui limite la possibilité de faire jouer la concurrence par appels d'offres pour obtenir des loyers concurrentiels.

Par ailleurs, bien que la Société soit déjà présente partout au Québec et que ses activités de location et d'exploitation d'immeubles (notamment les palais de justice et les établissements de détention) contribuent déjà à la santé économique des régions, elle estime pouvoir accroître son apport au développement régional, en harmonie avec la Politique d'occupation du territoire.

Sa collaboration avec Services Québec pour consolider les points de services aux citoyens constitue déjà une étape significative dans cette direction. À cet égard, la Société entamera une réflexion afin d'assurer une présence immobilière gouvernementale forte au sein des villes et des centres régionaux administratifs.

Des investissements partout au Québec

Dans le cadre du renouvellement des infrastructures publiques, la SQI a réalisé plusieurs projets d'envergure qui ont permis de marquer la présence du gouvernement du Québec en région.

Quelques exemples de projets récents :

- ▶ Établissement de détention à Sept-Îles (89,2 M\$)
- ▶ Édifice de Revenu Québec à Saguenay (13,0 M\$)
- ▶ Établissement de détention de Roberval (115 M\$)
- ▶ Centre d'hébergement à East Angus (22,9 M\$)
- ▶ Centre de services du ministère des Transports à Rouyn-Noranda (8,7 M\$)
- ▶ Palais de justice de Montmagny (29,2 M\$)

ÉCONOMIE DE
15%

Nouvel édifice administratif, Saint-Jérôme

Le nouvel immeuble de 9 000 m² logera les ministères et organismes ayant un lien direct avec les services offerts dans le palais de justice adjacent.

Le concept du bâtiment réalisé selon le mode « clé en main » met l'accent sur la qualité des espaces intérieurs offrant confort visuel et performance acoustique, en réponse aux objectifs de certification LEED, et sera livré avec une économie de plus de 15 % par rapport à l'enveloppe budgétaire autorisée.



Des espaces de travail innovants



Au cours des 20 dernières années, l'évolution des technologies de l'information a bouleversé et continue de bouleverser l'organisation du travail, à la fois en offrant une mobilité accrue aux travailleurs et en exportant dans les entreprises des modes de fonctionnement misant sur l'échange et la collaboration.

Pour maximiser les avantages offerts par ces nouvelles approches, les environnements de travail ont à leur tour considérablement évolué, vers des espaces beaucoup plus organiques, associant zones de

collaboration de taille variée et postes de travail individuels dont les dimensions sont déterminées par le type de tâche et par la fréquence et la durée d'occupation. De plus, ces espaces se caractérisent par un design ergonomique et un souci de qualité architecturale qui contribuent à créer des ambiances stimulantes et agréables.

Ces nouveaux types d'aménagement sont dorénavant adoptés par un nombre croissant d'organisations privées et publiques. À l'échelle canadienne, les gouvernements fédéral, de l'Ontario

et de la Colombie-Britannique ont notamment développé et appliqué des systèmes d'aménagement basés sur la mobilité, la flexibilité et la connectivité. Cependant, lorsqu'on observe comment sont aménagés les ministères et les organismes gouvernementaux québécois, un constat s'impose : à quelques exceptions près, les environnements de travail des employés de l'État n'ont pas beaucoup évolué depuis les années 1980 et ne permettent pas de tirer tous les avantages des technologies et des nouveaux modes de travail.



LA SITUATION ACTUELLE

LE CONCEPT PROPOSÉ

Environnement technologique et aménagements

Absence de Wi-Fi

Outils informatiques statiques

Duplication des systèmes de téléphonie

Impossibilité d'utiliser des outils personnels
(téléphone, cellulaire, tablette)

Espaces à usage unique

Postes de travail identiques et individuels

Peu ou pas d'espaces collaboratifs

Superficies importantes consacrées à l'entreposage
des dossiers papier

Postes de travail assignés en fonction des
catégories d'emploi

Ratio d'occupation visant 18 m²/ETC

Réseau Wi-Fi sécurisé

Outils informatiques portables

Optimisation des systèmes traditionnels, IP et cellulaires

Protocole permettant l'usage d'outils personnels

Espaces adaptés à des usages polyvalents

Variété d'espaces conçus en fonction des tâches

Espaces collaboratifs pouvant être utilisés comme
lieux de travail

Large diffusion de la lumière naturelle

Centralisation des dossiers et recours à l'archivage numérique

Postes de travail assignés en fonction de la tâche et
du niveau de mobilité

Ratio d'occupation de 14 m²/ETC

Le gouvernement entend s'inscrire dans ce renouveau des milieux de travail qui misent sur la flexibilité, la mobilité et l'adaptabilité, avec pour objectif :

- ▶ d'améliorer la performance organisationnelle et la qualité des services aux citoyens;
- ▶ d'obtenir des gains globaux en termes d'utilisation des espaces et de flexibilité des aménagements;
- ▶ de positionner l'État comme employeur de choix capable d'attirer et de retenir les meilleurs employés.

