

Société québécoise
des infrastructures

Québec 

LES ÉLÉMENTS CLÉS DES MODES COLLABORATIFS - REGARD DE LA SQI

Congrès de l'Association de la construction du Québec

2 mai 2025

sqi

ORDRE DU JOUR

Contexte

La réalisation de projet intégrée (RPI) à la SQI

Période de questions

OBJECTIFS DE LA PRÉSENTATION



Poursuivre la formation à l'industrie à l'égard des modes collaboratifs à la SQI



Échanger avec l'industrie



Favoriser l'attractivité



Souligner l'importance de la collaboration

CONTEXTE



CONTEXTE ET MODES DE RÉALISATION COLLABORATIFS

- ▶ Croissance des investissements en infrastructures publiques < Croissance des coûts de projets
- ▶ Complexité des projets
- ▶ Baisse de la productivité (\$PIB / heures travaillées)
- ▶ Enjeux de main d'œuvre et des chaînes d'approvisionnement
- ▶ Du plus bas soumissionnaire conforme au juste prix

❖ *Maximiser l'intelligence collective - réalisation à valeur cible*

❖ *Modes de réalisation collaboratifs = **Changement de culture***

VOLONTÉ GOUVERNEMENTALE : EFFICIENCE ET PRODUCTIVITÉ

Stratégie québécoise en infrastructures publiques

17 mesures dont :

- ▶ Préfabrication
- ▶ BIM
- ▶ Modes de réalisation collaboratifs

25 %
PLUS VITE

ET

15 %
MOINS \$

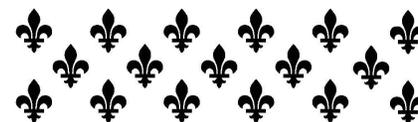


VOLONTÉ GOUVERNEMENTALE : MODES COLLABORATIFS

Modifications réglementaires

Extrait de la Loi n° 62 :

« Pour l'application de la présente loi, une approche collaborative peut notamment comprendre la tenue d'ateliers bilatéraux en présence d'un vérificateur de processus, une mise en commun des ressources et des informations liées au projet d'infrastructure ainsi qu'un partage consensuel des risques et, selon le cas, des économies générées ou des gains réalisés et des pertes subies pendant la durée du contrat en respectant la qualité exigée. »



ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE-TROISIÈME LÉGISLATURE

Projet de loi n° 62

Loi visant principalement à diversifier les stratégies d'acquisition des organismes publics et à leur offrir davantage d'agilité dans la réalisation de leurs projets d'infrastructure

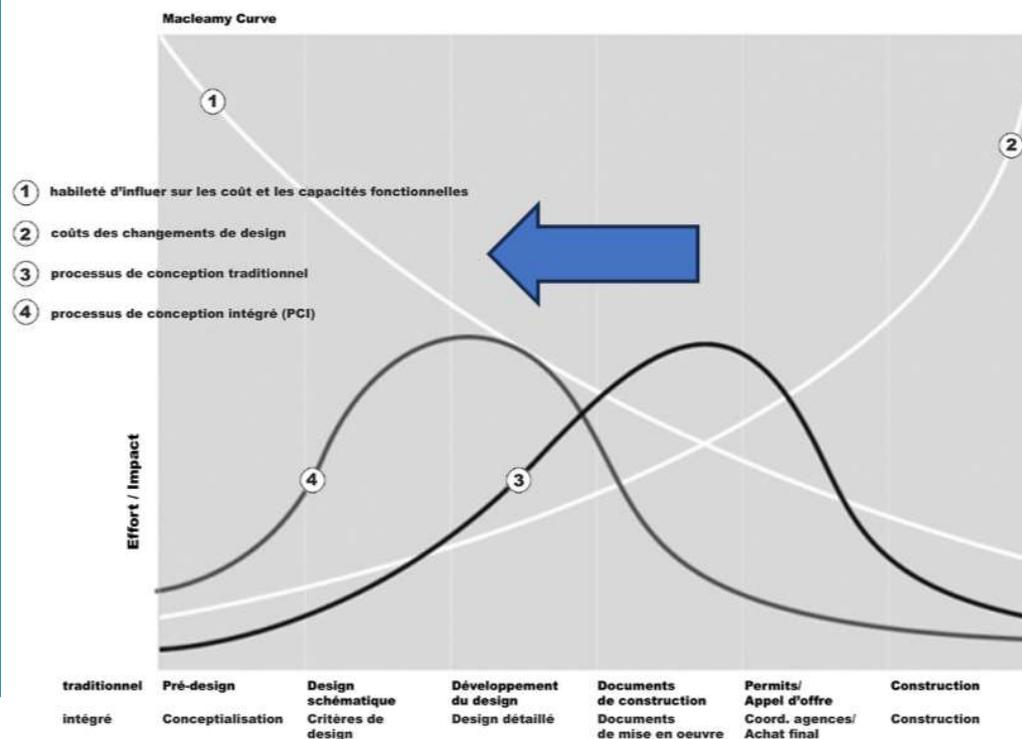
Présentation

Présenté par
M. Jonatan Julien
Ministre responsable des Infrastructures

Éditeur officiel du Québec
2024

POURQUOI UN MODE COLLABORATIF?

- Favorise l'intégration tôt dans le projet et la participation active des concepteurs, du constructeur et des experts/sous-traitants spécialisés clés
- Mobilise l'intelligence collective pour identifier et régler les enjeux plus tôt dans le projet pour une réalisation à coût optimisé
- Permet des stratégies qui soutiennent l'engagement, le partage d'information, le traitement équitable et la création de valeur pour le projet



VALEUR AJOUTÉE DES MODES COLLABORATIFS

- ▶ Une **collaboration** démarrée **plus tôt** avec les entrepreneurs, sous-traitants et fournisseurs
 - ▶ Une **meilleure compréhension** de la vision, des besoins et des enjeux de réalisation
 - ▶ Une gestion des **risques optimisée** : réponses bonifiées et réduction des risques pour toutes les parties
 - ▶ Une **agilité** et une **flexibilité augmentées** dans le travail des équipes en collaboration
- ▶ Un **cadre transparent**, plus neutre et plus ouvert pour les discussions sur les coûts
 - ▶ Une **solution immobilière bonifiée** (préfabrication, innovation, etc.) par une meilleure prise en compte du cycle de vie
 - ▶ Une **attractivité accrue**, notamment par une sélection sur la base d'une proposition préliminaire, laquelle réduit les coûts de participation

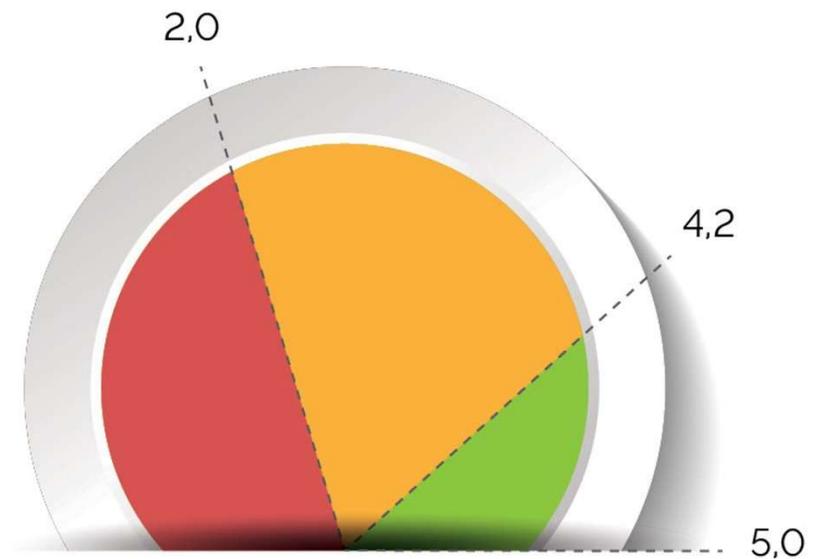
**LA TRANSPARENCE, LA CONFIANCE ET LA COLLABORATION
SONT AU CŒUR DES MODES COLLABORATIFS**

