

# Cadre de gestion des ressources immobilières

Approbation : Conseil d'administration  
(Résolution CA-2021-133)

Entrée en vigueur : 17 mai 2021

Modifications :

Dernière mise à jour :

Révision sans modification :

Responsables(s) de l'application : Vice-rectorat à l'administration et  
Direction du Service des immeubles

Responsable de la révision :

## Table des matières

|   |    |
|---|----|
| Introduction.....   | 3  |
| Objectifs du cadre .....  | 3  |
| Fondements règlementaires du cadre.....                             | 3  |
| Portée du cadre.....  | 4  |
| Gouvernance .....   | 5  |
| Rôles et responsabilités des instances de gouvernance.....          | 6  |
| 1. Le Conseil d'administration .....                                | 6  |
| 2. Le Comité des ressources immobilières et informationnelles ..... | 7  |
| 3. Le Comité exécutif .....   | 8  |
| 4. Le Vice-rectorat à l'administration.....                         | 8  |
| 5. Le Comité stratégique des investissements.....                   | 9  |
| 6. Le Comité d'aménagement et de mise en œuvre .....                | 10 |
| 7. Le Service des immeubles .....                                   | 10 |
| 8. Le Comité de coordination du portefeuille de projets .....       | 11 |
| Les politiques et règlements afférents au cadre .....               | 13 |
| Les politiques.....   | 13 |
| Les règlements.....   | 13 |
| La mise à jour du Cadre.....  | 13 |

## Introduction

Le *Cadre de gestion des ressources immobilières* (ci-après « le Cadre ») propose un modèle liant les responsables de la gouvernance, le rectorat, le vice-rectorat à l'administration, la direction du Service des immeubles et les unités administratives, dans une relation de partenariat.

Adopté par l'Université Laval (l'Université), le Cadre précise la gouvernance, les rôles et responsabilités des parties prenantes et les processus autour d'objectifs communs, soit de mettre à profit toute l'expertise disponible dans la gestion des ressources immobilières afin de répondre à la mission de l'Université et de soutenir son développement stratégique et répondre aux besoins de la communauté universitaire.

Le Cadre constitue le point d'ancrage des politiques qui abordent les sujets de la gestion des ressources immobilières.

## Objectifs du cadre

Le Cadre est un instrument dont se dote l'Université afin de s'assurer de la bonne gestion des ressources immobilières, de définir le rôle et les responsabilités des intervenants clés et d'établir les mécanismes de gouvernance, des règles claires et des objectifs institutionnels. On entend par ressources immobilières l'ensemble des infrastructures bâties et fixes (immeubles, routes, tunnels, réseaux techniques, etc.), les technologies supportant le fonctionnement des réseaux et bâtiments ainsi que les terrains et aménagements naturels. Les équipements non fixés, le mobilier et les technologies de l'information sont exclus des ressources immobilières.

La gestion des ressources immobilières inclut notamment :

- Les transactions immobilières;
- Les projets de construction et de rénovation;
- La gestion des baux immobiliers internes et externes;
- L'évaluation de l'état des actifs immobiliers;
- L'allocation des espaces;
- L'utilisation et l'évaluation des espaces et des données opérationnelles;
- La planification et le suivi des opérations d'entretien, de maintenance et de maintien des infrastructures;
- La gestion et la consommation énergétique;
- La planification du développement et de l'exploitation des ressources immobilières.

