

2018
2023

PLAN STRATÉGIQUE

Société québécoise
des infrastructures
Québec 



SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DES INFRASTRUCTURES

Créée par le gouvernement du Québec en 2013, la Société québécoise des infrastructures (SQI) soutient les organismes publics dans la gestion de leurs projets d'infrastructure publique en assurant une planification, une réalisation et un suivi rigoureux des projets. Elle développe, maintient et gère également un parc immobilier visant à satisfaire les besoins d'espace des ministères et des organismes et, à cet égard, leur fournit des services de construction, d'exploitation et de gestion immobilière.

Grâce à une équipe pluridisciplinaire qui dispose d'une expertise unique et intégrée, la SQI offre l'ensemble des prestations liées à la gestion de projets et à la gestion immobilière. Elle effectue notamment des études de faisabilité, prépare des dossiers d'opportunité et d'affaires, et gère les mécanismes de contrôle pour toutes les phases des projets. À titre de propriétaire, elle assure l'exploitation et veille à la pérennité d'un important parc d'immeubles à vocations variées réparti sur l'ensemble du territoire du Québec.

Son rôle l'amène également à conseiller le gouvernement sur toute question relative aux projets d'infrastructure publique, et à fournir des services de nature stratégique, financière et contractuelle.

La SQI sert non seulement les ministères et les organismes publics, mais elle intervient aussi dans les projets d'acquisition et de disposition d'immeubles du réseau de la santé et des services sociaux ainsi que du réseau de l'éducation, ce qui inclut les commissions scolaires, les cégeps et les universités.

LA SQI EN CHIFFRES (au 31 mars 2017)

EFFECTIFS	908
CLIENTS	Plus de 120 ministères et organismes
DIRECTIONS IMMOBILIÈRES	12 réparties en 8 régions
SUPERFICIE TOTALE DU PARC IMMOBILIER	3,1 millions de mètres carrés
IMMEUBLES EN PROPRIÉTÉ ET EN LOCATION	1 022
NOMBRE DE BAUX	849



SOMMAIRE

Société québécoise des infrastructures	1
Message du président du conseil d'administration et du président-directeur général	4
Mission, vision et valeurs	5
Contexte	9
Enjeux, axes, orientations, objectifs, cibles et indicateurs.....	11
Enjeu 1 - Une prise en charge exemplaire des investissements en infrastructures publiques sur leur cycle de vie.....	13
Enjeu 2 - Un environnement favorable à l'expression des talents.....	17
Enjeu 3 - Une valeur ajoutée reconnue.....	21
Tableau synoptique.....	24
Mise en œuvre et suivi du plan.....	26

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

En créant la SQL, le gouvernement nous a manifesté de grandes attentes, des attentes auxquelles nous entendons répondre de la meilleure façon en mettant en œuvre le Plan stratégique 2018-2023.

C'est avec beaucoup de fierté que nous vous présentons le premier plan stratégique de la Société québécoise des infrastructures, élaboré à l'issue de plusieurs consultations auprès de son personnel. Adopté par son conseil d'administration, ce plan constitue un jalon important dans la jeune histoire de la SQL. Il trace, en effet, la voie que nous suivrons au cours des cinq prochaines années afin de remplir pleinement notre mission et de concrétiser notre vision organisationnelle.

En créant la SQL, le gouvernement nous a manifesté de grandes attentes, des attentes auxquelles nous entendons répondre de la meilleure façon en mettant en œuvre le Plan stratégique 2018-2023. Pour le réaliser, la SQL peut déjà s'appuyer sur une expertise interne de très grande qualité et sur une riche expérience acquise au gré de réalisations remarquables. Les hommes et les femmes qui travaillent à la SQL forment une équipe de haut calibre, motivée par la satisfaction du travail bien fait et fière de démontrer son savoir-faire.

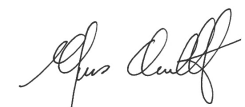
À travers le plan stratégique, cette équipe sera mobilisée afin de relever les grands défis auxquels sont aujourd'hui confrontées toutes les organisations performantes : optimiser ses façons de faire, appliquer les meilleures pratiques d'affaires, et accroître son rayonnement ainsi que sa valeur ajoutée.

Dans un environnement marqué par la constance des changements, où la réussite exige souplesse et adaptabilité, la répartition sur cinq ans des objectifs du plan stratégique permettra à la SQL de moduler ses actions et de séquencer ses interventions de manière à atteindre toutes les cibles qu'elle se sera fixées.

Nous sommes persuadés qu'en menant à terme cette importante démarche, la SQL saura être reconnue pour la qualité durable de ses réalisations, pour l'efficacité et l'esprit d'innovation de son personnel, de même que pour son rôle majeur dans la construction du Québec de demain. En mettant en œuvre son plan stratégique, la SQL entend devenir une véritable référence en matière de développement et de gestion d'infrastructures publiques.



François Turenne
PRÉSIDENT DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION



Yves Ouellet
PRÉSIDENT-DIRECTEUR
GÉNÉRAL

MISSION

Planifier et réaliser des projets d'infrastructure publique, gérer et développer un parc immobilier au bénéfice des ministères et des organismes gouvernementaux.