LA COLLABORATION ÉVALUÉE PAR L'ÉQUIPE TOUT AU LONG DU PROCESSUS

L'INDICATEUR EST UN OUTIL DE SUPPORT À LA
GOUVERNANCE COLLABORATIVE

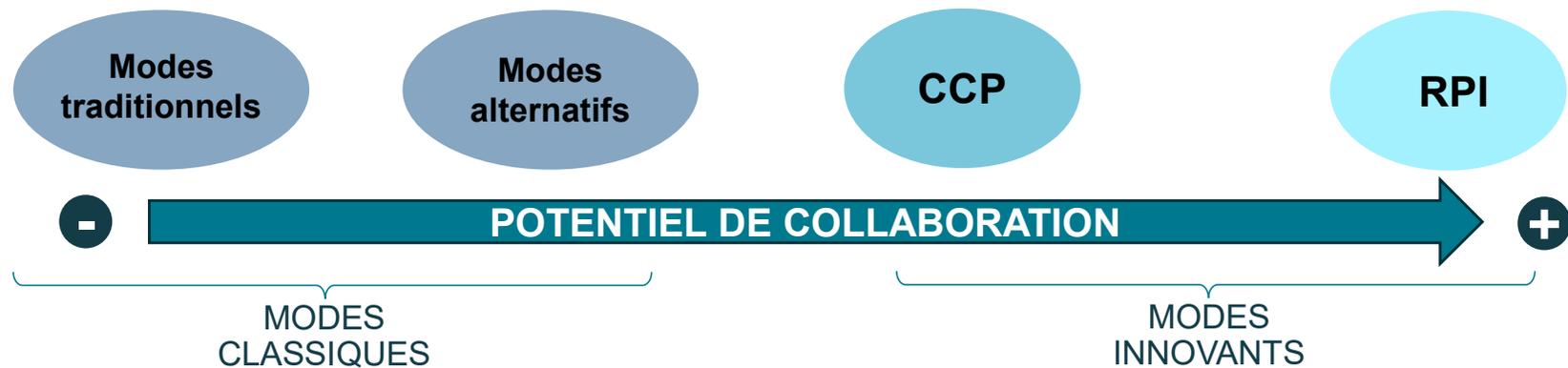
IL EST UTILISÉ PAR LE COMITÉ DE PILOTAGE ET
LE COMITÉ STRATÉGIQUE COLLABORATIF.

Société québécoise des infrastructures



- ▶ Lors de l'atelier d'évaluation de la collaboration
- ▶ Lors des ateliers bilatéraux collaboratifs
- ▶ Pendant l'exécution du contrat CCC

ÉLARGIR LE CHOIX DE MODES DE RÉALISATION



- › Entreprise générale
- › Gérance de construction

- › Les modes conception-construction avec ou sans financement, entretien et exploitation

À la SQI :

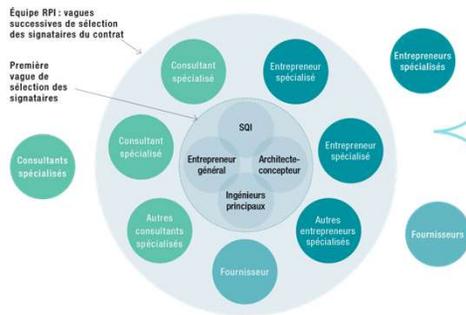
- › Conception-construction progressif (CCP)
- › Réalisation de projet intégrée (RPI)

LA RÉALISATION DE PROJET INTÉGRÉE À LA SQI



PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

Entente multipartite



Tous signataires d'un même contrat, tôt dans le projet



Partage des risques et bénéfices entre les partenaires



Une culture sans blâme (responsabilité limitée entre les partenaires)

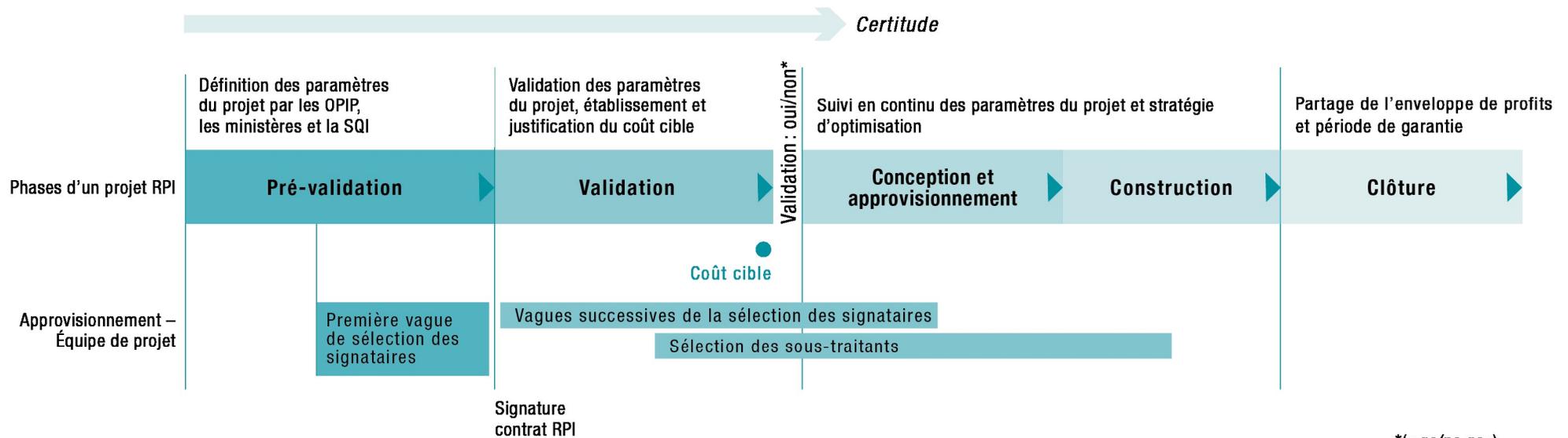


Une gouvernance collaborative



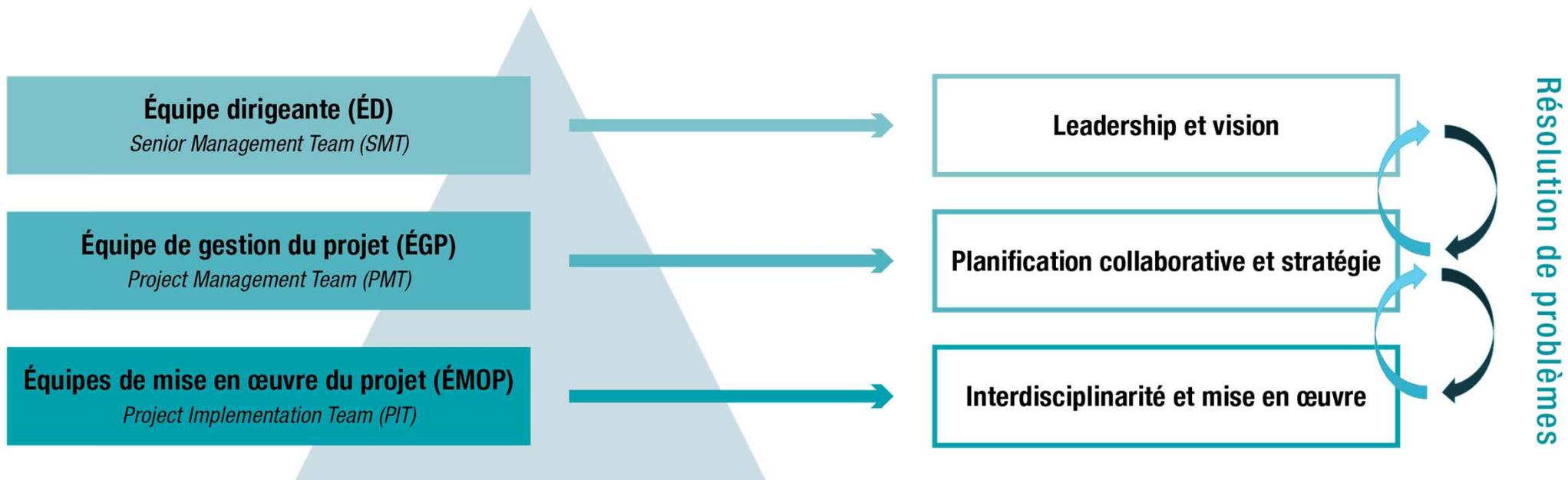
Une réalisation à valeur cible

CHEMINEMENT DU PROJET



* (« go/no go »)