## Fondements réglementaires du cadre

Le Cadre a été constitué dans le respect des lois, règlements, directives et politiques émis par l'Université et le gouvernement du Québec. Les référentiels servant d'assises au Cadre sont :

- Chapitre 140 des lois de 1950 – Loi constituant l’Université Laval;
- Chapitre 78 des lois de 1970 – Charte de l’Université Laval;
- Chapitre 100 des lois de 1991 – Loi modifiant la Charte de l’Université Laval;
- Charte de l’Université Laval;
- Statuts de l’Université Laval;
- Politique sur les activités d’approvisionnement et la gestion de contrats de l’Université Laval;
- Politique sur les activités d’approvisionnements et la gestion des contrats – plan de gestion des risques 2018-2019 en matière de corruption et de collusion dans les processus de gestion contractuelle;
- Politique institutionnelle en développement durable de l’Université Laval;
- Loi sur les établissements d’enseignement de niveau universitaire (chapitre E-14.1);
- Loi sur le ministère de l’Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Science et de la Technologie (chapitre M-15.1.0.1);
- Loi sur le bâtiment (chapitre B-1.1);
- Loi favorisant le maintien et le renouvellement des infrastructures publiques (chapitre M-1.2);
- Loi sur les infrastructures publiques (chapitre I-8.3);
- Loi sur la qualité de l’environnement (chapitre Q-2);
- Loi sur l’aménagement et l’urbanisme (chapitre A-19.1);
- Loi concernant les droits sur les mutations immobilières (chapitre D-15.1);
- Loi sur les contrats des organismes publics (chapitre C-65.1);
- Loi sur les investissements universitaires (chapitre I-17);
- Loi concernant la lutte contre la corruption (chapitre L-6.1);
- Loi sur les relations de travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d’œuvre dans l’industrie de la construction (chapitre R-20);
- Loi sur la Santé et la Sécurité du travail (chapitre S-2.1).

## Portée du cadre

Le Cadre édicte la structure globale de la gouvernance en matière de gestion des ressources immobilières pour tous les actifs immobiliers qui sont la propriété ou exploités par l’Université. Les politiques s’y rattachant définissent les principes directeurs, les orientations stratégiques dans un domaine spécifique à la gestion des ressources immobilières ainsi que les intervenants responsables de l’application de la politique. Les règlements définissent les responsabilités de l’Université dans l’application des lois la régissant.