Pour leur part, les ministères et organismes en tireront des bénéfices significatifs :

- ▶ augmentation de la productivité grâce à un environnement de travail collaboratif favorisant l'innovation et la créativité;
- ▶ gestion facilitée des fluctuations de personnel et des réorganisations administratives;
- ▶ amélioration de la capacité d'attraction et rétention du personnel;
- ▶ réduction de l'absentéisme;
- ▶ réduction des coûts de loyer.

La SQL proposera aux ministères et organismes clients une approche d'aménagement visant à doter l'administration publique québécoise d'un environnement de travail innovant et performant, axé sur l'adaptabilité, la flexibilité et la durabilité. Afin d'accompagner ses clients dans cette transformation qui implique des modifications substantielles dans l'organisation du travail, la Société développera davantage l'expertise interne

qu'elle détient déjà en programmation et pré-design d'aménagement.

La SQL vise à intégrer le concept des nouveaux aménagements de travail dans les projets qui seront réalisés d'ici mars 2023. Ces nouveaux aménagements représenteront à terme 50 % de la superficie globale de l'ensemble des projets.

Centre des congrès de Québec



Édifice Gérald-Godin

L'édifice Gérald-Godin, situé au 360 McGill, est un immeuble patrimonial localisé dans le site patrimonial de Montréal. Construit entre 1899 et 1902, le bâtiment de 6 étages de style Beaux-Arts, appartient au gouvernement du Québec depuis 1961.



Chapelle du Bon-Pasteur

Dans la Capitale nationale, la Société valorisera, si la rentabilité économique le permet et suivant un plan d'affaires concluant, la chapelle Bon-Pasteur, un immeuble patrimonial classé en propriété, actuellement désaffecté et situé à proximité de l'édifice Marie-Guyart. Sa conversion en un ensemble de salles multifonctionnelles permettrait de résoudre la pénurie de ce type d'installations gouvernementales sur la colline Parlementaire et ainsi de réduire le coût de location pour le gouvernement.

Regroupement de cabinets ministériels

Les effectifs du ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion (MIDI), présentement dispersés dans 5 immeubles à Montréal seront regroupés en 2020 dans un nouvel édifice du centre-ville est, ce qui se traduira par une réduction d'environ 7 700 m² de la superficie occupée actuellement par le ministère.

Ce mouvement permettra de procéder à un autre regroupement puisque le bâtiment en propriété de la SQI situé au 360 McGill, qui sera libéré par le MIDI, accueillera les diverses suites ministérielles installées dans la Métropole. L'aménagement d'espaces multifonctionnels et le partage de diverses fonctions communes, telles que l'accueil, le secrétariat, les salles de rencontre et de conférence, permettront d'optimiser le fonctionnement des cabinets. Des espaces appropriés pour des fonctions officielles seront également prévus ainsi que la possibilité d'accueillir des ministères actuellement en location.

Gérer en mode durable



Poste de la Sûreté du Québec à Saint-Tite

Certifié LEED niveau or en 2013, le poste de la Sûreté du Québec de la MRC de Mékinac est l'un des 27 édifices de la SQI ayant obtenu cette certification environnementale depuis 2009.



La localisation des propriétés de la SQI et des espaces qu'elle loue a une influence significative sur l'aménagement urbain, en raison notamment des déplacements des occupants et des prestataires de services gouvernementaux qu'ils génèrent. La nécessité de réduire les émissions de gaz à effet de serre et la préoccupation croissante à l'égard de l'impact des changements climatiques, qu'il s'agisse de la création d'îlots de chaleur ou de la détérioration prématurée des bâtiments, sont également des enjeux que la SQI se doit de prendre en compte.

Enfin, à titre de propriétaire d'une portion importante du patrimoine immobilier public, la SQI a également l'obligation de gérer ses immeubles de manière à en assurer la conservation à long terme, d'autant plus que nombre de ceux-ci présentent un intérêt architectural reconnu et que plusieurs font l'objet d'un classement à titre de bâtiment historique.

La Société entend donc poursuivre et renforcer les actions démontrant son exemplarité à titre de gestionnaire immobilier écoresponsable, en réduisant l'empreinte écologique des bâtiments de l'État et en assurant la protection et la pérennité de son patrimoine bâti, et ce, en harmonie avec les orientations gouvernementales en mobilité durable.



Gare Fluviale et terminal, Lévis

Améliorer la performance énergétique et réduire les émissions de GES

La SQI fait déjà figure de leader parmi les propriétaires immobiliers publics en ce qui a trait à l'efficacité énergétique de ses bâtiments. En lien étroit avec les travaux visant à réduire la consommation et les coûts d'énergie, plusieurs interventions ont déjà été réalisées ou sont en cours pour diminuer les émissions de GES et atteindre la cible fixée par le Plan d'action 2013-2020⁶ sur les changements climatiques (PACC).