GOVERNANCE ET PRISE DE DÉCISIONS



Source: GRIDD-ETS

LA PRÉ-VALIDATION

Développement du contrat RPI

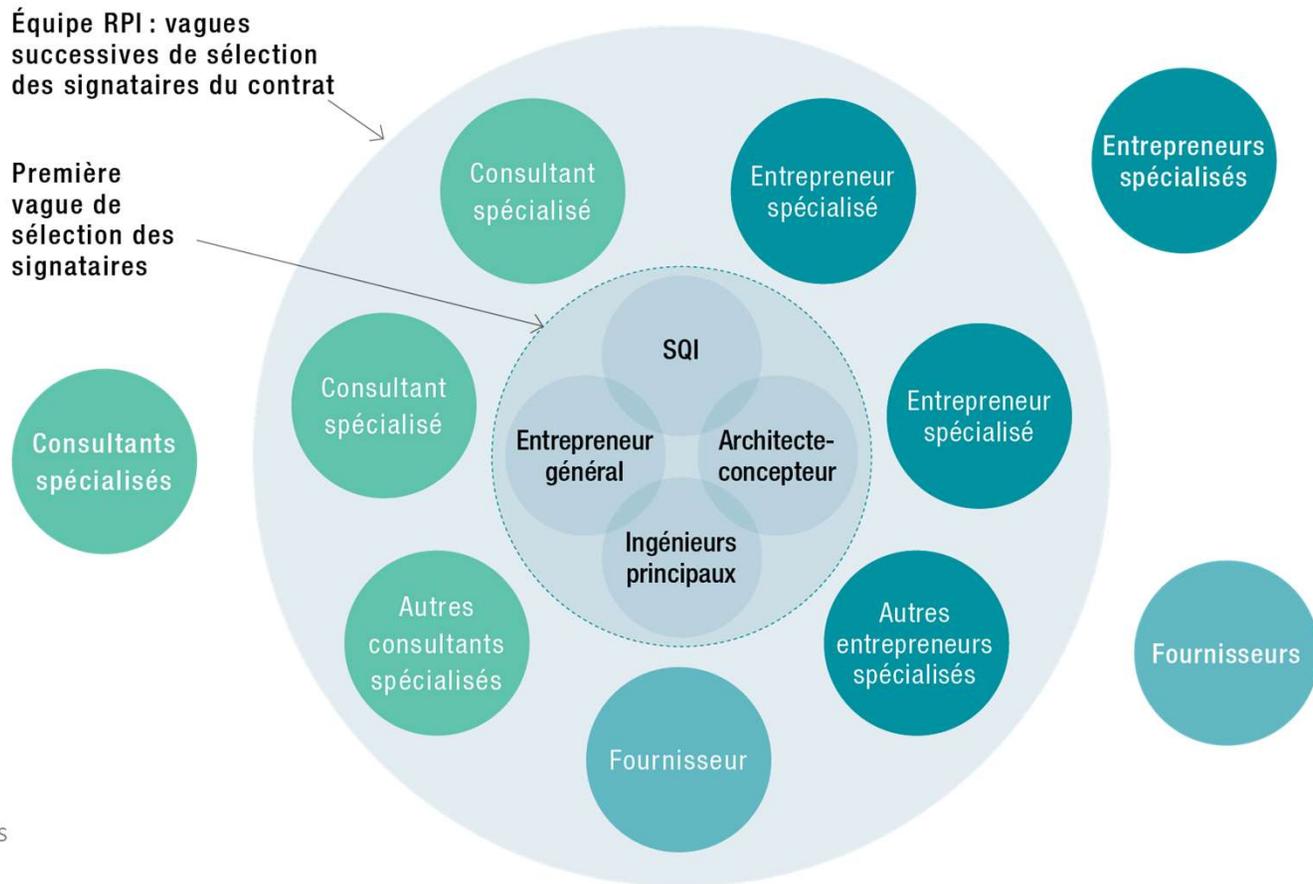
- ▶ Contrat développé par la SQI
- ▶ Inspiré des travaux récents sur le CCDC-30
- ▶ Bonifié par l'analyse d'autres modèles :
 - ▶ Hanson Bridgett
 - ▶ American Institute of Architects
 - ▶ Contrats d'alliance

PROCESSUS DE SÉLECTION



SÉLECTION DE L'ÉQUIPE

Exemple d'équipe de projet



PROCESSUS DE SÉLECTION

Sélection des signataires de la première vague (architecte, ingénieurs et entrepreneur général)

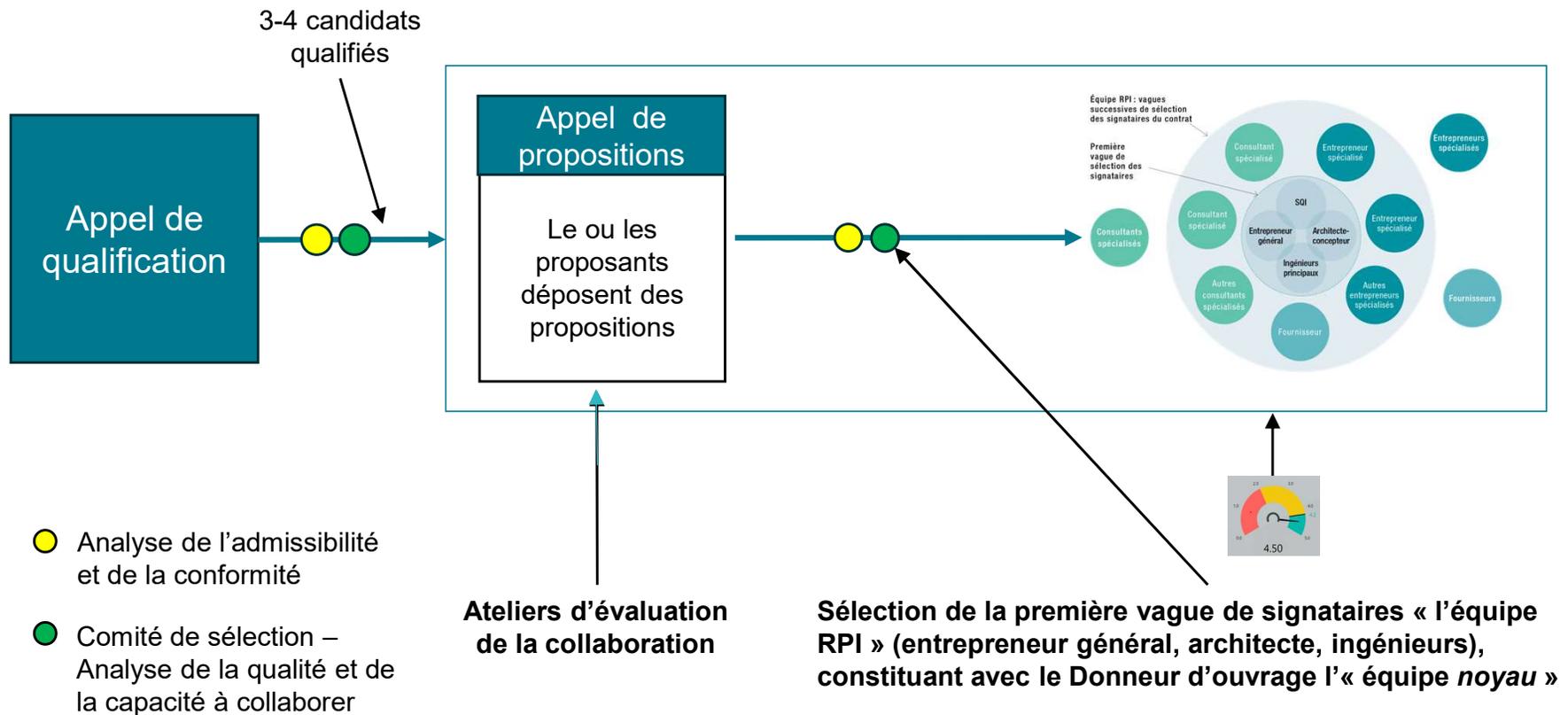
Signature du Contrat RPI

Début de la phase de validation

Sélection des fournisseurs, consultants et entrepreneurs spécialisés à plus grande valeur ajoutée au projet

Fin de la phase de validation

UN PROCESSUS DE SÉLECTION AXÉ SUR LA COLLABORATION



OBJECTIFS DU PROCESSUS DE SÉLECTION

Identifier les proposants pour former la meilleure équipe pour assurer la réalisation du projet à valeur ajoutée

Obtenir des propositions sur la structure financière du projet
RPI

ÉTAPES DU PROCESSUS DE SÉLECTION

APPEL AU MARCHÉ (FACULTATIF)

- Sondage permettant de recueillir l'opinion et des renseignements d'un marché visé pour un projet spécifique
ou
- Avis d'appel d'intérêt permettant de solliciter l'intérêt des parties potentiellement intéressées à participer au projet

APPEL DE QUALIFICATION (FACULTATIF)

- Vérification de la compétence et de la capacité des candidats à réaliser le projet
- 3 ou 4 candidats seront sélectionnés et invités à participer à l'appel de propositions

APPEL DE PROPOSITIONS

- Évaluation des aptitudes collaboratives par des ateliers de collaboration
- 1 seul proposant sera sélectionné sur la base de la qualité seulement

ATELIER DE LA COLLABORATION ET ENTREVUE

- Évaluer la capacité du proposant à collaborer et optimiser le projet
- Évaluation de la collaboration dans divers scénarios, entre les équipes des proposants de toutes les spécialités