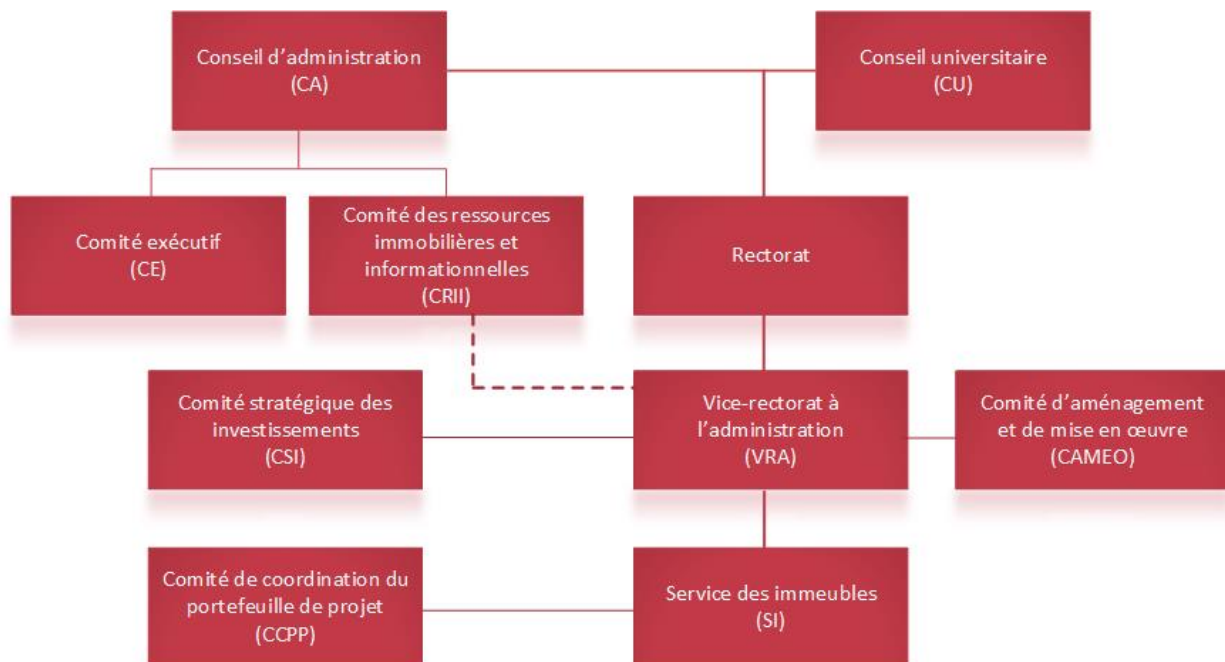
## Gouvernance

Selon les statuts de l'Université (article 151) : Le vice-recteur à l'administration est responsable, sur le plan exécutif, de l'administration financière et de la gestion des biens et des services de l'Université. À cette fin, notamment :

1. Il conçoit et coordonne les pratiques administratives de l'Université;
2. Il supervise la gestion des terrains, des installations et des équipements de l'Université;
3. Il est responsable de l'entretien des propriétés de l'Université ainsi que de la construction et de la réfection des édifices;
4. Il établit les besoins d'espace et supervise la gestion de l'allocation des locaux.

Pour ce faire, le vice-recteur à l'administration s'appuie sur un vice-recteur adjoint, le directeur du Service des immeubles et une équipe de professionnels pour être en mesure de réaliser son mandat relatif à la gestion des ressources immobilières et de rendre compte de ses responsabilités à la Direction de l'Université.

## Structure de gouvernance



## Rôles et responsabilités des instances de gouvernance

### 1. Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration (CA) exerce notamment les pouvoirs suivants :

- Superviser l'administration générale des affaires de l'Université;
- Décider des politiques générales de l'Université et des projets d'intérêt majeur pour son développement;
- Adopter des règlements généraux d'ordre administratif;
- Adopter les prévisions budgétaires et le budget;
- Adopter tout règlement concernant sa régie interne.

Plus spécifiquement en matière de ressources immobilières :

- Approuver le Cadre de gestion, les politiques et les règlements;
- Approuver les transactions immobilières;
- Approuver les investissements et leurs financements selon les seuils établis (réf. : Budget annuel - annexe – Responsabilités);
- Autoriser les projets *ad hoc* et leurs financements qui n'ont pas été inscrits au PTR selon les seuils établis;
- Approuver les dépassements budgétaires et leurs financements selon les seuils établis;
- Autoriser les appels d'offres et désigner les signataires autorisés conformément à la politique d'approvisionnement;
- Approuver le Plan d'investissements immobiliers (PII);
- Approuver le Plan triennal de réalisation des projets immobiliers (PTR);
- Approuver le Plan décennal des investissements universitaires (PDIU);
- Approuver les orientations stratégiques en matière de ressources immobilières (ex. Plans directeurs).

## 2. Le Comité des ressources immobilières et informationnelles

Le Comité des ressources immobilières et informationnelles (CRII) est un comité du Conseil d'administration défini dans les statuts. Il a pour mandat, en matière de ressources immobilières :

D'examiner et soumettre au CA pour adoption ou autorisation :

- La Politique de gouvernance des ressources immobilières et des ressources informationnelles (développement et maintien);
- Le plan de continuité des affaires;
- L'état des actifs immobiliers et informationnels;
- Les grandes stratégies en ressources immobilières et informationnelles, en lien avec la planification stratégique;
- Les orientations et paramètres du budget d'investissement en ressources immobilières et informationnelles;
- Les plans annuels, triennaux et décennaux d'investissement et de réalisation des ressources immobilières et informationnelles (le plan annuel couvrant les autorisations de démarrage de nouveaux projets pour l'année à venir, selon les règles d'autorisation);
- Les demandes d'autorisation de nouveaux projets en cours d'année, selon les règles d'autorisation;
- Les demandes relatives à l'acquisition de biens et services en ressources immobilières et informationnelles qui nécessitent l'approbation du Conseil;
- Tout autre plan ou rapport exigé par les lois auxquelles l'Université Laval est soumise en lien avec les ressources immobilières et informationnelles.

