PLANIFIER

BÂTIR

ENTRETENIR

La gestion des GRANDS PROJETS d'infrastructure publique à la Société québécoise des infrastructures

Luc Meunier
Président-directeur général
Société québécoise des infrastructures

Jeudi **3 décembre** 2015
Présentation IGF-Québec
Hilton Québec

PLAN DE LA PRÉSENTATION

1 | Infrastructures publiques et économie

2 | Présentation générale de la SQI

3 | Gestion de projets à la SQI

4 | Gestion de projets en santé et services sociaux

5 | Exemple concret : Nouveau complexe hospitalier sur le site de l'Hôpital de l'Enfant-Jésus

6 | Conclusion

1 | INFRASTRUCTURES PUBLIQUES ET ÉCONOMIE

Le 29 octobre 2015, les deux économistes souvent opposés, **Paul Krugman** (Nobel d'économie 2008) et **Kenneth Rogoff** (ancien économiste en chef du FMI) ont croisé le fer pour la première fois sur une même scène à Montréal

1 | INFRASTRUCTURES PUBLIQUES ET ÉCONOMIE

RARE CONSENSUS ENTRE CES 2 ÉCONOMISTES, SUR L'OPPORTUNITÉ D'INVESTIR MASSIVEMENT EN INFRASTRUCTURES

Kenneth Rogoff

« Ça correspond à ce que le FMI recommande depuis des années : **investir dans les infrastructures**. Dépenser sur des infrastructures productives n'est pas la même chose que de simplement augmenter les dépenses du gouvernement en biens et services. »

Paul Krugman

« La conjoncture économique mondiale est caractérisée par un secteur privé aux prises avec un excédent de liquidités, mais qui n'a pas envie d'investir. Toutefois, le secteur privé est désireux de prêter aux gouvernements à des taux d'intérêt très bas. Alors évidemment que c'est une bonne idée pour les gouvernements d'emprunter à ces taux bas, de mettre au travail ces excédents d'épargne et permettre de construire des infrastructures afin d'améliorer notre avenir. »

1 | INFRASTRUCTURES PUBLIQUES ET ÉCONOMIE

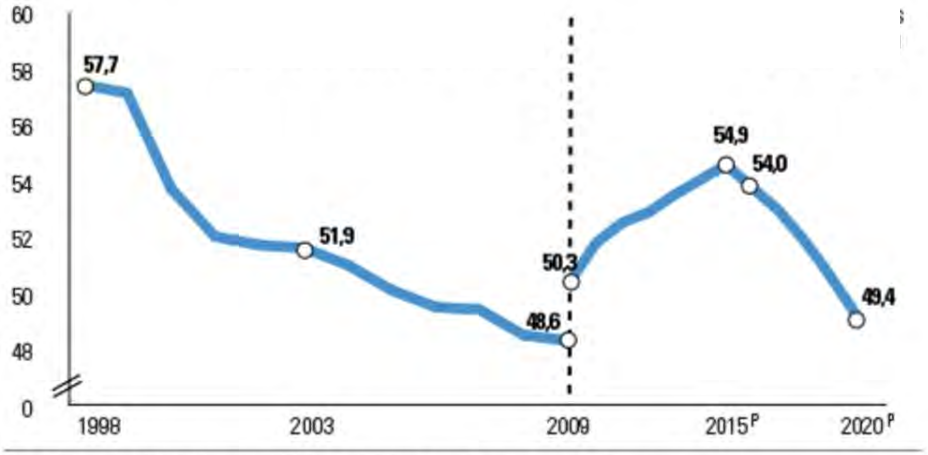
- L'investissement dans les infrastructures accroît la dette publique
  - … Mais, considérée comme de la « bonne dette »
  - … Impacts positifs sur :
    - ☑ Productivité
    - ☑ Croissance du PIB
    - ☑ Recettes fiscales
  - … Les agences de cotation tiennent compte de la source d'augmentation de la dette (ex.: investissement vs déficit)

1 | INFRASTRUCTURES PUBLIQUES ET ÉCONOMIE

ENTRE 1998 ET 2009, LA DETTE BRUTE DU QUÉBEC (EN % DU PIB) A DIMINUÉ SENSIBLEMENT. CELA AURA ÉTÉ POSSIBLE, ENTRE AUTRES, AU PRIX D'UN SOUS-INVESTISSEMENT DANS LES INFRASTRUCTURES

DETTE BRUTE AU 31 MARS[(1)]

(en pourcentage du PIB)



P : Résultats préliminaires pour 2015 et prévisions pour les années subséquentes.