LE PLAN STRATÉGIQUE 2018-2023 EXPOSE LES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS QUI DÉTERMINERONT LES ACTIONS ET LES ACTIVITÉS DE LA SQI AU COURS DES CINQ ANNÉES À VENIR, DEPUIS LA MISSION, QUI CONSTITUE SA RAISON D'ÊTRE, JUSQU'ÀUX INDICATEURS ET AUX CIBLES, QUI PRÉCISENT LES RÉSULTATS ATTENDUS AU TERME DE CET EXERCICE QUINQUENNAL. LA MISSION, LA VISION ET LES VALEURS DE LA SQI SONT, EN QUELQUE SORTE, LES PIERRES D'ASSISE DU PLAN STRATÉGIQUE, CAR ELLES SONT À LA SOURCE DES RÉFLEXIONS QUI ONT CONDUIT À EN DÉFINIR LES GRANDES ORIENTATIONS ET LES AXES D'INTERVENTION.

Dans sa loi constitutive, la SQI s'est vue confier 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, maintenir et 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 immobilière.»¹

Cet énoncé de mission découle de la volonté gouvernementale de regrouper, au sein d'une organisation unique, les mandats et les responsabilités relatifs à la planification et à la gestion des infrastructures et des actifs immobiliers publics.

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 clients 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 autorisées.

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, en fournissant 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 **gestionnaire immobilier**, la SQI fournit aux ministères et aux 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.

Elle veille à y maintenir des conditions d'occupation saines, confortables et sécuritaires. Elle exerce une gestion rigoureuse de son parc immobilier en s'assurant de conserver et d'utiliser au meilleur escient le patrimoine bâti collectif.

¹ Article 25 de la Loi sur les infrastructures publiques.

VISION

Planifier un patrimoine durable.

Bâtir l'excellence.

Entretenir la confiance.

La vision, telle qu'elle est définie par la direction et le conseil d'administration de la SQL, exprime ce que l'organisation aspire à devenir au terme de la réalisation du plan stratégique. Les actions posées dans le cadre du plan ont ainsi pour but de faire évoluer la situation actuelle afin d'atteindre un niveau optimal de fonctionnement et de performance.

La vision se décline en trois éléments, qui se complètent et s'enrichissent mutuellement.

Planifier un patrimoine durable

Que ce soit à titre de propriétaire, de gestionnaire de projets ou de conseiller stratégique du gouvernement, la SQL contribue à construire le patrimoine collectif de demain. Elle sera impliquée, au cours des prochaines années, dans la livraison d'une importante proportion des nouveaux édifices et des infrastructures publics.

Ceux-ci représenteront des investissements considérables, qui doivent être planifiés avec un souci exemplaire de durabilité, non seulement en termes de qualité de construction, mais également en tenant compte de leur impact à long terme sur les ressources et sur les finances de l'État.

Par conséquent, la SQL continuera, de manière toujours plus soutenue, à :

- intégrer les principes de développement durable dans ses processus décisionnels stratégiques;
- choisir les modèles de réalisation optimaux au regard de l'impact économique, environnemental et sociétal des projets;
- planifier l'évolution de son portefeuille d'actifs de manière à contribuer à la vigueur des finances publiques;
- assurer le meilleur usage et entretien de son parc immobilier, dans une perspective de pérennité;
- jouer un rôle de premier plan dans la modernisation des environnements de travail de l'administration publique.

Bâtir l'excellence

La SQL entend être reconnue comme LA référence en matière de construction et de gestion d'infrastructures publiques. Pour ce faire, l'excellence doit devenir un standard dans l'ensemble de ses domaines d'affaires et s'insérer dans une approche d'amélioration continue.

Qu'il s'agisse de la gestion des projets, des espaces et des immeubles, des ressources humaines, des technologies de l'information ou des contrats, chaque occasion

doit être mise à profit afin d'améliorer les façons de faire. Chaque nouvelle initiative doit être entreprise en tirant des leçons des mandats réalisés, en s'inspirant des meilleures pratiques d'ici et d'ailleurs, et en faisant constamment preuve d'innovation. L'excellence impliquera de consolider et de développer les meilleures équipes animées d'une même volonté de collaboration et de faire de la SQL un milieu de travail recherché, qui offre à chaque membre du personnel des occasions de progresser et d'enrichir sa contribution à l'organisation.

Par conséquent, la SQL :

- réalisera des projets dont la fonctionnalité et la qualité architecturale seront citées en exemple;
- développera et maintiendra, à l'interne, un solide noyau d'experts dans l'ensemble de ses domaines d'affaires;
- se dotera de l'environnement technologique le plus enclin à générer des gains d'efficience;
- fera rayonner son expertise en la proposant à un nombre croissant d'organisations publiques.

Entretenir la confiance

La bonne gouvernance des organisations est une préoccupation primordiale, dans un contexte qui exige

une gestion particulièrement transparente. Ceci s'applique d'autant plus à la SQL, qui entretient des liens d'affaires avec une multitude de fournisseurs et qui, dans le cadre de ses projets de développement et de la gestion de ses actifs immobiliers, se voit confier chaque année la responsabilité d'un budget de plusieurs centaines de millions de dollars. La SQL a le devoir de s'acquitter de cette responsabilité avec toute la rigueur que cela exige, et ce, dans le plus grand respect de l'intérêt public. L'intégrité est non seulement une exigence de premier plan à l'égard des gestes et des comportements de la direction et de l'ensemble du personnel, mais elle constitue également le fondement de la culture d'entreprise et de la crédibilité de la SQL auprès des autorités gouvernementales, de sa clientèle et des citoyens du Québec.

Par conséquent, la SQL :

- sera une organisation reconnue pour sa transparence et la confiance qu'elle inspire;
- développera avec ses clients de solides liens de partenariat axés sur l'échange et sur la collaboration;
- saura attirer des candidats qui se reconnaissent dans les valeurs de l'entreprise et qui contribuent à leur épanouissement;
- renforcera l'ensemble des mécanismes de gouvernance déjà en place;

- effectuera une reddition de comptes qui se distingue par la qualité et la fiabilité des informations transmises.