FACTEURS INFLUENÇANT LA TENUE D'UN APPEL DE QUALIFICATION

- ✓ Grand intérêt pour le projet réalisé en mode RPI confirmé par un sondage ou avis d'appel d'intérêt

- ✓ Aucun appel au marché afin de connaître sa réception et son intérêt au projet réalisé en mode RPI

Objectif

limiter les efforts des proposants et du donneur d'ouvrage public dans le processus de sélection, notamment lors de la tenue des ateliers d'évaluation de la collaboration

Objectif

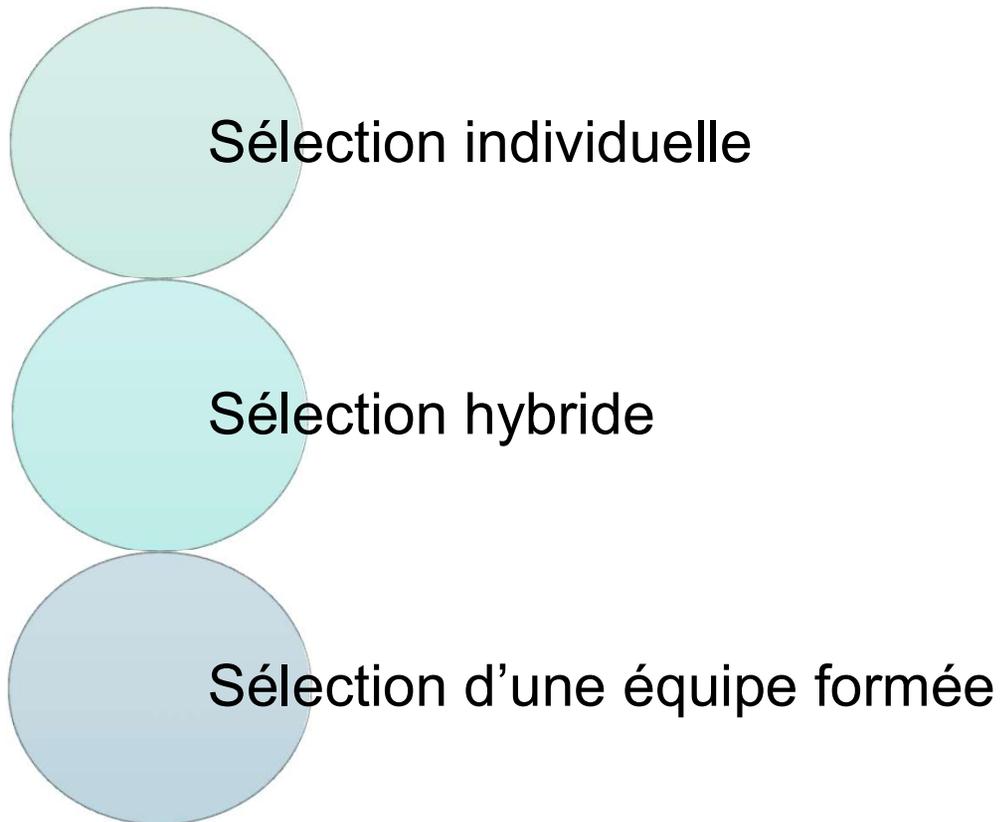
Permettre au marché de se préparer

PROCESSUS DE SÉLECTION

SCÉNARIOS



SCÉNARIOS-TYPES DE SÉLECTION

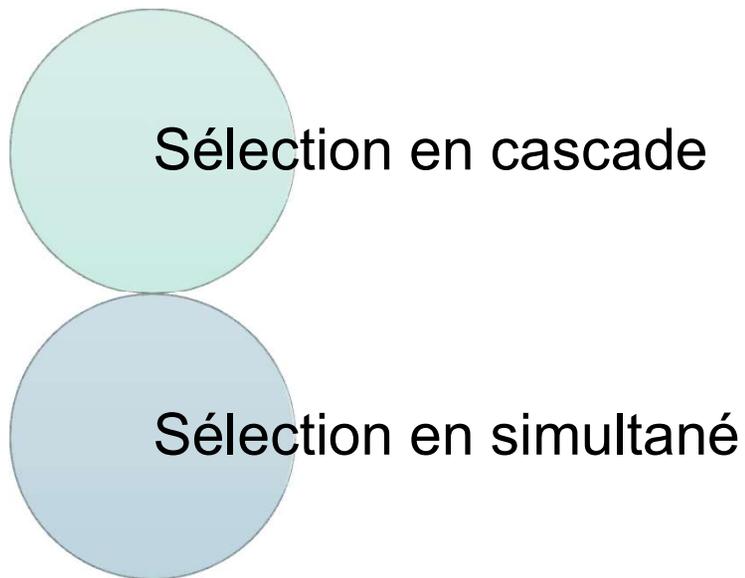


Sélection individuelle

- ▶ Stratégie permettant l'ouverture du marché et la pleine concurrence
- ▶ Critères de sélection adaptés aux disciplines professionnelles et à l'entrepreneur afin d'accroître la qualité et la performance
- ▶ Évaluation individuelle de la collaboration inter-équipes des proposants

★ Assurer de créer la meilleure équipe pour le projet

SCÉNARIOS TEMPORELS DE SÉLECTION



- ▶ Respect de l'esprit du mode RPI (les signataires participent au processus de sélection des autres signataires à mesure qu'ils s'ajoutent au contrat)
- ▶ Recrutement à différents moments du projet selon le besoin

- ▶ Phase de validation avec une équipe noyau pleinement constituée au jour 1
- ▶ Évaluation de la collaboration inter-équipe incluant tous les signataires de la première vague

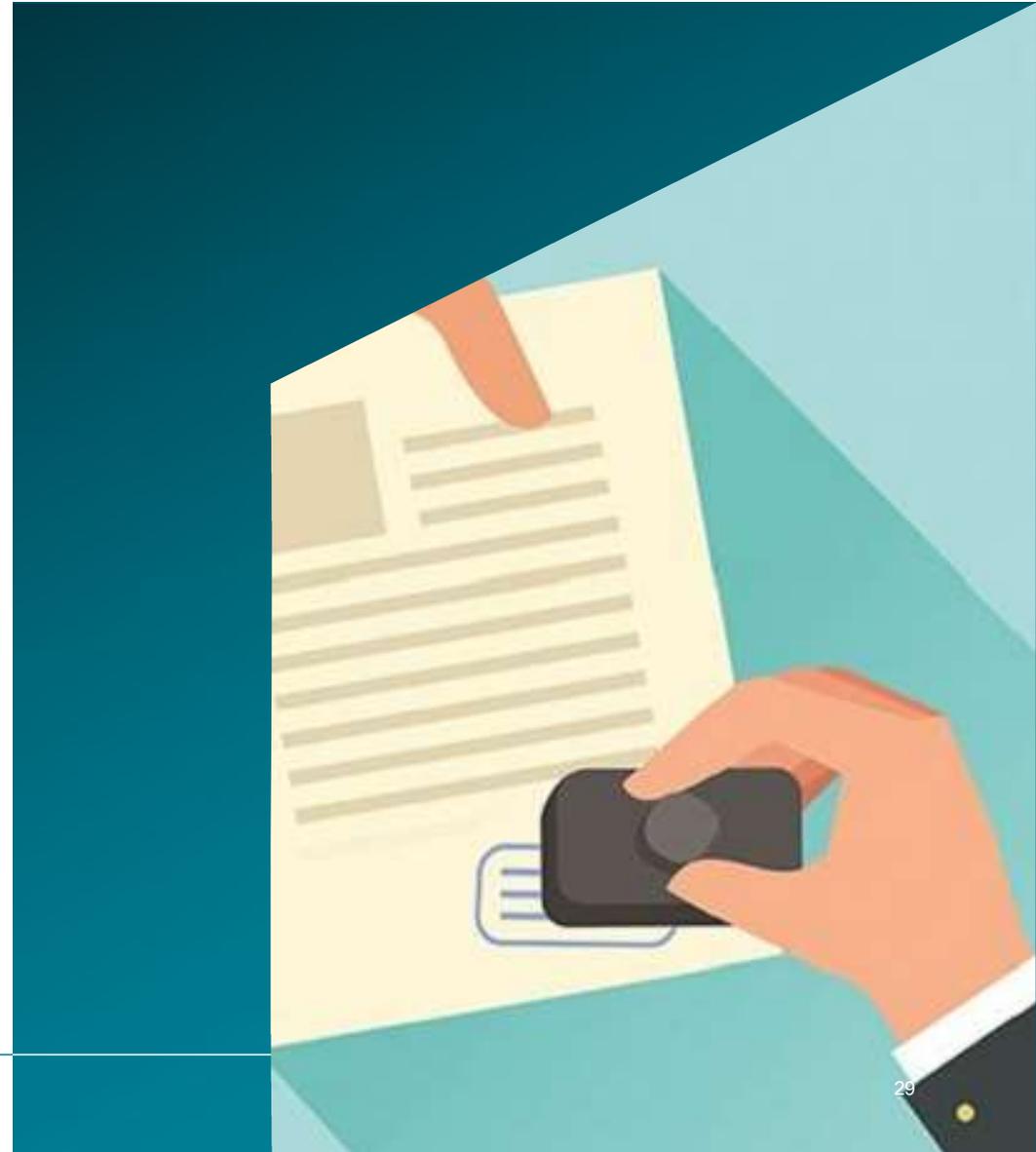
PROCESSUS DE SÉLECTION

ÉVALUATION DE LA QUALITÉ



Évaluation de la qualité des candidats

- ▶ Évaluation de la capacité et des compétences des candidats en matière de conception, de construction, de gestion de projets et d'assurance qualité
- ▶ Évaluation de l'expérience du personnel clé
- ▶ Évaluation de l'approche préconisée axée sur les objectifs du projet