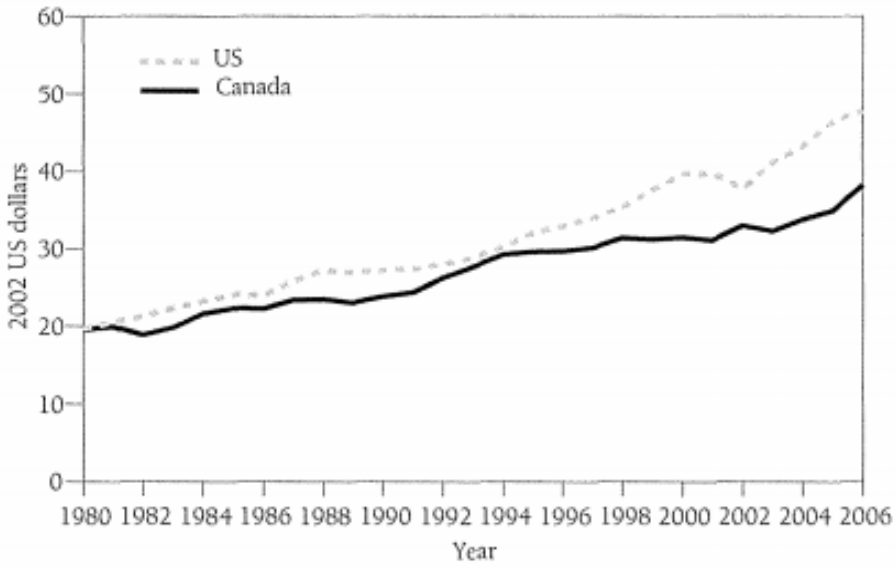
1 | INFRASTRUCTURES PUBLIQUES ET ÉCONOMIE

DU MILIEU DES ANNÉES 1990 À 2006, LES INVESTISSEMENTS DANS LES INFRASTRUCTURES PUBLIQUES AU CANADA ONT DIMINUÉ DE 3,5 %, TANDIS QU'ILS ONT AUGMENTÉ DE 24 % AUX ÉTATS-UNIS

EN 2006, LE NIVEAU DE PRODUCTIVITÉ DES ÉTATS-UNIS ÉTAIT 20 % PLUS ÉLEVÉ QU'AU CANADA, UN ÉCART DIFFICILE À COMBLER

L'investissement en infrastructure publique soutient la productivité

PRODUCTION MANUFACTURIÈRE PAR HEURE TRAVAILLÉE AU CANADA ET AUX ÉTATS-UNIS
1980-2006



Source : Brox, James A. *Infrastructure Investment: The Foundation of Canadian Competitiveness*, IRPP Policy Matters, 2008

2 | PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SQI

HISTORIQUE

1867	MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS
1912	Ministère de la Voirie
1969	Ministère des Transports
1984	Société immobilière du Québec (SIQ)
1999	Corporation d'hébergement du Québec (CHQ) Bureau des partenariats d'affaires au SCT
2004	Politique de maintien des actifs
2005	Création de l'Agence des partenariats public-privé du Québec (APPPQ)
2007	Premier PQI sur 5 ans
2008	Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique
2010	Création d'Infrastructure Québec
2011	Fusion SIQ-CHQ
2012	Sous-secrétariat aux infrastructures publiques du SCT
2013	Fusion SIQ-IQ = Société québécoise des infrastructures PQI sur 10 ans
2014	Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique

2 | PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SQI

- Création de la SQI : novembre 2013

  … Pour répondre à la forte croissance des investissements publics

Investissements publics en infrastructure

3 G$/an avant 2007

9 G$ /an 2015-2025

  … Pour mettre en commun des expertises complémentaires (SIQ / IQ / CHQ)

2 | PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA SQI

La Société québécoise des infrastructures

- Issue des fusions successives de 3 sociétés d'État

CORPORATION D'HÉBERGEMENT DU QUÉBEC	SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU QUÉBEC	INFRASTRUCTURE QUÉBEC
Gestion et financement de projets du réseau de la santé et des services sociaux	Construction, maintien d'actifs, aménagements et exploitation d'immeubles Location de locaux pour les ministères et organismes publics	Planification et suivi de projets majeurs

- Gérée par un conseil d'administration composé de 11 membres, dont :
  - … Ingénieur, architecte, comptable, représentants du réseau de la santé et des services sociaux, administrateurs d'État

3 | GESTION DE PROJETS À LA SQI

PROJETS INFÉRIEURS À 50 M$

- La SQI gère tous les projets du secteur des édifices gouvernementaux
- La SQI gère les projets de développement supérieurs à 5 M$ du réseau de la santé et des services sociaux
- Un organisme public peut confier la gestion d'un projet à la SQI

PROJETS SUPÉRIEURS À 50 M$

- La SQI est gestionnaire des projets majeurs (≥ 50 M$) d'infrastructure publique des organismes publics, dont les universités

SAUF EXCEPTION

Les projets routiers	**Décision du gouvernement de laisser la maîtrise du projet à l'organisme public**

- Dans les cas d'exception, l'organisme public doit s'associer à la SQI pour réaliser son projet (sauf les projets routiers)

3 | GESTION DE PROJETS À LA SQI

- La SQI intervient donc de 2 façons :

À TITRE DE MAÎTRE D'OUVRAGE GOUVERNEMENTAL	Gère un large éventail de projets de construction, de rénovation, d'agrandissement qu'ils soient majeurs ou non • palais de justice • établissements de détention • Hôpitaux, CHSLD (≥ 5 M$) • édifices gouvernementaux • etc.
À TITRE DE PARTENAIRE ASSOCIÉ	Joue un rôle d'accompagnement auprès d'autres gestionnaires de projets dans la planification et le suivi de projets majeurs (plus de 50 M$)

QUELQUES EXEMPLES

SQI GESTIONNAIRE

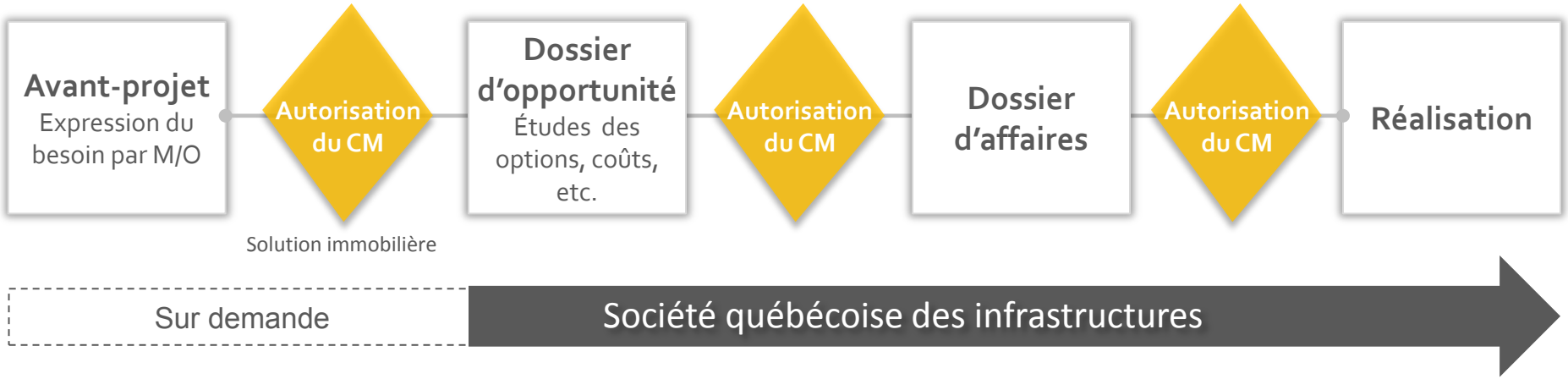
- ✓ Nouveau complexe hospitalier sur le site de l'Hôpital de l'Enfant-Jésus (NCH)
- ✓ Hôpital de Baie-Saint-Paul
- ✓ Palais de justice de Rimouski
- ✓ Établissements de détention de Sept-Îles, Roberval, Amos et Sorel-Tracy