Ensemble, les éléments de vision composent le portrait, à la fois ambitieux et stimulant, de ce que la SQL entend devenir au cours des cinq prochaines années pour répondre aux attentes rigoureuses qui lui ont été fixées lors de sa création.

Ce portrait peut se résumer ainsi :

En 2023, la SQL est maintenant devenue *LE* centre d'expertise en planification, en réalisation et en gestion d'infrastructures publiques du Québec. Elle est reconnue, tant par les autorités gouvernementales que par le secteur privé et les citoyens, pour son efficacité, son dynamisme et sa gouvernance transparente et intègre. Pour ce faire, elle compte sur des équipes chevronnées de spécialistes du bâtiment, de la gestion de projets et de l'exploitation immobilière, qui travaillent en synergie dans un environnement organisationnel stimulant et attractif. Ces équipes offrent à l'ensemble des organisations publiques des solutions innovantes et durables, basées sur l'optimisation des meilleures pratiques d'ici et d'ailleurs, qui garantissent un retour optimal sur les investissements publics, assurent la pérennité du patrimoine immobilier institutionnel, et valent à la SQL une réputation d'organisation solide, fiable et d'avant-garde.

VALEURS

CE QUI DISTINGUE ET CARACTÉRISE LES ORGANISATIONS LES PLUS PERFORMANTES, C'EST QU'ELLES ONT SU SE Doter DE VALEURS FORTES, QU'ELLES DIFFUSENT ET FONT VIVRE À TRAVERS LA CONDUITE DE LEURS AFFAIRES. EN S'APPUYANT SUR DES VALEURS PARTAGÉES COLLECTIVEMENT, LA SQI ENTEND DÉVELOPPER UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE SOLIDE ET MOBILISATRICE, QUI S'ENRICHIT CONSTAMMENT GRÂCE À L'ENGAGEMENT DE SES EMPLOYÉS.

Ces valeurs, ce sont :

Intégrité
et respect.

Rigueur
et savoir-faire.

Performance
et innovation.

L'intégrité : C'est le souci constant d'agir, en toutes circonstances, avec droiture, honnêteté et impartialité, selon ses devoirs, dans l'intérêt public et dans le respect des lois.

Le respect : C'est la considération manifestée envers autrui, qui s'accompagne de courtoisie, d'écoute, d'ouverture et de discrétion.

La rigueur : C'est l'attitude qui porte à agir avec professionnalisme et précision, de façon réfléchie, responsable et cohérente.

Le savoir-faire : C'est la maîtrise des habiletés et des connaissances d'un domaine d'activités et la volonté de les utiliser de façon optimale.

La performance : C'est la recherche des meilleurs résultats au regard des moyens disponibles, utilisés efficacement, en visant la réussite collective.

L'innovation : C'est la capacité d'améliorer des situations et de résoudre des problèmes en faisant preuve de créativité et d'ouverture au changement.

Ces valeurs s'appliquent bien au-delà du plan stratégique. Elles doivent se manifester au quotidien, dans l'ensemble des activités, des décisions et des rapports entre collègues et avec les clients, les fournisseurs et les citoyens. En s'appropriant ces valeurs, en les exprimant à travers leur attitude et leur conduite, tous les employés participeront à la construction d'une organisation à laquelle ils seront fiers d'appartenir.

CONTEXTE

Le Plan stratégique 2018-2023 est conforme, dans sa forme et sa structure, aux exigences de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et aux lignes directrices du Secrétariat du Conseil du trésor en matière de planification stratégique. Il reflète, dans son contenu et dans les choix qu'il établit, les orientations et les priorités gouvernementales.

Pour les fins de ce plan, l'environnement global dans lequel évolue et évoluera la SQL au cours des cinq prochaines années a également été pris en considération, en s'appuyant sur une analyse des tendances qui auront un impact majeur sur la façon dont celle-ci accomplira sa mission.

Ces tendances sont notamment :

- le rôle croissant des infrastructures comme levier de développement économique;
- le renforcement de la gouvernance dans les projets d'infrastructure et chez les donneurs d'ouvrage public;
- l'innovation comme condition de maintien du leadership;
- la disponibilité et le caractère changeant de la main-d'œuvre;

- l'évolution accélérée des technologies de l'information;
- l'importance d'une culture organisationnelle forte et attractive;
- la nécessité d'évoluer vers un développement durable.

La mission confiée à la SQL s'inscrit dans une volonté généralisée des gouvernements à disposer d'un organisme qui centralise la gestion des infrastructures publiques, et dont le périmètre d'action peut varier en fonction de la nature des mandats. Pour la SQL, il s'agit de répondre à des attentes clairement identifiées par le législateur : d'une part, faire en sorte que le Québec bénéficie d'une expertise et de compétences de pointe en matière de planification et de réalisation de ses grands projets d'infrastructure et, d'autre part, s'assurer que les ministères et les organismes gouvernementaux profitent d'installations fonctionnelles, qui favorisent la productivité et facilitent la prestation de services aux citoyens.

Par ailleurs, l'importance sans cesse grandissante des projets de construction comme moteur de croissance économique fait en sorte que la SQL, par son champ d'intervention et son expertise-conseil, est appelée à jouer un rôle déterminant dans le déploiement des investissements en infrastructures publiques.