Les émissions de GES des bâtiments étant directement liées au type et à la quantité d'énergie utilisée pour le chauffage et la climatisation, la SQI entend également aller au-delà de la cible de réduction de l'intensité énergétique de ses bâtiments fixée dans le cadre de l'application de la Politique énergétique du Québec 2030⁷ et mettre l'accent sur l'utilisation des énergies renouvelables dans ses propriétés.

À titre d'important donneur d'ouvrage gouvernemental, la SQI est directement interpellée par l'exigence d'exemplarité de la Charte du bois. Plusieurs de ses réalisations témoignent d'ailleurs du leadership qu'elle exerce dans l'utilisation de cette ressource renouvelable et écologique. Dans une approche « du bon matériau au bon endroit », la SQI compte poursuivre son appui au matériau bois, dont l'usage contribue efficacement à la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

⁶ Le PACC 2013-2020 vise une réduction, d'ici 2020, de 15 % des émissions de GES des propriétés de la SQI par rapport à 2009-2010.

⁷ La Politique énergétique du Québec 2030 vise une réduction de la consommation unitaire d'énergie de 15 % d'ici 2030, par rapport à 2012-2013.

Combattre les changements climatiques

Cette contribution à la lutte contre les changements climatiques est d'autant plus primordiale pour la Société, puisqu'à l'instar de l'ensemble de l'environnement bâti, les immeubles de la SQI seront de plus en plus soumis aux perturbations provoquées par les changements climatiques.

Augmentation des cycles gel/dégel, pluies torrentielles, canicules, vents violents, exposition accrue au rayonnement UV, ces phénomènes vont augmenter les risques de dégradation des enveloppes des bâtiments, raccourcir les cycles de réparations (toitures, étanchéité, etc.) et exiger des équipements des plus performants (climatisation). Compte tenu de la valeur de ses actifs (évaluée à 3,9 milliards \$) et surtout de leur rôle essentiel dans la continuité des services aux citoyens, la SQI doit intervenir proactivement pour minimiser l'impact des changements climatiques sur ses propriétés. Elle poursuivra donc des travaux de maintien d'actifs en tenant compte des contraintes climatiques à venir de manière à assurer la pleine fonctionnalité de ses immeubles.



Chauffage à la biomasse, Rimouski Tirer profit des énergies émergentes

Dans le cadre de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020, la SQI a réalisé un projet pilote d'utilisation de la biomasse forestière comme source d'énergie. Le chauffage de l'édifice Louis-Joseph-Moreau, à Rimouski, est désormais assuré par une fournaise à granules de bois, qui remplace les deux

chaudières à mazout, celles-ci ayant atteint la fin de leur durée de vie utile. En plus de diminuer considérablement les émissions de GES, les nouvelles installations contribuent à la vitalité économique régionale, puisqu'elles consomment un combustible naturel fabriqué à partir de résidus de scieries du Bas-Saint-Laurent.

La Société compte également réaliser un projet pilote de bâtiment net-zéro énergie qui sera un banc d'essai pour l'intégration des systèmes de pointe dans l'exploitation des bâtiments. Mettant à profit les plus récentes avancées en matière d'Internet des objets et d'intelligence artificielle, ce projet d'immeuble «vert et intelligent» servira à tester et, le cas échéant, à adopter des technologies qui optimiseront à la fois la performance énergétique des immeubles et le confort et la sécurité de leurs occupants.

Vers les bâtiments net-zéro énergie

La nécessité de réduire les quantités de gaz à effet de serre émis par le secteur du bâtiment (5,8 % des émissions totales du Québec en 2014) exige une conception de plus en plus performante sur le plan énergétique. Les bâtiments net-zéro énergie sont particulièrement efficaces, au point où ils produisent au moins autant qu'ils en consomment sur une base annuelle.

Ils appliquent à cet effet un ensemble de solutions éprouvées ou innovantes pour diminuer substantiellement leur consommation tout en produisant de façon autonome de l'énergie à faible impact environnemental, à l'aide notamment de l'aérothermie, de la géothermie ou de la biomasse. Ils mettent également à contribution les plus récentes applications de l'immotique (capteurs, senseurs, systèmes de contrôle automatisés, logiciels d'analyse et de pronostic) pour optimiser le confort des occupants.

Garage du ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports (MTMDET), parc de la Vérendrye

Place des Canotiers Enrichir les espaces urbains

Située aux abords du fleuve Saint-Laurent, au cœur du Vieux-Port de Québec, la nouvelle Place des Canotiers, dont la SQI a géré la réalisation, a enrichi l'environnement du quartier historique en remplaçant un stationnement de surface, par un stationnement étagé pourvu d'un toit vert, d'un belvédère et d'une salle multifonctionnelle.