SQI ASSOCIÉE

- ✓ Échangeur Turcot
- ✓ HEC Montréal
- ✓ Complexe des sciences – Université de Montréal
- ✓ Hôpital Sainte-Justine

RÔLE DE LA SQI DANS LE PROCESSUS DE GESTION DES PROJETS MAJEURS

Remplacement de la Politique-cadre par une directive du Conseil du trésor



3 | GESTION DE PROJETS À LA SQI

- Hausse importante de son volume d'affaires en matière de gestion de projets

  … En 5 ans, le nombre de projets dans lesquels est impliquée la SQI a augmenté de 65 % et leur valeur totale a plus que doublé

ÉVOLUTION DU PORTEFEUILLE 2009-2010 À 2014-2015 (CHQ, SIQ, APPPQ, IQ, SQI)

Années	Nombre projets en association	Nombre projets sous gestion	TOTAL PROJETS*	Coût projets en association (M$)	Coût projets sous gestion (M$)	COÛTS TOTAUX (M$)
2009-2010	12	45	57	11 318	1 516	12 834
2014-2015	27	67	94	23 023	5 344	28 367

* Projets de 5 M$ et plus

3 | GESTION DE PROJETS À LA SQI

- Des projets livrés à un coût inférieur de 5 % par rapport aux budgets autorisés

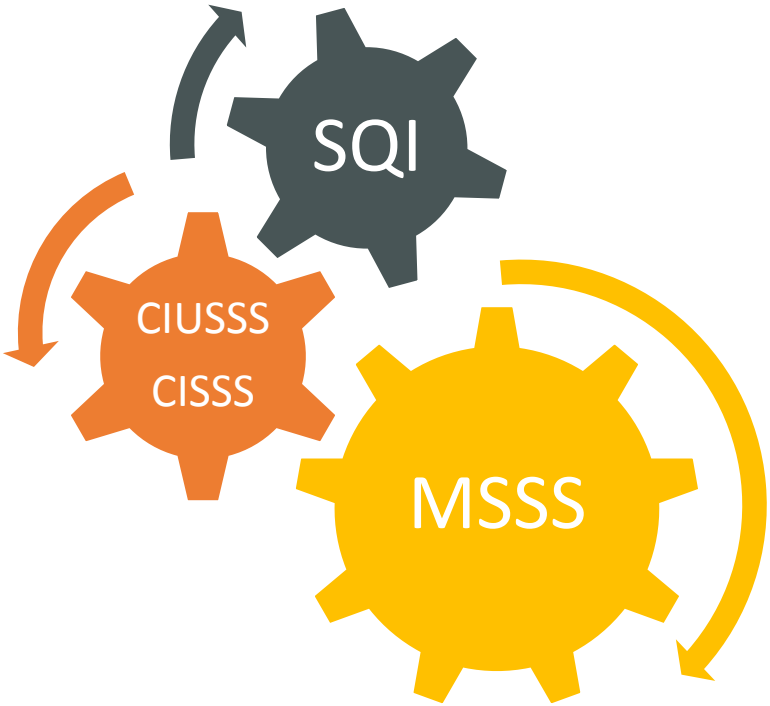
COÛTS DES PROJETS D'INFRASTRUCTURE
(Projets complétés de 2011 à 2015)