À cet égard, l'intégrité et le respect des cadres légaux et réglementaires doivent jouer un rôle de premier plan dans la conduite des affaires publiques; d'où l'importance, pour les organisations gouvernementales, de se doter d'une panoplie de mesures efficaces pour faire en sorte que l'objectivité et l'impartialité soient une priorité de tous les instants chez les employés de l'État. En particulier, l'envergure des projets d'infrastructure exige que les deniers publics soient investis avec la plus grande rigueur, et ce, dans le respect des budgets et des échéanciers.

À l'instar de la plupart des pays développés, l'augmentation de la proportion de personnes à l'âge de la retraite a de plus en plus de répercussions sur le Québec, ce qui se traduit par une diminution de la population active. Cette situation entraîne une rareté de main-d'œuvre dans plusieurs domaines d'emploi et une concurrence pour certaines catégories de candidats; elle est exacerbée par les exigences des nouvelles générations de travailleurs auxquelles doivent s'adapter les employeurs. Or, avec la complexité croissante des projets, la présence de spécialistes internes devient un facteur déterminant dans le maintien et le développement de l'expertise.

Les défis qui affectent toutes les organisations qui évoluent dans un univers concurrentiel et mondialisé expliquent, par ailleurs, l'engouement généralisé pour l'innovation comme condition de survie et de croissance. L'innovation vise généralement à résoudre une problématique précise ou à développer un avantage compétitif, et ce, au coût minimum. Pour une entité publique comme la SQL, il s'agit, plus précisément, de renforcer son leadership, de consolider son expertise, de créer de la valeur pour le client et, généralement, d'être plus ingénieux pour faire plus et mieux avec autant, voire moins.

L'innovation est également un élément névralgique dans le secteur informatique, devenu un vecteur de performance essentiel dans toutes les sphères d'activités. La dernière décennie a été caractérisée par une accélération de la numérisation des modes de production et le développement constant de nouveaux modes et outils d'information et de communication, lesquels génèrent autant d'opportunités que de défis. Il faut, bien sûr, distinguer et choisir, parmi l'éventail grandissant des solutions proposées, celles qui offrent une véritable valeur ajoutée pour augmenter la productivité, et améliorer les relations avec la clientèle ainsi que la qualité de l'information de

gestion. À la lumière des transformations auxquelles se livrent actuellement les organisations d'avant-garde, il semble désormais certain que la prochaine étape d'évolution sera celle d'une intégration de plus en plus poussée des technologies de l'information et de la communication dans l'ensemble des pratiques d'affaires, au point où s'estomperont les frontières entre développement informatique et développement opérationnel.

Enfin, le développement durable est désormais une dimension omniprésente dans la gestion des organisations privées et publiques à l'échelle mondiale. Il doit teinter toutes les décisions stratégiques, notamment celles concernant la gestion des ressources, les modèles de production, les scénarios de croissance, de même que les relations avec les employés, les clients, les fournisseurs et les citoyens.

Pour la SQL, le développement durable se traduit, plus particulièrement, par une prise de conscience de l'impact environnemental, mais aussi sociétal de ses activités, auquel s'ajoute un devoir d'exemplarité. Le Plan stratégique 2018-2023 a, d'ailleurs, été soumis à l'analyse des 16 principes de développement durable, conformément à la Loi sur le développement durable,

afin de déterminer comment l'application de ces principes pouvait enrichir les actions à poser dans le cadre de la mise en œuvre du plan. De façon plus précise, la SQL a regroupé ses initiatives opérationnelles en la matière dans un plan d'action couvrant la période 2015-2020, et dont la mise en œuvre sera coordonnée avec celle du plan stratégique.

C'est donc dans un environnement en constante mutation, dans lequel se combinent et s'influencent l'évolution technologique, les changements socio-économiques, l'apparition des mégaprojets et l'impact des perturbations climatiques, que la SQL devra naviguer au cours des prochaines années. Le plan stratégique devient donc la feuille de route essentielle pour lui permettre de s'adapter à ces mutations et d'en tirer profit.

ENJEUX, AXES, ORIENTATIONS, OBJECTIFS, CIBLES ET INDICATEURS

Le Plan stratégique 2018-2023 s'articule autour de trois enjeux majeurs déterminés au regard des éléments du contexte global et de leur impact sur la mission de la SQL. Il s'appuie également sur trois axes transversaux qui relient entre eux les enjeux et définissent une trame dans laquelle s'insèrent les orientations retenues. Ces orientations se déclinent, à leur tour, en objectifs, qui constituent les éléments forts du plan. Ils expriment, en effet, les intentions de la SQL quant à la façon dont elle entend concrétiser sa vision.

À chacun des objectifs est attribué une ou des cibles correspondant au résultat attendu, dont l'atteinte viendra confirmer la réalisation de l'objectif. Enfin, à chaque cible est accolé un indicateur, qui est, à la fois, le moyen privilégié de mesure de la performance et l'outil de base de la reddition de comptes. Choisis en fonction de leur simplicité, de leur réalisme et de leur efficacité à démontrer l'atteinte des cibles, les indicateurs rythmeront les opérations de suivi et d'harmonisation des plans d'action sectoriels, qui seront mis en place pour réaliser l'ensemble du plan stratégique.

Afin de faciliter l'évaluation de la progression vers le résultat final, certaines cibles ont été scindées en cibles intermédiaires.

AXES TRANSVERSAUX

Innovation

Privilégiée par la plupart des organisations pour relever les défis d'un environnement d'affaires qui évolue sans cesse, d'exigences de plus en plus strictes des parties prenantes et d'une disponibilité restreinte des ressources, l'innovation consiste, pour la SQL, à améliorer les façons de faire afin d'obtenir de meilleurs résultats, à adapter une solution éprouvée ailleurs de manière à accélérer l'implantation des changements tout en minimisant les risques d'échec, et à développer de nouveaux produits ou services qui répondent aux besoins évolutifs de la clientèle.