Place des Canotiers, Québec

Le projet, qui a fait face à plusieurs contraintes environnementales, techniques et logistiques, a respecté son objectif budgétaire et son ambitieux échéancier, qui prévoyait une livraison à temps pour le 150^e anniversaire de la confédération canadienne et le retour des Grands voiliers.

Consolider les noyaux urbains

La Société renforcera sa collaboration avec les autorités municipales et régionales afin que les espaces qu'elle gère, en propriété ou en location, soient localisés de manière à influencer le développement de milieux de vie sains et équilibrés et à participer à la vitalité des noyaux urbains.

Édifice Wilder Espace danse

Situé au cœur du Quartier des spectacles de Montréal, l'Édifice Wilder Espace Danse contribue à renforcer le caractère culturel du centre-ville en réunissant sous la même enseigne quatre organismes de création et de diffusion : Les Grands Ballets, Tangente, l'Agora de la danse et l'École de danse contemporaine de Montréal.

Le bâtiment allie modernité, conservation patrimoniale et principes de développement durable tout en offrant un environnement qui reflète l'esprit créatif des organismes qui l'habitent.



De plus, comme l'électrification des transports est un élément important de la lutte aux changements climatiques, la Société contribue aux efforts gouvernementaux en cette matière en déployant un réseau de bornes de recharge électrique dans ses propriétés et dans les édifices dont elle est locataire.

Bornes de recharge électrique : un réseau en expansion

Depuis 2014, la Société déploie un réseau de bornes de recharge électrique destiné aux flottes de véhicules des ministères et organismes. Au 31 décembre 2017, 225 bornes ont été installées dans les propriétés et locations de la Société. À la fin de 2018, 350 bornes desserviront les véhicules gouvernementaux.

La Société contribue également à faciliter l'usage des véhicules électriques des employés de l'État et des citoyens. D'ici 2020, 283 bornes seront implantées à travers le Québec et mises à leur disposition, moyennant le coût de la recharge.

Préserver le patrimoine immobilier de l'État

L'État a le devoir de se comporter de manière exemplaire à l'égard de ses biens possédant une valeur patrimoniale. Cette exemplarité s'applique particulièrement au patrimoine immobilier, témoin de l'héritage culturel du Québec, et dont la préservation et la mise en valeur contribuent à la vitalité des milieux, par leurs retombées économiques et leur contribution au développement durable.

En termes de superficie, plus de 22 % des propriétés de la SQI sont des immeubles classés ou reconnus d'importance historique ou d'intérêt architectural au niveau national, provincial ou municipal. À titre de gardien de ce patrimoine collectif, d'une valeur inestimable, la SQI a l'obligation de prendre toutes mesures nécessaires pour en assurer la conservation et la transmission aux générations futures.

Dans le cadre du renouvellement de la Politique culturelle du Québec, la SQI entend collaborer étroitement avec le ministère de la Culture et des Communications (MCC) pour faire en sorte que l'État joue son rôle de leader pour assurer la pérennité du patrimoine architectural collectif. Cette collaboration ne se limitera pas aux bâtiments anciens, mais s'intéressera aussi au patrimoine en devenir et visera à stimuler l'excellence et l'innovation en matière d'architecture et de design urbain et à mettre en valeur le talent et le savoir-faire des concepteurs québécois.



Édifice Gérard-D.-Levesque, Québec

Palais de justice de Montmagny Harmoniser patrimoine et modernité



Le palais de justice de Montmagny, dont la partie la plus ancienne date de 1862, est l'un des 43 palais de justice en propriété de la SQI. Il a fait l'objet, en 2014, d'un important projet de rénovation, de réaménagement et d'agrandissement afin de mieux répondre aux besoins du district judiciaire. L'architecture contemporaine de l'expansion a été particulièrement soignée afin d'assurer un bon arrimage entre le passé et le présent, tout en mettant en valeur le matériau bois, ce qui lui a valu un prix d'excellence de Cecobois. L'édifice a également obtenu une certification environnementale LEED, niveau Argent.

Gérer équitablement les stationnements publics

Compte tenu de l'expertise dont dispose la SQL en exploitation d'immeubles, il apparaît souhaitable de mettre cette expertise à contribution au profit de la gestion des parcs de stationnements gouvernementaux.

Afin de s'adapter aux nouvelles pratiques de transparence et d'ouverture des marchés, le gouvernement convient de modifier le statut de la SPAQ et de clarifier sa mission. Ces modifications visent à :

- ▶ **maximiser l'efficience de la gestion des stationnements gouvernementaux en tant que composantes du parc immobilier;**
- ▶ **répondre aux préoccupations du milieu dans une optique d'ouverture des marchés publics;**
- ▶ **maintenir le niveau de redevances annuelles perçues par l'État;**
- ▶ **assurer le contrôle de la tarification pour l'utilisateur/payeur.**

Le gouvernement transformera la SPAQ en une filiale de la Société québécoise des infrastructures.