Années	Coûts des projets		Économie	
	Initiaux (M$)	Finaux (M$)	M$	%
2011-2012	106,8	102,9	3,9	3,7
2012-2013	166,7	162,0	4,6	2,8
2013-2014	222,3	210,1	12,2	5,5
2014-2015	163,1	149,8	13,3	8,2
Total	**658,9**	**624,8**	**34,0**	**5,2**

UNE ORGANISATION DU TRAVAIL AXÉE SUR L'EXPERTISE INTERNE

SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX | GOUVERNANCE

- **MSSS**
  Orientation globale, reconnaissance des besoins
- **CIUSSS, CISSS**
  Plan clinique, définition des besoins, liens fonctionnels, connaissances des installations
- **SQI**
  Expertise technique, planification et réalisation des projets



4 | GESTION DE PROJETS EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX

HISTORIQUE

1969
Entité de financement des projets à l'intérieur du MSSS

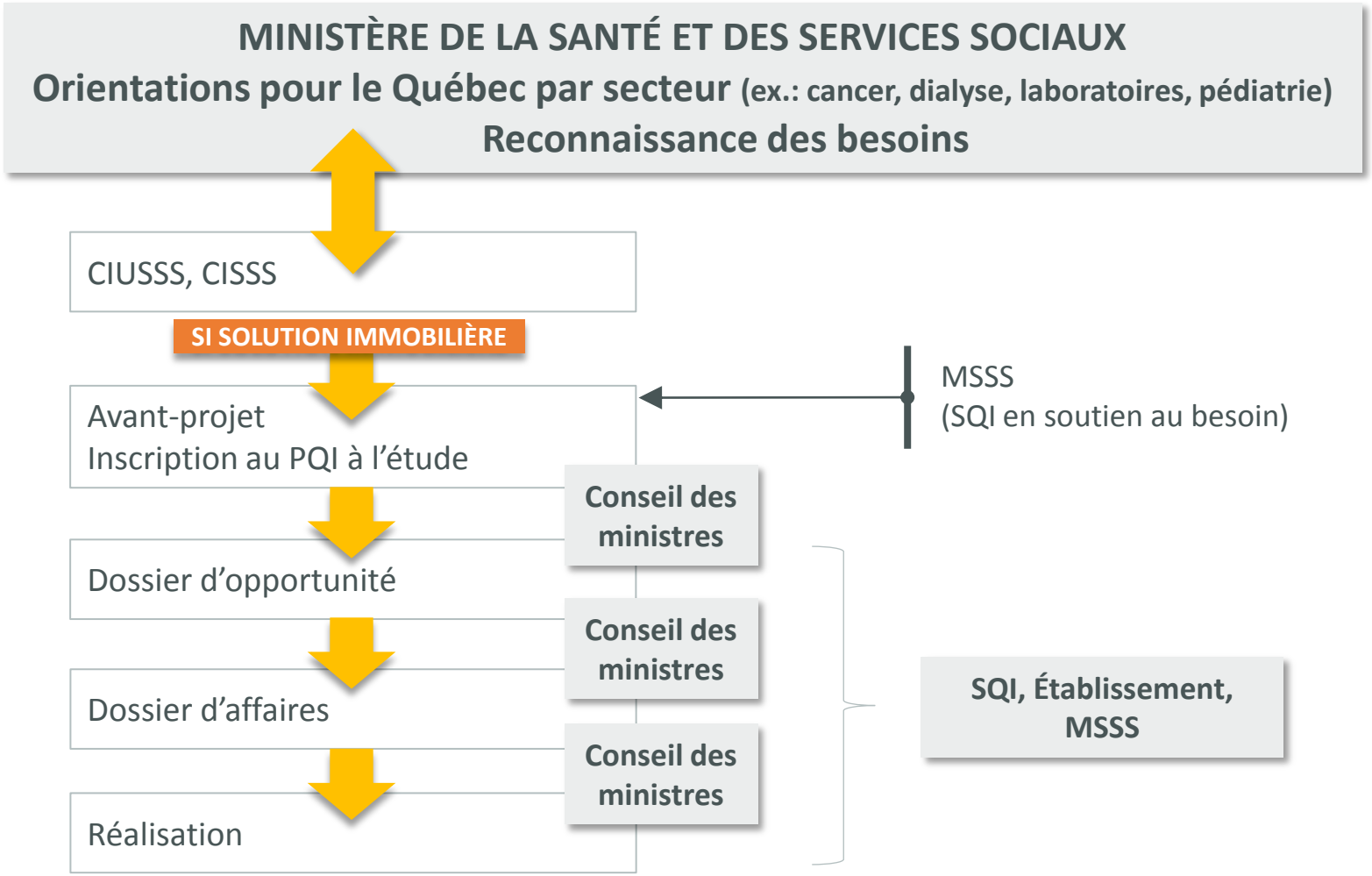
2000
Corporation d'hébergement du Québec
> Financement
> Gestion d'une partie des projets (principalement les petits)