L'innovation sera désormais étroitement intégrée aux pratiques de la SQL. C'est ainsi que :

- les nouvelles façons de planifier et de réaliser les projets feront partie intégrante des choix à considérer en gestion de projets;
- l'amélioration des processus d'affaires s'appuiera systématiquement sur l'application des meilleures stratégies numériques;
- l'organisation disposera d'un système intégré de gestion facilitant notamment le calibrage des ressources par rapport à la charge de projets.

Performance

Pour la SQL, la performance se manifeste d'abord par le respect des paramètres qui encadrent ses prestations en gestion de projets (budget, échéanciers, portée), en gestion des espaces (coûts de loyer) et en gestion des immeubles (indices de vétusté physique et fonctionnelle). Elle se renforce par le maintien et le développement d'une expertise interne de haut niveau. Enfin, elle se mesure par rapport à la satisfaction de sa clientèle et au respect de ses normes de service.

La SQL améliorera donc sa performance en :

- réalisant et en gérant de manière optimale les infrastructures publiques sous sa responsabilité;
- mobilisant un personnel aux expertises complémentaires, qui maîtrise et applique les meilleures pratiques, et dont la qualité des prestations devient une source de fierté et de motivation;
- resserrant sa relation avec ses clients à travers des engagements de qualité de service.

Culture organisationnelle

Il est amplement démontré que les organisations les plus innovantes et performantes s'appuient sur une culture d'entreprise dynamique et inclusive, qui fournit un encadrement souple aux initiatives du personnel, qui favorise la circulation libre des informations et qui applique concrètement les valeurs mises de l'avant.

La SQL entend donc poursuivre le développement d'une culture organisationnelle caractérisée par :

- une ouverture et une réception positives face aux idées et aux améliorations concrètes proposées par le personnel;
- un environnement favorisant le dialogue, la collaboration et la libre circulation de l'information;
- une affirmation claire et rigoureuse des valeurs de l'organisation, constamment soutenues par la direction, et dans lesquelles chaque employé saura se reconnaître.

ENJEU 1

UNE PRISE EN CHARGE EXEMPLAIRE DES INVESTISSEMENTS EN INFRASTRUCTURES PUBLIQUES SUR LEUR CYCLE DE VIE

AU COURS DE LA PROCHAINE DÉCENNIE, LA GESTION ET LE DÉVELOPPEMENT DU PARC IMMOBILIER GOUVERNEMENTAL COMPORTERONT POUR LA SQI PLUSIEURS DÉFIS LIÉS À L'ÉVOLUTION RAPIDE DES CONTEXTES ÉCONOMIQUE ET ENVIRONNEMENTAL. LE RENOUVELLEMENT DES INFRASTRUCTURES PUBLIQUES, QUI IMPLIQUE DES INVESTISSEMENTS CONSIDÉRABLES TANT EN CONSTRUCTION QU'EN MAINTIEN D'ACTIFS, EST DÉSORMAIS CONSIDÉRÉ COMME L'UN DES PRINCIPAUX MOTEURS DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DANS UNE PERSPECTIVE GÉNÉRALE DE CROISSANCE MODESTE. PAR AILLEURS, LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES INDIQUERONT DES EFFORTS D'ADAPTATION DES PARCS IMMOBILIERS POUR LIMITER LEUR VULNÉRABILITÉ. LA SQI DEVRA DONC S'ASSURER QUE SES INVESTISSEMENTS SOIENT RÉALISÉS DANS LA PERSPECTIVE D'UNE PERFORMANCE À LONG TERME, EN OPTIMISANT ET EN DIVERSIFIANT SES PRATIQUES, ET EN CONSIDÉRANT L'ENSEMBLE DU CYCLE DE VIE DES INFRASTRUCTURES. POUR CE FAIRE, ELLE ENTEND NOTAMMENT APPLIQUER DE FAÇON EXEMPLAIRE LES ÉLÉMENTS DE LA STRATÉGIE GOUVERNEMENTALE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE QUI LA CONCERNENT.

ORIENTATION 1.A

ADOPTER DE NOUVELLES FAÇONS DE PLANIFIER ET DE RÉALISER LES PROJETS

La SQI profite d'une riche expérience en matière de gestion de projets et elle fait déjà figure de chef de file dans ce secteur d'activités, notamment en matière de développement durable. Cependant, il existe toujours pour elle de nombreuses occasions d'accroître ce leadership et d'optimiser ses investissements immobiliers sur la durée de leur cycle de vie. Puisque le secteur de la construction recèle un fort potentiel de gain de productivité, la SQI doit profiter des innovations qui offrent enfin l'opportunité de réaliser des progrès décisifs en termes d'efficacité et de qualité. La Modélisation des données du bâtiment (MDB, ou *Building Information Modeling* (BIM) en anglais) est le noyau auquel s'arriment la plupart des technologies qui améliorent profondément et durablement l'industrie de la construction. Elle s'appuie sur le processus de conception intégré (PCI), une démarche collaborative introduite dès le démarrage d'un projet et qui améliore l'efficacité de sa conception et de sa réalisation.

Par ailleurs, au fil des ans, une panoplie de modes de réalisation et de financement ont été développés et sont utilisés par les donneurs d'ordres publics au Canada et

dans le monde. Il s'agit donc de cibler, pour chaque projet, lequel de ces divers modes offre le meilleur rendement sur l'investissement, compte tenu des caractéristiques qui lui sont propres.