Créée en 1967 pour prendre en charge la gestion des stationnements des édifices gouvernementaux, la Société Parc-Auto du Québec (SPAQ), un organisme privé à but non lucratif, est responsable de l'exploitation de plus de 400 parcs, répartis partout au Québec, et comptant au total 65 000 cases. La SPAQ gère des stationnements pour le compte de la Ville de Québec, pour près d'une cinquantaine d'organisations publiques des réseaux de la santé et de l'éducation, ainsi que pour quelques propriétaires privés.

Cette entité se consacrera à la gestion des stationnements des organismes publics et parapublics du Québec.

La nouvelle filiale de la SQL se retirera à terme de la gestion des stationnements du secteur privé. La SQL s'assurera que ce retrait soit graduel, de manière à maintenir et favoriser la concurrence dans le secteur privé du stationnement.

En ce qui concerne les établissements du secteur parapublic, ils devront démontrer que l'offre de la nouvelle filiale de la Société ne répond pas à leurs besoins avant de procéder par appel d'offres public.

Les ententes de gestion entre la Société, sa filiale et les organismes gouvernementaux seront adaptées aux règles de gouvernance d'une entité du secteur public. Un nouveau cadre de gestion viendra préciser le fonctionnement de la filiale et les relations d'affaires avec son mandant, la Société.

Le principe de transparence propre au secteur public guidera la définition des modalités et objets de reddition de comptes qui encadreront les activités de la filiale, comme c'est le cas pour les autres activités gérées par l'État.





3

AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES PROJETS

Tel qu'en témoigne le Plan québécois des infrastructures, les prochaines années verront se concrétiser de nombreux projets d'envergure présentant des enjeux financiers importants et une complexité technique sans cesse croissante. La planification, la conception et la réalisation de ces projets doivent être concentrées dans les mains d'experts qui sauront en maîtriser les budgets, respecter les échéanciers et s'assurer de satisfaire les besoins à combler.

La gestion des projets est désormais une véritable science permettant d'obtenir des infrastructures toujours plus performantes, tout en contrôlant les risques. La gestion des projets publics doit donc s'inscrire dans ces nouvelles tendances qui permettent d'obtenir, et même de dépasser, les résultats attendus en mettant à profit les plus récentes technologies et méthodes de gestion.

En matière de gestion de projets, le gouvernement s'appuiera fortement sur la Société, à la hauteur de son expertise.

Chantier du Nouveau complexe hospitalier
sur le site de l'Enfant-Jésus, Québec

Ainsi, dans le cadre de la vision immobilière, la Société sera appelée à :

- ▶ **déterminer et appliquer les mesures permettant de raccourcir les délais de livraison des projets majeurs d'infrastructure;**
- ▶ **conduire les projets dont elle est gestionnaire en utilisant le mode de réalisation permettant d'obtenir le résultat le plus profitable pour l'État et les citoyens;**
- ▶ **contribuer au virage numérique de l'industrie de la construction et participer activement à améliorer sa productivité;**
- ▶ **optimiser sa valeur ajoutée dans les projets réalisés en association avec des organismes publics;**
- ▶ **diffuser son savoir-faire auprès de l'ensemble des organisations gouvernementales et promouvoir l'uniformisation des pratiques en gestion de projets.**

Elle entreprendra donc de :

- ▶ **tirer le maximum de bénéfices associés à la transformation numérique des méthodes de planification et de conception, dont le BIM/PCI;**
- ▶ **s'impliquer plus en amont, en particulier dans la définition des besoins immobiliers des ministères et organismes clients;**
- ▶ **s'investir encore davantage dans le suivi des chantiers;**
- ▶ **élargir le choix du mode de réalisation des projets en considérant des approches alternatives permettant de mieux utiliser leurs avantages;**
- ▶ **proposer au gouvernement une nouvelle définition de son mandat et des rôles et responsabilités des parties prenantes pour les projets dans lesquels elle intervient en association avec des organismes publics.**



Mieux accompagner les ministères et organismes dans leurs projets d'infrastructures

En misant sur les atouts de la SQL, sur son expertise intégrée en planification, en gestion, en réalisation et en financement de projets majeurs d'infrastructures, le gouvernement vise à permettre aux grands secteurs de l'État de profiter plus amplement du savoir-faire de la SQL. Il s'agit d'une opportunité de réaliser des projets significatifs en termes d'efficacité et de qualité dans les secteurs qui généreront un nombre considérable de projets au cours de la prochaine décennie.