Évaluation de la collaboration

Vise à évaluer les compétences et la maturité collaboratives des personnes clés des différentes disciplines

Choisir les proposants les plus aptes à collaborer et communiquer la stratégie de maximiser les bénéfices de la collaboration

Démonstration par les discussions et interactions dans les mises en situation de la capacité à collaborer et à identifier les solutions optimales dans l'intérêt du projet

Processus d'évaluation en trois niveaux :

- ▶ Individuel
- ▶ Organisation
- ▶ Inter-individus et inter-organisations

PROPOSITION FINANCIÈRE

Proposition des coûts directs et indirects du personnel clé ainsi que des frais généraux et d'administration

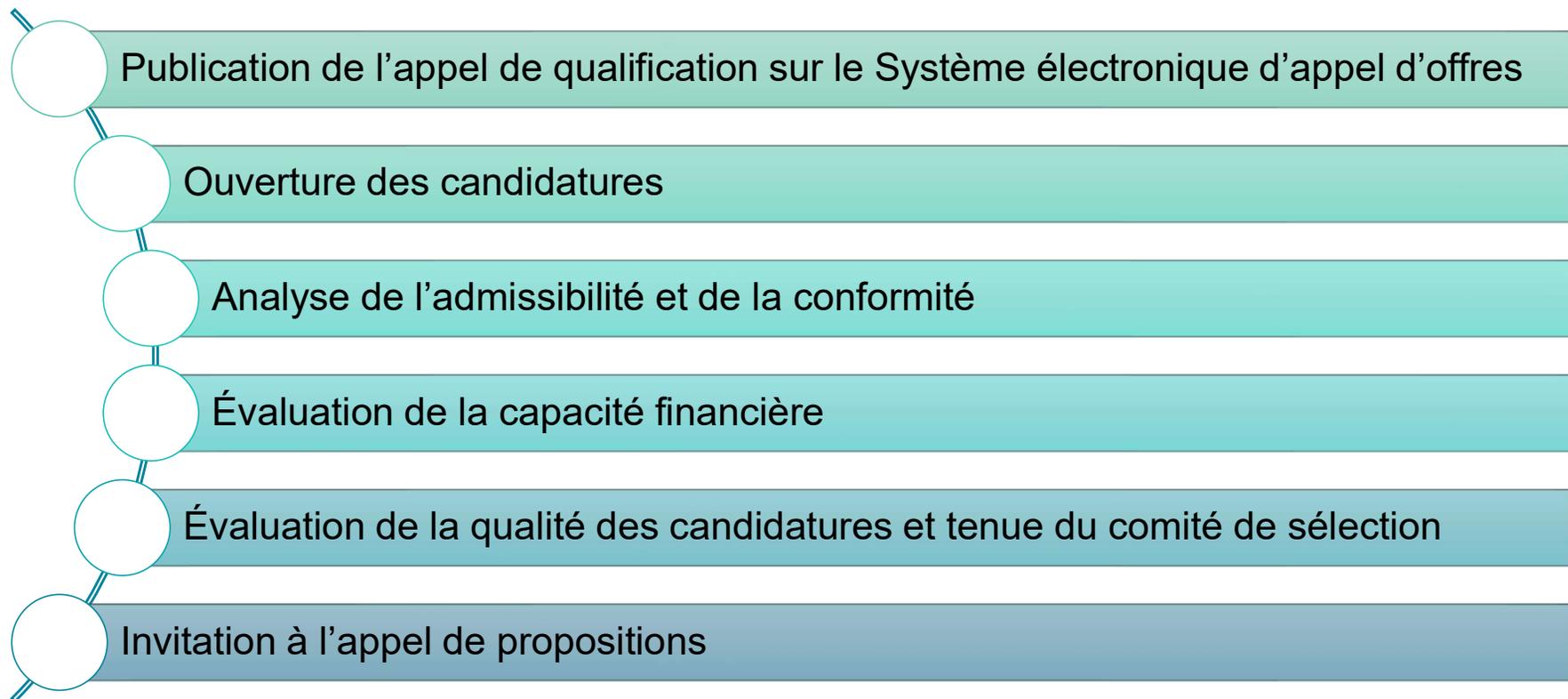
Présentation de la part de profits escomptée selon les objectifs et exigences du projet

PROCESSUS DE SÉLECTION
DÉROULEMENT DE L'APPEL DE QUALIFICATION
ET DE L'APPEL DE PROPOSITIONS



APPEL DE QUALIFICATION

DÉROULEMENT



APPEL DE PROPOSITIONS

DÉROULEMENT



PROCESSUS DE SÉLECTION

AUTRES SIGNATAIRES DU CONTRAT RPI

Sélection des autres signataires

- ▶ Identifiés par l'Équipe RPI comme étant des entités à valeur ajoutée significative pour le projet
- ▶ Sélectionnés par un processus d'appel d'offres au moment approprié au cours du projet
- ▶ Participation de l'Équipe RPI au processus de sélection
- ▶ Évaluation de la collaboration

SÉLECTION DES AUTRES SIGNATAIRES

Signature au contrat RPI
confirmée par annexe au contrat

Participation au sein de l'Équipe
RPI avec un droit de vote dans
la gouvernance

PHASE DE VALIDATION

S'engager conjointement à réaliser la portée de projet : pour un coût et un échéancier cibles

- ▶ Fixer les objectifs de la réalisation à valeur cible et en établir la stratégie
- ▶ Déterminer l'enveloppe de profits, selon les parts attribuables à chacun dans le respect du budget
- ▶ Versement des profits attribuables aux signataires pour une validation réussie
- ▶ Octroi anticipé de profits en fonction de la performance du projet, selon les jalons et les proportions prédéterminés par l'Équipe RPI
- ▶ L'Équipe doit se munir de suivis rigoureux pour démontrer le succès
- ▶ Évènements pouvant donner lieu à des ajustements (ex. changement des lois applicables, force majeure, suspension des travaux exigée par le DOP et changement important à la portée par le DOP)

PHASE DE VALIDATION

L'équipe RPI travaillera à partir des requis et des exigences du donneur d'ouvrage pour livrer un rapport de validation pour lequel elle devra, notamment

- ▶ Se doter ensemble de règles et processus efficaces pour la gestion des équipes de travail
- ▶ Établir les conditions de satisfaction assorties de résultats attendus mesurables
- ▶ Évaluer la faisabilité du projet incluant une analyse de rentabilité et établir le programme de base
- ▶ Mettre en place une comptabilité de projet et des pratiques de travail à livre ouvert, avec l'accompagnement d'un expert
- ▶ Définir la stratégie d'assurance pour le projet, dans le respect des exigences de la SQI
- ▶ Réaliser les estimations en continu
- ▶ Préciser les lignes directrices en lien avec les événements pouvant donner lieu à des ajustements

SUPPORTER LA CULTURE DE LA COLLABORATION

Le succès de la culture collaborative repose sur plusieurs éléments essentiels

- ▶ La présence d'un **coach** dédié à la collaboration
Le coach est chargé de veiller à ce que les principes de collaboration soient respectés durant le projet
- ▶ La mise en œuvre d'un ensemble de **pratiques intégrées**
Cela inclut des approches telles que Lean, BIM, conception participative, réalisation axée sur la valeur cible, « Pull Planning »
- ▶ L'élaboration d'un **plan d'intégration** des équipes
Ce plan inclut un processus d'accueil et de formation continue pour les nouveaux membres
- ▶ L'utilisation d'un **espace formel** de collaboration (Big Room)