Objectif 1.A.1

Mettre en œuvre la feuille de route BIM-PCI

La SQI a décidé de s'engager fermement dans l'intégration des approches BIM et PCI. Celles-ci engendrent des changements profonds et durables dans la planification et dans la réalisation des projets, et permettent de réaliser des bénéfices importants, particulièrement sur le plan du respect des coûts et des échéanciers. Au cours des cinq années à venir, la SQI visera une mise en œuvre très concrète de ces approches en profitant de son pouvoir d'influence pour orienter l'industrie de la construction vers les meilleures pratiques. Tout en généralisant l'usage du BIM 3D, elle en développera également les autres dimensions² dans le but de les introduire progressivement dans ses projets.

² Les dimensions du système BIM sont :

3D : Dimensions spatiales – axes x-y-z
4D : Temps – échéancier
5D : Coûts – estimation
6D : Développement durable
7D : Cycle de vie - exploitation

Cible

Réalisation de 15 projets (de 5 M\$ et plus) intégrant l'approche BIM 3D d'ici le 31 mars 2021.

Indicateur

Nombre de projets (de 5 M\$ et plus) réalisés en intégrant l'approche BIM 3D.

La SQL vise à réaliser huit projets en mode BIM 3D d'ici la fin de 2019.

Cible

Intégration de la démarche PCI dans 100 % des projets (de 5 M\$ et plus) à compter du 1^{er} avril 2019.

Indicateur

Taux de projets (de 5 M\$ et plus) dans lesquels le PCI a été intégré par rapport à l'ensemble des projets compatibles avec cette démarche.

Objectif 1.A.2

Intégrer, dans la planification des projets, une grille de sélection du mode de réalisation le plus approprié

Avec la croissance de l'envergure et de la complexité des projets qu'elle gère, la SQL s'ouvre à des approches alter-

natives (conception/construction/avec ou sans financement, partenariat public-privé), ce qui, grâce à un éventail de choix plus large, permet d'optimiser les résultats en tenant compte des spécificités des projets. Pour déterminer le meilleur mode de réalisation, la SQL développera et appliquera systématiquement aux projets entre 5 M\$ et 50 M\$ la démarche d'analyse multicritère dont bénéficient déjà les projets de 50 M\$ et plus.

Cible

100 % des projets entre 5 M\$ et 50 M\$ pour lesquels cette démarche est pertinente soumis à une analyse comparative du mode de réalisation à compter du 1^{er} janvier 2019.

Indicateur

Taux annuel de projets soumis à une analyse du mode de réalisation.

ORIENTATION 1.B

OPTIMISER LE DÉVELOPPEMENT ET LA GESTION DES INFRA-STRUCTURES PUBLIQUES

Avec l'ambition affirmée d'être reconnue pour la qualité supérieure de ses services et de ses réalisations

(voir l'orientation 3B), la SQL doit produire des résultats de haut niveau, en mettant à profit le savoir-faire de ses ressources et en améliorant sans cesse ses processus d'affaires (voir l'orientation 2B). Par ailleurs, la SQL étant responsable d'investissements considérables en infrastructures publiques, elle a l'obligation de contrôler leur impact sur les finances de l'État en cherchant constamment les solutions qui offrent le meilleur rapport qualité/coûts, et ce, sur la durée de leur cycle de vie. Elle tient également à soutenir ses clients dans l'atteinte de leurs cibles budgétaires, particulièrement par le respect des paramètres de réalisation de leurs projets immobiliers. C'est en assurant une gestion étroite des investissements en infrastructures, en appliquant des modèles d'aménagement innovants, en rationalisant les coûts d'exploitation et en réalisant des transactions au meilleur prix qu'elle répondra aux impératifs de sa mission.

Objectif 1.B.1

Atteindre le niveau de performance globale des projets au regard des résultats attendus

Bien que, dans leur ensemble, les projets qu'elle réalise satisfont aux critères de performance qui leur sont attribués (réponse aux besoins, respect du budget et de

l'échéancier, contrôle des risques), la SQL continuera à raffiner ses méthodes et ses outils de gestion, afin que chaque projet livré puisse servir d'exemple de réussite.

Cible

Résultats équivalents ou supérieurs aux attentes pour l'ensemble des projets (de 5 M\$ et plus) livrés annuellement.

Indicateur

Performance globale des projets en termes de budget et d'échéancier.

Objectif 1.B.2

Mettre en œuvre une stratégie immobilière

La SQL établira une vision à long terme de l'évolution de ses actifs et appliquera une stratégie destinée à assurer une adéquation optimale entre les besoins des clients et les mouvements immobiliers. En s'appuyant sur une planification rigoureuse et sur des analyses immobilières et financières complètes, cette stratégie englobera le déploiement de nouveaux modèles d'aménagement des lieux de travail, de même que la réduction du taux d'occupation et du déficit de maintien d'actifs. Elle inclura également des actions destinées à faciliter le regroupement des clients et à diminuer l'intensité énergétique ainsi que les émissions de gaz à effet de serre des propriétés.

Enfin, elle tiendra compte de l'impact des changements climatiques sur les immeubles et sur leurs occupants.

Cible

Maintien sous 2 % du taux d'inoccupation des espaces de bureau à compter du 1^{er} avril 2019.

Indicateur

Taux d'inoccupation des espaces de bureau.

Cible

Maintien de l'indice d'état gouvernemental* supérieur ou égal à « C » pour l'ensemble des propriétés visées d'ici le 31 mars 2023.

Indicateur

Indice d'état gouvernemental.

Cible

Intégration du nouveau concept d'aménagement dans 50 % de la superficie globale des projets d'aménagement réalisés d'ici le 31 mars 2023.