En particulier, en ce qui a trait au ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur et aux établissements du réseau, la Société sera davantage mise à contribution en matière de planification, de suivi et de gestion des investissements en infrastructures publiques. La Société mettra à la disposition du ministère et des établissements l'expertise de même que les outils et guides nécessaires pour :

- ▶ la réalisation et l'évaluation du parc immobilier;
- ▶ la détermination des travaux à réaliser et l'estimation des coûts;
- ▶ le suivi du déficit de maintien d'actifs.

Également, la Société pourrait assumer la gestion des projets immobiliers majeurs pour lesquels elle serait sollicitée par le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (établissements du réseau scolaire et de l'enseignement supérieur) et l'accompagner dans l'inventaire de ses besoins immobiliers et dans la mise en place et le suivi de son portefeuille de projets. La Société lui offrira les services professionnels requis à l'étape d'avant-projet (plans directeurs immobiliers, estimés budgétaires, etc.) et mettra à sa disposition des outils de planification et de contrôle liés à l'intelligence d'affaires (tableaux de bord, indicateurs de performance, etc.).

Optimiser le calendrier de réalisation des projets

Planifier les projets en amont pour de meilleurs résultats

Comme l'ont amplement démontré de nombreuses études portant sur les conditions de réussite des projets d'infrastructures publiques, l'implication précoce du gestionnaire de projets dans le processus de planification diminue sensiblement les risques lors des étapes ultérieures. Si la définition du besoin à combler appartient à l'entité à l'origine du projet, l'intervention rapide des experts en programmation, en gestion contractuelle et en contrôle de coûts, permet de définir avec plus d'assurance le résultat recherché et d'identifier avec plus de précision le mode de réalisation à utiliser.

L'implication de la SQI plus tôt en amont contribuera à réduire la durée globale des projets. En accordant une plus large place aux étapes préliminaires, la SQI pourra ainsi mettre en place les meilleures pratiques d'analyse, de conception et de construction (approche LEAN⁸, technologie BIM et démarche PCI) qui génèrent des gains nets sur les échéanciers, tout en diminuant les risques de dépassement des coûts.

⁸ Approche d'amélioration continue visant la productivité, la qualité, les délais et les coûts, ainsi que l'élimination des éléments sans valeur ajoutée.



Établissement de détention, Sorel-Tracy



Nouvel hôpital, Baie-Saint-Paul

Choisir et appliquer le bon mode de réalisation des projets

Les donneurs d'ouvrages publics réalisent leurs projets en utilisant un mode de réalisation issu de deux grandes catégories :

- 1) les modes dits traditionnels, en vertu desquels la réalisation du potentiel d'innovation relève davantage du partenaire public et pour lesquels le transfert de responsabilités vers la partie privée se limite au seul risque de construction;
- 2) les modes dits alternatifs, en vertu desquels le potentiel d'innovation peut être davantage exploité par le partenaire privé, ce dernier bénéficiant d'une plus grande liberté en matière de réalisation intégrée de projet. Par ailleurs, pour ces modes, en plus de la conception et de la construction, au moins une autre responsabilité parmi celles de financement, d'entretien et de maintien est transférée à la partie privée.

La Société a jusqu'à maintenant privilégié les modes traditionnels, soit principalement l'entreprise générale, mais également la gérance de construction. Elle a également eu recours au mode conception-construction-financement (CCF). Ce mode prévoit qu'en plus de la construction et du financement du projet, le partenariat privé prend en charge la phase de design de l'infrastructure, ce qui contribue, dans la mesure où les besoins de l'organisme public ont été bien définis, à améliorer le rapport coût/qualité du résultat.



Un défi relevé avec succès

La construction du nouvel hôpital de Baie-Saint-Paul, en remplacement de l'établissement existant qui était vulnérable aux séismes, a posé d'importants défis techniques aux concepteurs. Le projet réalisé selon le mode clés en main, a été livré cinq mois plus tôt que l'échéancier prévu, avec une économie de près de 40 M\$ sur le budget approuvé.

La Société entend explorer la possibilité d'utiliser certains modes émergents déjà utilisés au Canada, aux États-Unis et en Europe. Parmi les plus prometteurs, on peut retenir :

- ▶ **Le mode Construction-Financement (CF) :** l'organisme public confie à un entrepreneur la responsabilité de construire l'infrastructure et d'en assurer le financement. La présence d'un bailleur de fonds externe constitue un fort incitatif pour l'entrepreneur à exécuter ses obligations de façon rigoureuse, à l'intérieur des délais.
- ▶ **Integrated Project Delivery (IPD) :** établi sur la base d'une participation des intervenants aux économies générées ou pertes encourues dans le projet, ce mode permet de modifier les façons de faire en rendant tous les intervenants au projet (professionnels, entrepreneurs et sous-traitants) imputables et responsables de leurs actions envers l'organisme public.