D'examiner et assurer le suivi périodique :

- Des risques en ressources immobilières et informationnelles (risques de projet et risques opérationnels), de concert avec le Comité d'audit;
- De l'avancement des projets d'investissement en ressources immobilières et informationnelles;
- Des bénéfices résultants des projets d'investissement en ressources immobilières et informationnelles;
- De l'efficacité des politiques, règlements et procédures en matière de sécurité des ressources immobilières et informationnelles ainsi que de l'efficacité du plan de continuité des affaires de concert avec le Comité d'audit;
- De la performance opérationnelle de la gestion des ressources immobilières et informationnelles dans un souci de continuité des opérations.

### 3. Le Comité exécutif

Le Comité exécutif (CE), nommé par le Conseil d'administration, voit à l'exécution des politiques et décisions du CA et du Conseil universitaire, assure l'administration courante de l'Université et exerce, en outre, les autres pouvoirs qui lui sont conférés dans les statuts qui lui sont délégués par le CA ou par le Conseil universitaire. Plus spécifiquement en matière de ressources immobilières, le CE :

- Adopte et autorise les projets urgents et leurs financements qui n'ont pas été inscrits au PTR et selon les seuils établis;
- Adopte et autorise les ajustements budgétaires et leurs financements selon les seuils établis;
- Analyse et recommande le Plan d'investissement immobilier (PII) faisant partie intégrante du document budgétaire de l'établissement;
- Adopte les directives et procédures lorsque requis.

### 4. Le Vice-rectorat à l'administration

Le vice-rectorat à l'administration (VRA) est responsable, sur le plan exécutif, de l'administration financière et de la gestion des biens et des services de l'Université. Plus spécifiquement en matière de ressources immobilières, le VRA s'assure de :

- Mettre en place les pratiques administratives en gestion des ressources immobilières de l'Université;
- Adopter et autoriser les projets *ad hoc* et leurs financements qui n'ont pas été inscrits au PTR et selon les seuils établis;
- Administrer, suivre et voir au développement des sources et plans de financement des projets immobiliers, incluant les stratégies d'autofinancement;
- Autoriser les dépassements budgétaires et leurs financements selon les seuils établis annuellement à l'annexe du budget.

La gestion des affaires immobilières propres au VRA – Volet affaires et gestion des biens fonciers (projets majeurs de développement immobilier, gestion des propriétés, gestion des contrats afférents, relation avec des tiers à portée immobilière, etc.).

Le VRA est également responsable de :

- Mettre en place et faire respecter le présent Cadre;
- Déterminer si un dossier doit faire l'objet de consultations ou d'approbations particulières par d'autres instances telles que le Comité de direction de l'Université;
- Superviser le Service des immeubles;
- Gérer et animer le Comité stratégique des investissements;
- Représenter l'Université auprès du ministère de l'Enseignement supérieur dans le domaine des ressources immobilières;
- Préparer les dossiers pour le CRII.



## 5. Le Comité stratégique des investissements

Le Comité stratégique des investissements (CSI) est sous la responsabilité du vice-recteur à l'administration qui en détermine la composition et nomme les membres. Il doit être composé, notamment, des responsables des transactions immobilières, de la gestion des espaces et des demandes immobilières, de la gestion des projets immobiliers et de la gestion des fonds immobiliers. Le Comité a pour mission de veiller à ce que le développement et la gestion des actifs immobiliers de l'Université soient effectués en conformité avec le Cadre, les politiques, les principes et les stratégies de l'Université. Cette gestion doit assurer que l'environnement physique de l'Université se développe de manière propice à l'enseignement et à la recherche et qu'il est compatible avec la mission et les orientations stratégiques de l'Université. De façon générale, le mandat du CSI concerne :

- La gouvernance de projets de construction et de rénovation;
- La planification stratégique en matière de développement immobilier de l'Université;
- L'acquisition, l'entretien et la gestion des biens immobiliers.