ESPACE DE COLLABORATION (BIG ROOM)

Objectifs de l'espace de collaboration

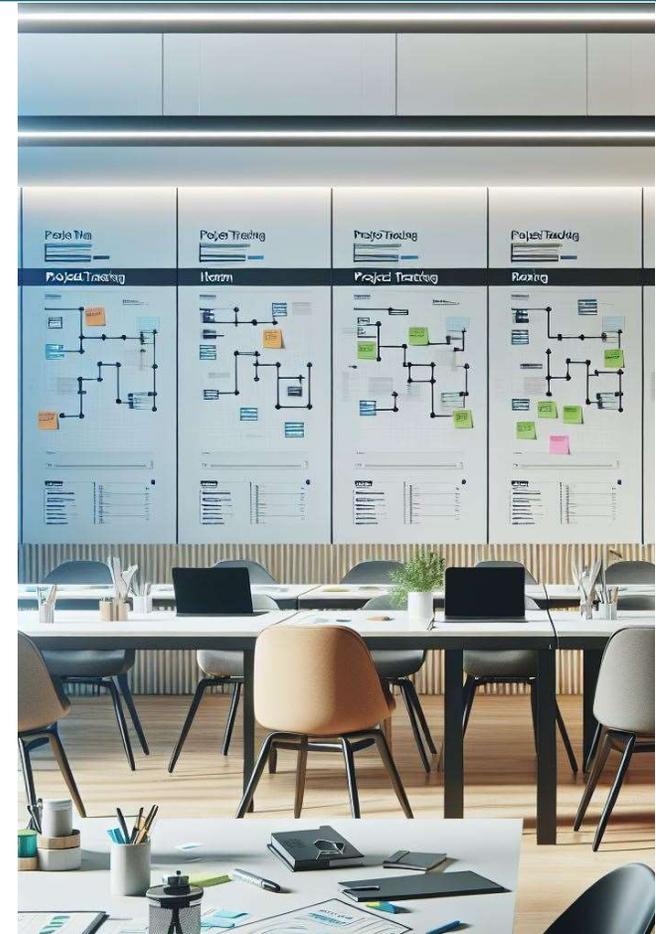
- ▶ Promouvoir les **approches collaboratives**
- ▶ Augmenter la **créativité** et la **résolution de problèmes**
- ▶ Renforcer l'**engagement** et accélérer la prise de **décisions collectives**

Caractéristiques de l'espace de collaboration

- ▶ Un **espace physique** conçu pour accueillir l'ensemble de l'équipe (ÉGP et ÉMOPs)
- ▶ Intègre les **outils et pratiques** nécessaires pour le travail collaboratif
- ▶ Favorise la **visualisation et le suivi** des données et des informations du projet

Planification des séances

- ▶ Séances minutieusement **planifiées** par l'ÉGP
- ▶ Présence d'un **facilitateur** pour garantir une animation neutre et efficace
- ▶ Fréquence **variable** et **soutenue** en fonction des différentes phases du projet



CONCEPTION ET APPROVISIONNEMENT, CONSTRUCTION

Réalisation à valeur cible

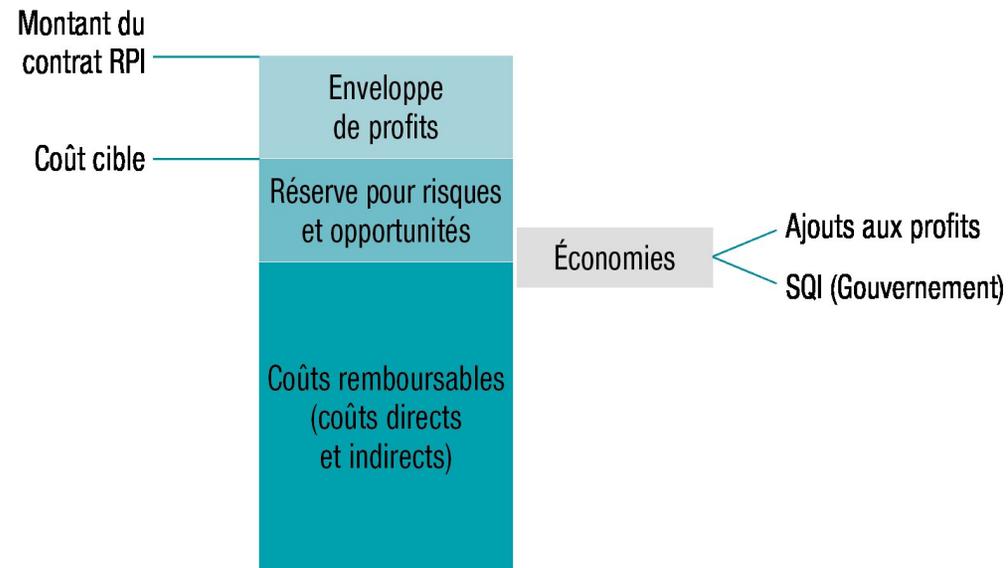
- ▶ Approche de gestion de projet centrée sur l'optimisation des ressources pour maximiser la valeur livrée
- ▶ Elle s'appuie sur les objectifs, les conditions de satisfaction, les coûts et les délais fixés lors de la validation
- ▶ Elle favorise l'innovation et la collaboration grâce à un processus itératif :
 - ▶ entre le travail de la conception et celui de l'estimation
 - ▶ Permet-un retour, quasi immédiat, et en continu
 - ▶ s'appuie sur le découpage de projet et de coûts (en petites sections) plus faciles à gérer, et sous la responsabilité d'un EMOP, et
 - ▶ sur l'établissement des cibles pour que les EMOP's mesurent et rendent compte de leurs progrès
- ▶ S'appuie sur la philosophie LEAN qui prône l'amélioration continue et la réduction du gaspillage

STRUCTURE DE COÛTS ET PARTAGE DES ÉCONOMIES

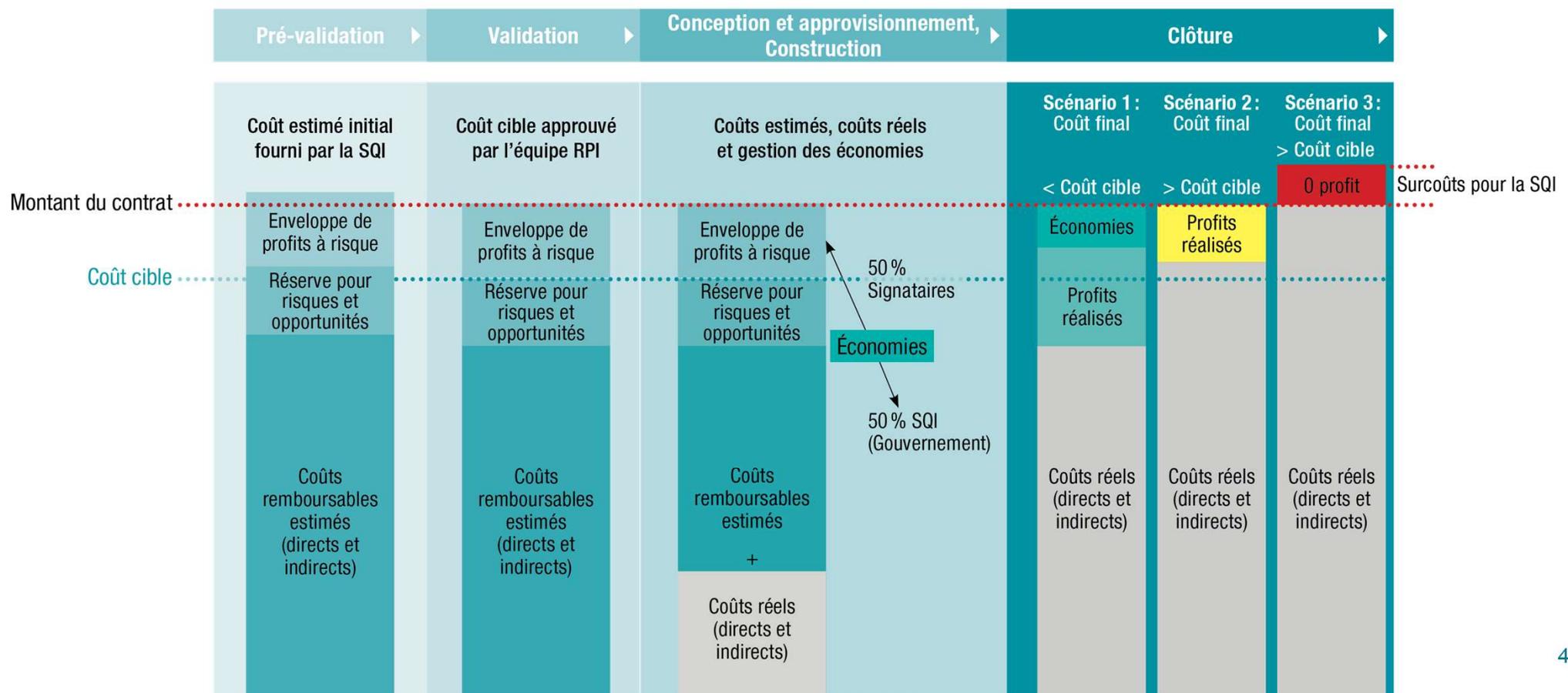
La réussite financière individuelle est liée à la réussite globale