La Société examinera également l'opportunité d'assumer elle-même le rôle de gérant de construction lorsque cette avenue pourrait s'avérer la meilleure façon de réaliser le projet.

Favoriser l'innovation : BIM/PCI, les infrastructures à l'ère numérique

La transformation numérique de la filière de la construction récente nécessite un rattrapage important des moyens de production et des outils de gestion de l'ensemble des acteurs de l'industrie de la planification aux opérations et à l'entretien, en passant par la conception et la construction.

Le recours aux technologies et processus « Building Information Modeling » (BIM) constitue notamment un changement de paradigme majeur dans l'industrie : le passage de la gestion de documents et de dessins à la gestion de l'information sous forme de données numériques.

L'utilisation du BIM amorcée dès le démarrage d'un projet permet de générer une meilleure efficacité des solutions intégrées et durables, le tout se traduisant par une qualité accrue de l'ouvrage. Par son utilisation à toutes les étapes d'un projet et lors de l'exploitation, par son impact important et les bénéfices qui en découlent tout au long du cycle de vie d'un ouvrage, le BIM est au cœur de la transformation numérique dans l'industrie de la construction.

Parmi les donneurs d'ouvrages publics, la Société est à l'avant-plan du déploiement des pratiques intégrées BIM/PCI. Un plan de travail visant à réaliser d'ici 2021 une quinzaine de projets selon ces nouvelles approches a été élaboré en étroite concertation avec l'ensemble des acteurs de l'industrie.

L'application des pratiques intégrées permet d'obtenir des bénéfices importants (voir encadré). La Société considère que le BIM/PCI est un outil particulièrement efficace pour répondre aux attentes du gouvernement en ce qui a trait aux contrôles des coûts, ainsi qu'à la réduction des délais de livraison et des avenants. Elle compte donc poursuivre et même accélérer la démarche en cours pour atteindre rapidement le niveau de maturité requis pour en tirer tous les avantages. Elle continuera, par ailleurs, à s'impliquer auprès des intervenants de la chaîne de production du bâti pour que le Québec rejoigne sans délai le cercle des leaders en construction numérique.



Édifice de l'Atrium, Québec

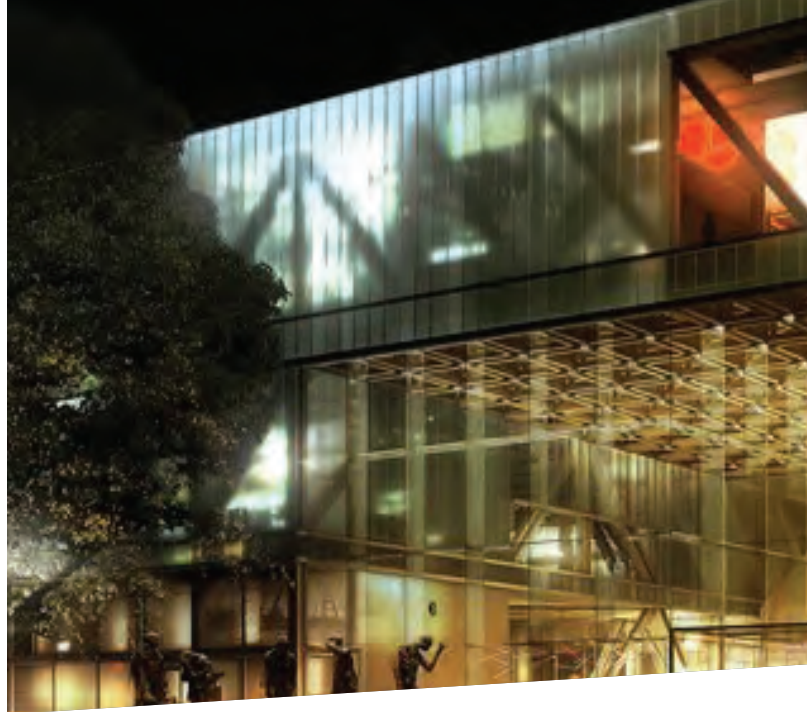
BIM

Le BIM (Building Information Modeling) est une plateforme numérique de partage de données et d'information, laquelle comporte une maquette numérique qui permet de visualiser, d'analyser et de valider des caractéristiques physiques et fonctionnelles d'un bâtiment. Cette plateforme facilite notamment la coordination visuelle et la détection d'interférences entre différents systèmes de construction et sert de lieu de partage de connaissances et de données, en plus d'être un outil d'aide à la décision durant le cycle de vie d'un projet. L'acronyme BIM est graduellement remplacé par le sigle français MDB (modélisation des données du bâtiment), au fur et à mesure que la pratique se développe au Québec.