Ses principales fonctions et responsabilités sont les suivantes :

- Préparer et recommander au CA par l'entremise du CRII, les politiques et les plans directeurs relatifs aux questions de construction et de gestion des biens immobiliers;
- Apprécier et valider les scénarios de planification des espaces visant une utilisation optimale des locaux et arbitrer les dossiers litigieux d'allocation d'espace;
- S'assurer qu'une gouvernance adéquate soit mise en place pour tous les projets ayant un volet de construction et de rénovation incluant les domaines fonctionnels, financiers et réglementaires;
- S'assurer que l'Université a mis en place des procédures appropriées de gestion des coûts, des échéanciers et des contrats pour tous les travaux de construction, de réaménagement et de rénovations majeures;
- Revoir et approuver les critères de priorité des demandes immobilières ainsi que leur valeur relative (pondération);
- S'assurer que les sources de financement pour les projets de construction ou de rénovation sont clairement identifiées et disponibles, et que les coûts de maintenance et d'exploitation sont pris en considération;
- Participer aux orientations et paramètres reliés au processus annuel d'investissements;
- Valider le PDIU et le déposer au CRII pour recommandation au CA;
- Valider le PII et le PTR en tenant compte des contraintes de capacité et des orientations stratégiques de l'Université en investissement immobilier, le déposer au CRII pour qu'il en propose leur adoption au CA de l'Université;

- Revoir au moins une fois par année le PTR pour s'assurer qu'il reste à l'intérieur des paramètres établis;
- Suivre l'évolution des réserves aux fonds immobiliers (fonds 3 affectés aux infrastructures);
- Suivre l'avancement des projets majeurs en termes de portée, coûts, échéancier et risques.

## 6. Le Comité d'aménagement et de mise en œuvre

Le Comité d'aménagement et de mise en œuvre (CAMEO) est sous la responsabilité du vice-recteur à l'administration et du vice-recteur exécutif qui en déterminent la composition et nomment les membres. Il est composé, notamment, de représentants du vice-rectorat à l'administration et du vice-rectorat exécutif, de représentants du Services des immeubles et du Service de sécurité et prévention et de représentants experts en architecture, urbanisme et aménagement du territoire. Le Comité d'aménagement et de mise en œuvre (CAMEO) a comme principaux mandats :

- De veiller à l'application et au respect du Plan directeur d'aménagement et de développement du campus de l'Université Laval (2005) élaboré par la Commission d'aménagement de l'Université Laval (CAMUL);
- D'agir comme groupe conseil en fournissant des avis à l'Université sur la conformité des projets d'aménagement par rapport au plan d'aménagement du campus;
- De conseiller l'Université sur le processus à utiliser, sur les méthodes auxquelles faire appel, sur les règles à suivre et sur les décisions à prendre concernant l'aménagement et le développement futurs du campus;
- De recevoir et entendre les requêtes de la communauté universitaire et de la population en général concernant leurs besoins, les problèmes à régler sur le campus et les améliorations pouvant y être apportées.

## 7. Le Service des immeubles

Sous la responsabilité du VRA, le Service des immeubles (SI) a pour mandat d'assurer la gestion, le maintien et le développement des actifs immobiliers de l'Université dans un objectif de développement durable de qualité et de sécurité.