2006
Annonce des projets CUSM, CHUM en mode PPP
(coordination par le Directeur exécutif)

2011
Fusion SIQ-CHQ

2014
Désignation de la SQI comme gestionnaire de projet du NCH

4 | GESTION DE PROJETS EN SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX



LE PORTEFEUILLE SANTÉ DE LA SQI

	À L'ÉTUDE		EN PLANIFICATION		EN RÉALISATION		TOTAL	
	Nombre	Coût estimé (M$)	Nombre	Coût estimé (M$)	Nombre	Coût estimé (M$)	Nombre	Coût estimé (M$)
SQI GESTIONNAIRE								
Projets majeurs (≥ 50 M$)	8	3 030	6	627	5	610	19	4 267
Projets ≥ 5 M$ et < 50 M$	--	--	2	64	9	259	11	324
Sous-total	**8**	**3 030**	**8**	**691**	**14**	**869**	**30**	**4 591**
SQI ASSOCIÉE	--	--	--	--	4	6 935	4	6 935
TOTAL	**8**	**3 030**	**8**	**691**	**18**	**7 804**	**34**	**11 526**

5 | EXEMPLE CONCRET : NOUVEAU COMPLEXE HOSPITALIER

2006

CHUM-CUSM

Approvisionnement	SQI et établissement
Gestion du projet	Ressources externes
Contrôle et suivi	Directeur exécutif - MSSS