PCI

Le PCI (processus de conception intégrée) est une démarche collaborative et multidisciplinaire qui est amorcée dès le démarrage d'un projet, et qui vise à générer, avec une meilleure efficacité, des solutions intégrées, optimales, innovantes et durables. Le PCI réunit, dans le cadre de séances de travail, l'ensemble des intervenants du projet, soit le client-occupant, les concepteurs, les constructeurs, les donneurs d'ouvrage et l'exploitant du bâtiment.

Une contribution accrue aux projets réalisés en association



Conformément à la Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure, la Société agit en soutien auprès de certains ministères et organismes qui conservent la maîtrise de leur projet d'infrastructure. Le niveau d'implication de la Société varie cependant selon les projets et ne permet pas toujours d'assurer une utilisation optimale de son expertise. À cet effet, l'implication de la Société dans ce type de projets sera revue à la hausse et son apport sera déterminant quant aux décisions relevant de ses champs de compétence.

Compte tenu de la complexité croissante des projets, des investissements considérables qu'ils mobilisent, et de la diversité des modes de réalisation qui s'offrent désormais aux donneurs d'ouvrages, il est essentiel de favoriser une parti-

cipation plus importante de la Société aux projets en association, afin que les entités responsables puissent mieux tirer profit de l'expérience et de la compétence de la Société en gestion de projets majeurs.

Forte de son expertise, la SQL apportera un soutien accru aux organismes publics dans la gestion de leurs projets d'infrastructure publique réalisés en association, et ce, que ce soit à l'étape de l'avant-projet, du démarrage, de la planification ou de la réalisation. Également, la SQL contribuera à la gestion de la portée, du budget, des échéanciers, des risques, des modifications, des contrats (y incluant le choix du mode de réalisation), des réclamations, des contingences et des réserves pour risques aussi bien par l'apport de son expertise qu'en fonction de ses responsabilités de reddition de comptes aux entités gouvernementales.

Une association fructueuse

La SQL a accompagné le Musée national des beaux-arts du Québec dans son projet d'agrandissement lors de la réalisation du pavillon Pierre-Lassonde.

Tout au long de la conception et de la construction de l'édifice de 14 900 m²,

situé sur la Grande Allée à l'entrée des Plaines d'Abraham, le musée a pu bénéficier des conseils de la SQL, qui a participé à la mise en place d'une solide structure de gouvernance s'appuyant sur les meilleures pratiques de gestion.



Musée national des Beaux-Arts du Québec, Québec

Un centre d'expertise intégrée en infrastructures publiques



Enfin, dans le but de lui permettre de s'ajuster à l'évolution constante du secteur de la construction et d'assumer de manière encore plus affirmée son leadership en réalisation et en exploitation d'infrastructures, la Société mettra sur pied un centre de référence desservant l'ensemble des ministères et organismes. Ce centre recensera et analysera les innovations et les meilleures pratiques en gestion contractuelle, en gestion immobilière et en gestion de projets d'infrastructures publiques.

Il développera des outils et élaborera des processus de gestion qui favoriseront l'uniformisation des approches dans l'ensemble de l'Administration, dans un souci d'efficacité et d'adaptabilité.

Également, les travaux réalisés par le Centre permettront à la Société de proposer des plans d'action à l'égard des objectifs suivants :

- intégration des dimensions 4D à 7D⁹ dans l'application aux projets de la modélisation des données du bâtiment (BIM);
- évolution du parc immobilier vers le bâtiment intelligent et autonome;
- utilisation appropriée et simplifiée des modes alternatifs de réalisation de projets;
- contribution pour l'analyse technique des plans et devis;
- intégration de la notion de cycle de vie et de création de valeur dans l'analyse des solutions immobilières.

⁹ Les dimensions du système BIM sont :
 3D : Dimensions spatiales – axes x-y-z
 4D : Temps – échancier
 5D : Coûts – estimation
 6D : Développement durable
 7D : Cycle de vie – exploitation

Conclusion

En présentant sa vision immobilière, le gouvernement confirme sa volonté de développer et de gérer son parc immobilier avec rigueur et exemplarité, afin que les ministères et organismes publics puissent offrir des services de qualité aux citoyens.

Alors que l'industrie de la construction est appelée à évoluer rapidement au gré des avancées technologiques et que les changements climatiques exposent l'environnement bâti à des risques croissants, le gouvernement entend exercer un fort leadership en matière de construction et de gestion écoresponsable avec la vision qu'il met de l'avant.

En confiant un mandat élargi à la Société québécoise des infrastructures, il souligne l'importance qu'il accorde de miser sur une expertise interne de grande qualité dans un secteur d'activité aux enjeux financiers majeurs. Avec cette vision, le gouvernement se dote d'une planification à long terme de l'occupation de ses bâtiments et de la gestion de ses espaces et s'assure d'une gestion plus performante des projets d'infrastructures publiques.

En se dotant d'orientations claires, le gouvernement vise à faire de la gestion des bâtiments publics un modèle d'efficacité, de rigueur et d'innovation.