Structure composée de 3 éléments principaux :

- ▶ Les **profits** sont mis à risque
- ▶ La **réserve pour risques et opportunités** est déterminée conjointement
- ▶ L'équipe concentre ses efforts sur les **coûts des travaux**



CLOTÛRE : PARTAGE DES BÉNÉFICES ET DES PERTES



CLOTÛRE : PARTAGE DES BÉNÉFICES ET DES PERTES

Paiements des profits et économies

Réception avec réserve (RAR)

- ▶ Une portion est payable à la correction des non-conformités

Réception sans réserve (RSR)

- ▶ Paiement final

À des jalons établis

- ▶ Des versements anticipés peuvent être réalisés si tous les indicateurs du projet sont «au vert»

Réception de l'ouvrage et garanties

Réception avec réserve (RAR)

- ▶ Paiement des correctifs à même les coûts des travaux, de la RAR à la RSR

Réception sans réserve (RSR)

- ▶ Après un délai minimal d'un an pour prendre en compte d'une période de «rodage»

Garantie légale

- ▶ Selon l'envergure des projets

DES CONDITIONS GAGNANTES



**Respect et confiance
mutuelle**



**Communications ouvertes au sein
d'une équipe de projet intégrée**



**Prise de décision
conjointe**



**Définition préliminaire
conjointe des objectifs**



**Efforts accrus d'optimisation
et innovation en amont**



**Maximisation du
potentiel BIM, PCI et
préfabrication**

UN CHANGEMENT DE CULTURE EST ESSENTIEL POUR LA RÉUSSITE DU MODE RPI

Réalisation de projet intégrée



Brochure disponible : [ICI](#)

Chemin d'accès: sqi.gouv.qc.ca → Expertises → Gestion de projets → Modes de réalisation

MOT DE CLÔTURE

Les modes CCP et RPI, c'est en cours !

- ▶ Restez à l'affût des appels d'offres de la SQI

Changement de culture

- ▶ Soyons des ambassadeurs et des pionniers du changement !

Collaboration

- ▶ La collaboration s'apprend, se structure et se développe. En ce sens, un coach collaboratif peut favoriser cette ascension

Questions et échanges



modes_collaboratifs@sqi.gouv.qc.ca

NOUVEAU CONTRAT CONCEPTION-CONSTRUCTION COLLABORATIF



MODE CONCEPTION-CONSTRUCTION PROGRESSIF



LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

Mode CCP

Développement d'une proposition en collaboration et signature d'un contrat forfaitaire



Équipe impliquée tôt dans le projet



Meilleur partage des risques



Meilleur alignement des intérêts grâce à des incitatifs

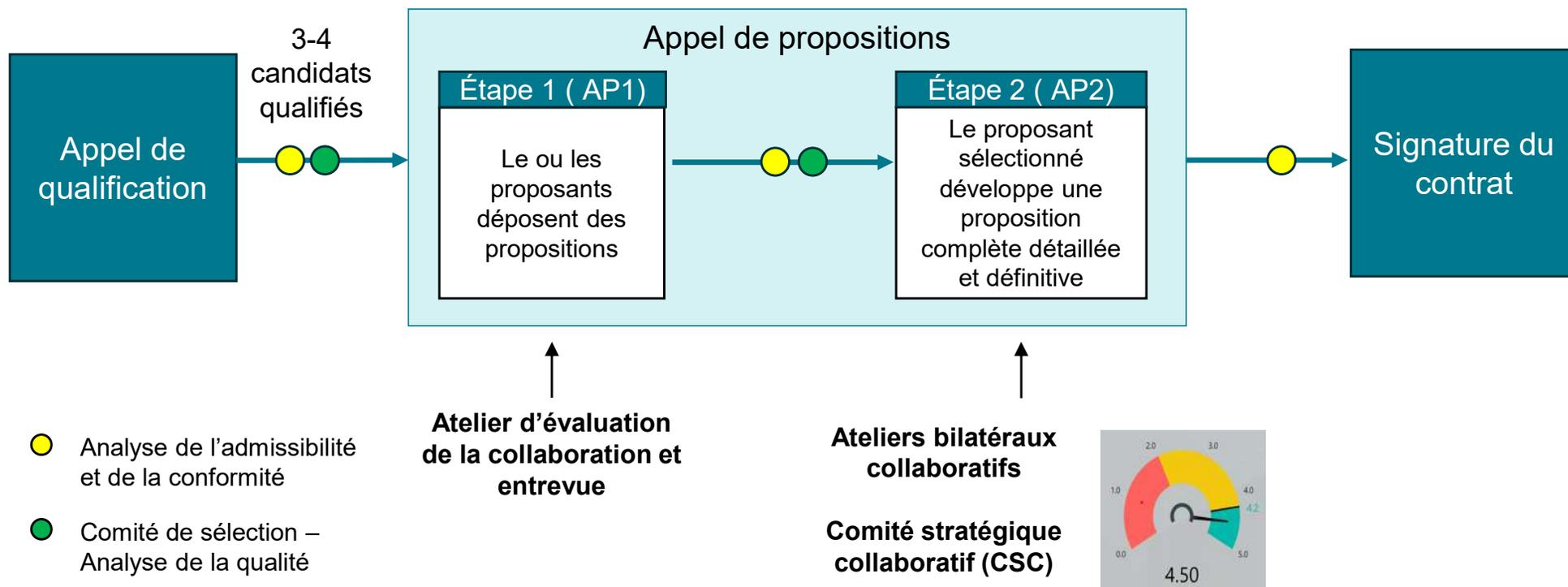


Gouvernance collaborative



Développement d'une proposition respectant le prix cible

MODE CCP : PROCESSUS EN DEUX ÉTAPES AVEC ÉVALUATION DE LA COLLABORATION



MODE CCP : ADJUDICATION BASÉE SUR LA QUALITÉ

Critères de sélection

Engagements financiers fermes évalués sur une base qualitative

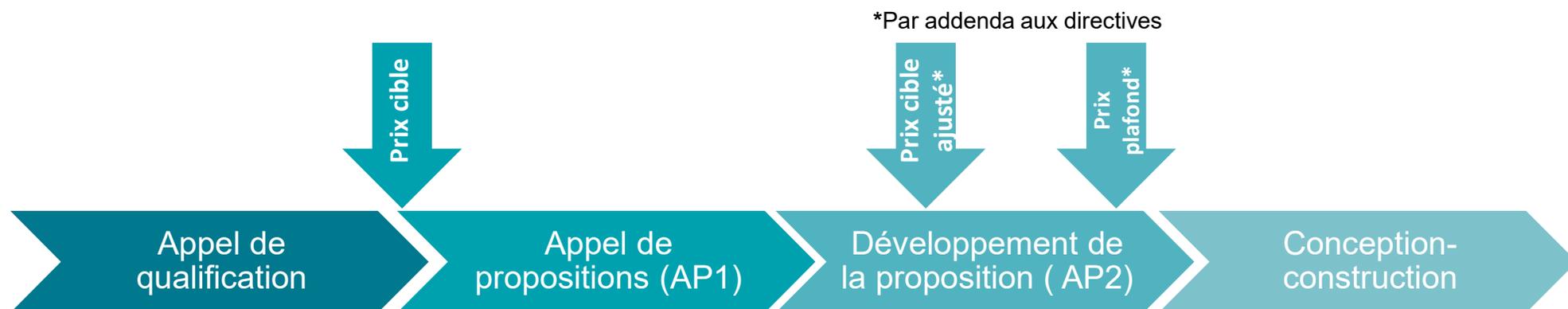
- ▶ Marge bénéficiaire nette
- ▶ Frais généraux et d'administration
- ▶ Frais de développement de la proposition de l'AP2

Évaluation du potentiel des proposants

- ▶ Identifier les enjeux et opportunités d'optimisation du projet
- ▶ Collaborer en équipe avec la SQI et les autres contributeurs
- ▶ Proposer des mesures d'atténuation des risques commerciaux, techniques et de gestion de projets