2014

NOUVEAU COMPLEXE HOSPITALIER

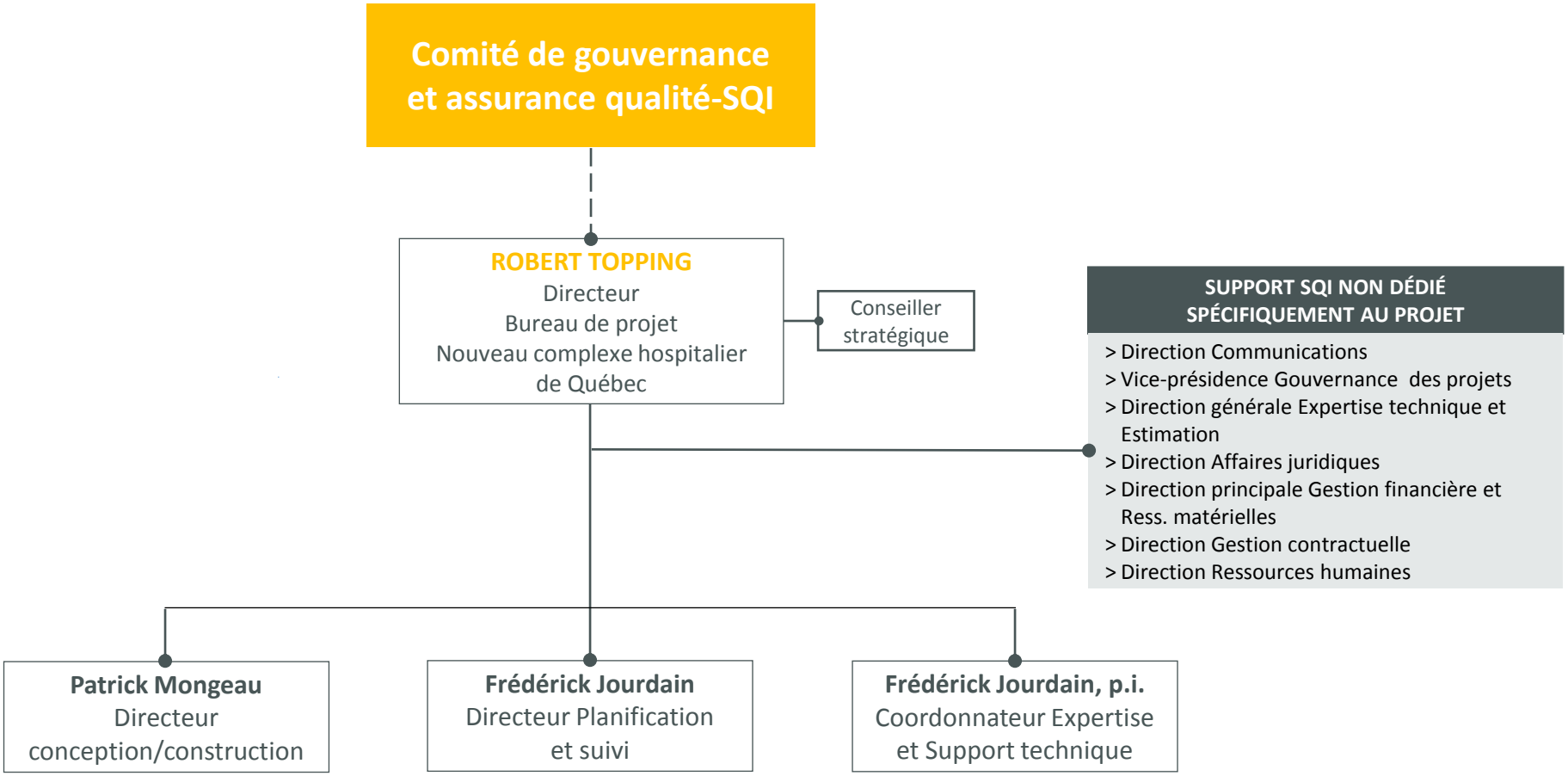
Approvisionnement	SQI et établissement
Gestion du projet	Ressources internes - SQI
Contrôle et suivi	Établissement-SQI(AQ)-MSSS-SCT

5 | EXEMPLE CONCRET : NOUVEAU COMPLEXE HOSPITALIER

PROGRAMMATION	Aménagement d'un nouveau complexe hospitalier sur le site de l'HEJ en y relocalisant l'ensemble des activités de l'HDQ y incluant une augmentation de l'offre en radio-oncologie, la relocalisation du CRCEO et l'ajout d'un pavillon des neurosciences
PORTÉE	Superficie actuelle (HEJ) : 100 000 m^2 Superficie à terme(1) (NCH) : 223 000 m^2 Espaces de stationnement actuel : ± 1 600 Espaces de stationnement à terme : ± 2 600
BUDGET	2 132 M$(1)(2) – Après récupération des taxes
ÉCHÉANCIER	Radio-oncologie : décembre 2019 Autres activités : 2025

(1) Après efficience de ± 25 000 m^2 (257 M$)
(2) Après optimisation additionnelle de 252 M$

5 | EXEMPLE CONCRET : NOUVEAU COMPLEXE HOSPITALIER



6 | CONCLUSION

DÉFI • GOUVERNEMENT

Important d'accroître l'expertise interne en gestion de projets

DÉFI • SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DES INFRASTRUCTURES

Adapter notre expertise à l'évolution de l'industrie (ex.: BIM, mode de réalisation)

PLANIFIER

BÂTIR

ENTRETENIR

MERCI DE VOTRE ATTENTION