Le SI assure en particulier les fonctions suivantes :

- La maintenance, l'amélioration et la fonctionnalité des bâtiments, réseaux et terrains, ainsi que fournir les services qui s'y rapportent;
- La maintenance de certains équipements intégrés aux bâtiments et de certains équipements motorisés;
- L'entretien et le déneigement des terrains et des voies de circulation;
- Le service d'entretien sanitaire;

- La gestion des matières résiduelles;
- La gestion et la disposition des biens excédentaires;
- La gestion des projets immobiliers;
- La planification et la recommandation des investissements immobiliers;
- Le conseil et l'information des usagers sur l'utilisation optimale des actifs immobiliers et des ressources associées;
- La gestion de l'affectation et l'usage des espaces;
- La définition et l'application d'une stratégie d'efficacité énergétique;
- La gestion des ressources humaines, matérielles et financières, l'administration des ententes et contrats nécessaires à l'exercice de son mandat et, d'une manière générale, l'application et le respect, en collaboration avec les instances concernées, des normes, méthodes et procédures, lois et règlements applicables aux domaines d'intervention du SI.

#### 8. Le Comité de coordination du portefeuille de projets

Le Comité de coordination du portefeuille de projets (CCPP) est sous la responsabilité du directeur du Service des immeubles qui en détermine la composition et le fonctionnement et en nomme les membres. Il est composé du directeur du Service des immeubles, qui le préside, des directeurs adjoints responsables de la gestion immobilière, des projets immobiliers et des fonds immobiliers. Des professionnels à la gestion du portefeuille, la gestion immobilière et la gestion de projet se joignent au comité en tant qu'invités experts.

Le Comité de coordination du portefeuille de projets a comme principaux mandats de s'assurer que :

- Les demandes de projets immobiliers sont retenues et priorisées en tenant compte des critères de priorité établis et de la capacité de réalisation (gestion des demandes immobilières);
- Les projets autorisés du portefeuille performant selon les règles établies ainsi qu'à l'intérieur des paramètres planifiés (suivi du portefeuille).

Plus spécifiquement, les responsabilités du CCPP sont les suivantes :

- Définir et recommander au CSI les objectifs stratégiques en matière des investissements immobiliers et à leur communication aux différentes instances de l'Université;
- Valider et recommander au CSI les critères de priorité des demandes ainsi que leur valeur relative (pondération);
- Valider les demandes immobilières retenues, confirmer les priorités et identifier les projets à inscrire dans le PTR;

- Statuer sur les demandes qui seront soumises au CSI;
- Confirmer l'état d'avancement du PTR en tenant compte des contraintes de capacité, logistiques et financières;
- Planifier et faire le suivi du démarrage des projets immobiliers;
- Revoir, le cas échéant, la priorité des projets, leur interdépendance, l'envergure, les bénéfices attendus ainsi que les risques afin de garder la performance de chaque projet immobilier à l'intérieur des paramètres établis;
- Analyser spécifiquement les propositions de changements majeurs aux paramètres (portée, coûts, échéancier) des projets en cours de réalisation;
- Identifier les risques et enjeux du portefeuille de projets et proposer les stratégies d'atténuation;
- Assurer le suivi de la performance globale du portefeuille de projets, sous les angles du respect des engagements de projets (coût, échéancier, portée), de la capacité de réalisation et de la conformité par rapport aux orientations stratégiques de l'Université;
- Assurer le suivi des dépenses et du financement des coûts internes (capitalisation);
- Informer la haute direction de l'Université sur l'état, la performance et les risques du portefeuille, en plus de répondre aux différentes demandes de celle-ci.

## Les politiques et règlements afférents au cadre

### Les politiques

Le VRA et le SI sont responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un ensemble de politiques qui viennent définir les orientations stratégiques institutionnelles et, le cas échéant, des indicateurs et des cibles de performance dans les principaux domaines de la gestion des ressources immobilières.

Ces domaines sont : (1) la gestion de l'espace, (2) le maintien des ressources immobilières, (3) l'entretien et la maintenance des ressources immobilières, (4) la gestion du portefeuille des investissements (5) la gestion de projets immobiliers, (6) la gestion énergétique. La figure suivante illustre l'organisation de l'ensemble :



### Les règlements

- Règlement de construction et des cheminées;
- Règlement de zonage et de clôtures.

### La mise à jour du Cadre

Le Cadre est évalué et révisé au besoin et au minimum tous les cinq ans à partir de sa date d'adoption.