MODE CCP : AJUSTEMENT DU PRIX CIBLE PENDANT LE PROCESSUS DE SÉLECTION

- Prix cible** Coût des travaux de conception et de construction du projet estimé par la SQI et communiqué dans les documents d'appel d'offres
- Prix cible ajusté** Au début de l'AP2, le proposant et la SQI approfondissent conjointement les divers aspects du projet, afin d'établir une estimation des travaux à réaliser
Ce prix cible ajusté devient la référence du calcul de l'incitatif financier
- Prix plafond** Prix maximum acceptable pour la proposition AP2 convenu par la SQI et le proposant



MODE CCP : ALIGNER LES INTÉRÊTS DES PARTIES

Incitatif à réduire le prix cible ajusté

- ▶ Basé sur l'amélioration de la performance du projet et sur les engagements d'économies identifiées à l'AP2
- ▶ Si le prix forfaitaire soumis < prix cible ajusté et si les critères de performance de la SQI sont dépassés:
 - ▶ approx. 50 % des économies identifiées réalisées à la RSR iront au concepteur-constructeur

Mécanisme d'ajustement du prix du contrat

- ▶ Si des économies sont dégagées grâce aux efforts de l'équipe, elle pourra augmenter ses profits
- ▶ Au-delà du pourcentage de la MBN établie initialement, un pourcentage plus élevé pourrait être accordé au concepteur-constructeur selon les économies
- ▶ De plus, au dessus de ce seuil, les économies sont partagées selon les modalités de l'incitatif ci-haut

CONTRAT CONCEPTION-CONSTRUCTION COLLABORATIF



PRINCIPES COLLABORATIFS AU CŒUR DU CONTRAT CCC

Collaboration

- ▶ Agir de manière proactive pour saisir des opportunités et trouver des solutions aux difficultés qui soient mutuellement satisfaisantes

Transparence et partage de l'information

- ▶ Partager en toute transparence et avec ouverture l'information nécessaire ou utile afin d'assurer le bon déroulement du projet

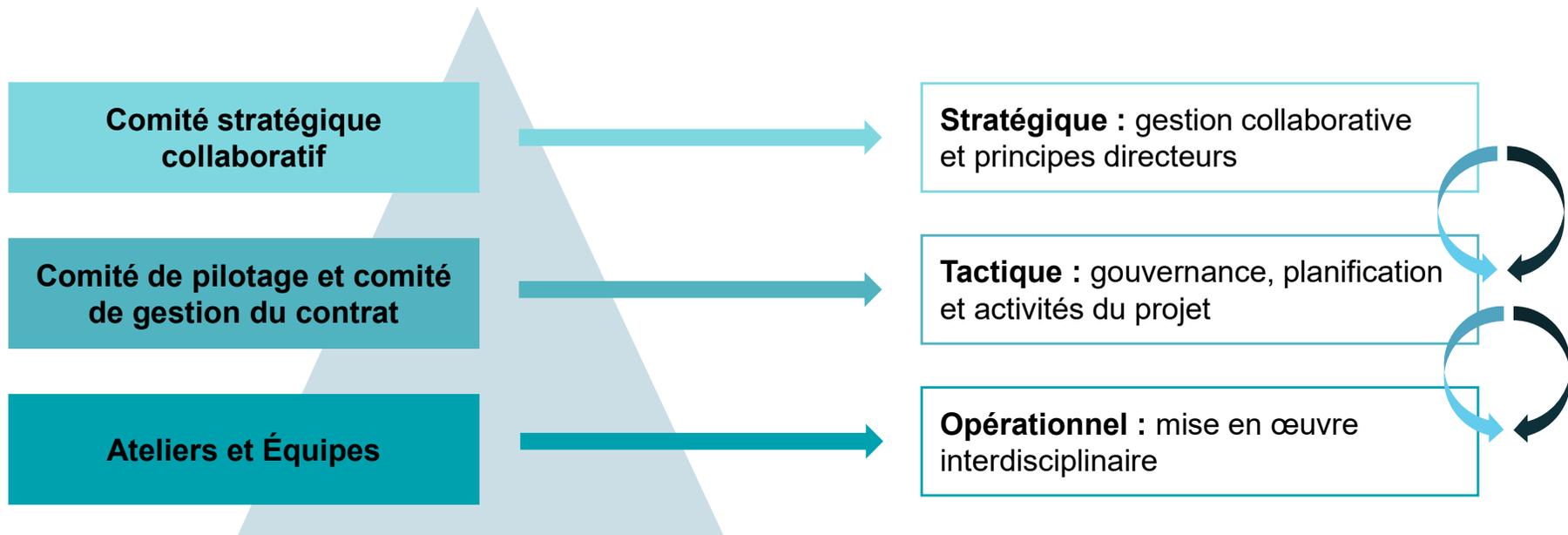
Raisonnabilité, cohérence et conciliation

- ▶ Agir de manière diligente pour concilier les intérêts et les attentes légitimes des parties

Respect, productivité et innovation

- ▶ Promouvoir et maintenir un environnement de travail respectueux des personnes pour favoriser la productivité et l'adoption de pratiques innovantes

GOVERNANCE COLLABORATIVE



GESTION ET SUIVI DES RISQUES

Pendant l'exécution du contrat

- ▶ La gestion des risques et leurs suivis sont des activités prioritaires
- ▶ Les parties s'engagent à agir proactivement et à utiliser des moyens de suivi efficaces : gouvernance collaborative, registre de risques et son suivi

Grâce aux ateliers collaboratifs de l'AP2 : le mode CCP permet une meilleure connaissance des risques, ce qui favorise un partage optimisé de ceux-ci.

PAIEMENTS

Après la signature du contrat CCC

- ▶ Paiements mensuels calculés selon le niveau d'avancement des activités, conformément aux montants indiqués au bordereau du prix soumis à la fin de l'AP2
- ▶ Paiement progressif correspondant à la valeur proportionnelle des activités réalisées au dernier jour du mois précédant la demande de paiement
- ▶ Le contrat contiendra des événements pour lesquels il pourrait y avoir des ajustements du prix du contrat selon les discussions entre les parties

Le mode CC Progressif à la SQI

Brochure disponible à l'ensemble de l'industrie: [ICI](#)

Chemin d'accès: sqi.gouv.qc.ca → Expertises → Gestion de projets → Modes de réalisation

MODE DE RÉALISATION

Trois piliers
indissociables



INTRODUC

La Société québécoise (SQI) a récemment
Conception-Constructeur (CC Progressif)
de réalisation de p
se souvre dans le f
d'infrastructure au
première.

LE CONTRAT CONCEPTION- CONSTR

PRINCIPALES RESPONSABILITÉS DU CONCEPTEUR-CONSTRUCTEUR

Le concepteur-constructeur doit, notamment :

- développer un programme de conception et réaliser les travaux de conception avec ses professionnels, sous-traitants principaux, autres

AJUSTEMENT DU PRIX À LA RÉCEPTION AVEC RÉSERVE

Les engagements commerciaux formels du concepteur-constructeur énoncés à sa proposition préliminaire, sous réserve des modalités prévues aux Directives aux soumissionnaires, sont incorporés au contrat conception-construction.

À la réception avec réserve, le concepteur-constructeur fait une reddition de compte qui permet de vérifier le respect de ses engagements commerciaux et d'effectuer un ajustement du prix du contrat. Dans le cas contraire,

Le mécanisme d'ajustement vise à évaluer le report, après la signature du contrat conception-construction, de mesures d'optimisation budgétaires, le gouffrage des enveloppes de contingence et de risques ou encore des prix unitaires. Il s'applique à la réception avec réserve si la marge bénéficiaire nette finale du concepteur-constructeur est significativement supérieure à la marge bénéficiaire nette attendue à l'issue de l'engagement au terme de la proposition préliminaire.

Ce mécanisme présente un incitatif à optimiser les coûts de réalisation des travaux : seules les économies réalisées au-delà du pourcentage indiqué dans le contrat conception-construction sont partagées entre le concepteur-constructeur et la SQI selon la formule établie.

UN PRIX JUSTE, UN CONTRAT GAGNANT-GAGNANT

Le mode CC Progressif :

permet une meilleure compréhension de la vision et des besoins du client et des enjeux de réalisation, facilitant le développement de la conception;

exige une transparence accrue des coûts de projets et de l'impact des décisions à l'issue de la conception, facilitant le respect de la cible budgétaire;

rend possible une réduction des risques par une meilleure connaissance mutuelle de chacun et par une répartition optimisée en fonction de la meilleure capacité à les gérer.

Questions et échanges



modes_collaboratifs@sqi.gouv.qc.ca

Merci !

*Société québécoise
des infrastructures*

Québec 