Indicateur

Proportion de la superficie globale des aménagements réalisés selon le nouveau concept.

ORIENTATION 1.C

RENFORCER LA CULTURE DE L'INNOVATION ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Afin de faire preuve d'exemplarité à long terme et de profiter pleinement des initiatives d'ici et d'ailleurs, la SQL doit structurer sa capacité à repérer, à analyser, à choisir, à adapter et à appliquer les innovations qui présentent une valeur ajoutée. Déjà, elle manifeste son ouverture à l'innovation, notamment en matière de construction et de gestion écoresponsables. Cela dit, il a été clairement démontré que, d'une part, la meilleure façon d'ancrer le développement durable dans la culture d'une organisation est de réaliser des projets concrets et porteurs et que, d'autre part, l'innovation, pour être efficace, doit nécessairement s'inscrire dans une culture propice et une démarche bien organisée. Ainsi, la SQL entend se doter d'un processus d'innovation qui permettra, en fonction des enjeux d'entreprise, d'identifier efficacement les innovations potentielles, de les développer et de les sélectionner rigoureusement, et ce, avant de les faire

* L'indice d'état gouvernemental (IEG) est une échelle permettant de présenter, sur une base unique et comparable, l'état physique des infrastructures publiques (immeubles, ouvrages de génie civil et équipements). L'IEG comporte cinq niveaux d'état, de très bon (A), à très mauvais (E). Une infrastructure de niveau C est considérée être dans un état satisfaisant.

évoluer en projets d'innovation mesurables. Ce processus permettra de connecter l'innovation aux priorités de l'organisation, en tenant compte de ses ressources, mais aussi de favoriser la participation et la contribution de tous ses employés. Il fait directement écho à la volonté gouvernementale de faire du Québec une des sociétés les plus innovantes à l'échelle mondiale. La SQL appuie sans réserve cette cible ambitieuse soutenue par la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2017-2022.

Objectif 1.C.1

Accroître la capacité d'innovation de l'organisation

Il s'agit de mettre au point un processus d'innovation qui s'appuie sur des mécanismes permettant de capter les innovations et les idées grâce, principalement, à la veille, à l'étalonnage et à la participation des employés, mais aussi de générer des solutions pour des enjeux identifiés par la direction de la SQL. Le principal défi de ce processus consistera à sélectionner des idées et des solutions qui mériteront éventuellement d'être testées sous forme de projets d'innovation, en fonction de critères déterminés tels que la simplification des façons de faire, le potentiel d'ajout de valeur et les priorités de la SQL.

Cible

Mise en place d'un processus d'innovation intégré d'ici le 31 mars 2021.

Indicateur

Date de mise en place du processus.

Cible

Augmentation annuelle du nombre d'innovations.

Indicateur

Croissance annuelle du nombre d'innovations identifiées au moyen du nouveau processus.

Objectif 1.C.2

Mesurer la performance environnementale des projets

Depuis plus de 10 ans, la SQL a adopté les programmes de certification LEED et BOMA BEST et a intégré progressivement, dans ses projets de construction et dans ses protocoles d'exploitation, des exigences de performance environnementale. En visant notamment à améliorer l'efficacité énergétique de son parc immobilier et à en réduire les émissions de gaz à effet de serre, la SQL joue et entend continuer à jouer un rôle de premier plan dans

l'atteinte des objectifs gouvernementaux de développement durable définis notamment dans la Politique énergétique 2030 et dans le Plan d'action 2013-2020 sur les changements climatiques. Elle participe aussi activement à la réalisation du Plan d'action en électrification des transports 2015-2020.

Cible

Réalisation d'un audit de performance environnementale un an après la livraison des projets majeurs (de 5 M\$ et plus) livrés après le 1^{er} avril 2018.

Indicateur

Nombre d'audits réalisés par rapport au nombre de projets livrés.

ENJEU 2

UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE À L'EXPRESSION DES TALENTS

L'EXPERTISE DE LA SQI DANS SES DIVERS DOMAINES D'AFFAIRES REPOSE SUR DES BASES SOLIDES. CETTE EXPERTISE DOIT CEPENDANT SE RENOUVELER ET S'ADAPTER, AU GRÉ DE LA COMPLEXITÉ CROISSANTE DES PROJETS ET DE L'ÉVOLUTION DES TECHNOLOGIES. FAUTE DE QUOI, LA SQI POURRAIT NE PLUS POUVOIR MAINTENIR LE NIVEAU DE PROFESSIONNALISME QUI LUI PERMET D'OFFRIR À SA CLIENTÈLE DES PRESTATIONS QUI RÉPONDENT À SES ATTENTES. ELLE POURRAIT AUSSI DEVOIR S'APPUYER DE PLUS EN PLUS SUR DES FIRMES EXTERNES POUR RÉALISER LES ACTIVITÉS D'ANALYSE, DE SUPERVISION ET DE CONTRÔLE QU'ELLE SEULE PEUT MENER, AVEC TOUTE LA RIGUEUR ET LA NEUTRALITÉ QU'IMPOSE LA GESTION D'ACTIFS GOUVERNEMENTAUX.

POUR RELEVER CES DÉFIS, LA SQI METTRA EN PLACE DES INITIATIVES QUI S'ARRIMENT AVEC LA POLITIQUE-CADRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET QUI S'INSPIRENT DES MEILLEURES PRATIQUES INTERNATIONALES, AFIN QUE TOUS LES EMPLOYÉS PROFITENT D'UN ENVIRONNEMENT ORGANISATIONNEL STIMULANT, DANS LEQUEL ILS PEUVENT DÉVELOPPER LEURS COMPÉTENCES, UTILISER LES OUTILS TECHNOLOGIQUES LES PLUS PERFORMANTS, ET RENFORCER LEUR SOLIDARITÉ ET LEUR PLAISIR DE TRAVAILLER EN ÉQUIPE.

ORIENTATION 2.A

ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES PRATIQUES D'AFFAIRES

L'introduction des nouvelles technologies dans les organisations engendre la remise en question des moyens de communication, des pratiques d'affaires et des offres de service. Cette remise en question doit être saisie comme une opportunité de combler les attentes du personnel à l'égard de la disponibilité d'outils modernes, efficaces et fluides, ainsi que de processus simples et conviviaux. De plus, face aux économies et aux avantages opérationnels qu'apportent la dématérialisation, la mobilité, l'automatisation ou l'exploitation des données massives (*Big Data*), par exemple, la SQI ne peut se priver de réaliser une transformation numérique à laquelle se préparent ou se consacrent déjà la plupart des organisations publiques et privées. Cette transformation consiste à repenser les processus et les services en considérant les bénéfices que peuvent procurer les technologies actuelles et futures pour l'organisation et pour ses clients. Il s'agit donc d'intégrer deux approches plutôt que de les considérer séparément ou en séquence, c'est-à-dire revoir, simplifier et optimiser les processus et les services, et redéfinir le besoin du client, tout en identifiant les technologies qui

catalyseront et enrichiront cet exercice. Cette démarche s'avère également nécessaire pour accroître la capacité de la SQI à s'adapter au rythme rapide des changements qui constituent aujourd'hui une norme.

Pour assurer son succès, cette transformation profonde et durable, qui pourrait toucher plusieurs des pratiques d'affaires de la SQI, doit être rigoureusement planifiée et structurée. La stratégie mise en place pour réaliser la transformation numérique sera élaborée et appliquée conformément aux orientations gouvernementales en matière de ressources informationnelles.

Objectif 2.A.1

Déterminer la démarche optimale d'exploitation des bénéfices des technologies numériques

L'élaboration d'une stratégie numérique permet d'abord d'éviter l'écueil d'une utilisation cosmétique des technologies ou de leur recours uniquement à l'étape finale de la révision des processus. Surtout, une telle stratégie conduit à faire des choix parmi les nombreuses dimensions de l'organisation que la transformation numérique peut affecter et, par conséquent, à concentrer les efforts sur les principaux bénéfices visés. Enfin, cette stratégie de numérisation permet de bien cibler les technologies pertinentes parmi le large éventail des technologies

disponibles, en résistant aux effets de mode, et en retenant celles qui, par leur valeur ajoutée, améliorent les produits et les services de la SQI.

Cible

Adoption d'une Stratégie de numérisation des services et des processus d'ici le 31 mars 2019.

Indicateur

Date d'adoption de la Stratégie.

Objectif 2.A.2

Mettre en œuvre d'une Stratégie de numérisation des services et des processus

La Stratégie de numérisation des services et des processus sera la référence pour concrétiser la vision de la SQI à cet égard et pour s'assurer d'obtenir les avantages attendus. L'atteinte des cibles mesurables qui y figurent sera rigoureusement suivie tout au long de sa réalisation.

Cible

100 % des cibles de la Stratégie de numérisation des services et des processus atteintes d'ici le 31 mars 2023.

Indicateur

Taux d'atteinte des cibles de la Stratégie.

ORIENTATION 2.B

DÉVELOPPER UNE EXPERTISE RICHE ET DIVERSIFIÉE

Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, de vagues de départs à la retraite et de vive concurrence en recrutement avec le secteur privé, la SQI doit fidéliser et valoriser ses experts. Ceux-ci constituent la mémoire vivante de l'organisation et, par leurs connaissances et leur expérience étendues dans l'ensemble des domaines d'affaires de la SQI, sont en mesure d'assurer une supervision attentive des prestations des fournisseurs de services professionnels et techniques externes.

Cette expertise, la SQI doit la cultiver en augmentant la capacité de son personnel à utiliser les meilleures pratiques, particulièrement dans les activités de première ligne que sont la gestion de projets et la gestion d'actifs.

Le développement des compétences répond, par ailleurs, à une préoccupation majeure des nouvelles générations de travailleurs, qui est de bénéficier d'un milieu favorisant la valorisation individuelle par des programmes soutenus de croissance des habiletés.

Objectif 2.B.1

Attirer et développer les talents

La SQI déploiera un plan destiné à renforcer son expertise interne à l'aide, notamment, de programmes de mentorat, de coaching et de transfert de connaissances. Elle instaurera un processus de gestion des savoirs, puis améliorera les activités d'intégration, le programme de reconnaissance, ainsi que l'accompagnement des gestionnaires.

Elle mettra également sur une visibilité accrue et un usage créatif des réseaux sociaux pour se faire connaître et reconnaître comme une entreprise encourageant l'épanouissement professionnel de ses employés.

Cible

Mise en œuvre de la Stratégie globale de valorisation des ressources humaines d'ici le 31 mars 2018.

Indicateur

Date de mise en œuvre de la Stratégie.

Objectif 2.B.2

Accroître la maturité en gestion de projets

La SQL a entrepris de joindre le cercle restreint des gestionnaires de projets de classe mondiale, en raffinant ses processus opérationnels en fonction des normes internationales d'excellence.

L'évolution de son niveau de maîtrise en gestion de projets sera évaluée en utilisant un système de mesure élaboré par l'organisme faisant autorité dans ce champ d'expertise, soit le Project Management Institute.

Cible

Croissance soutenue de la maturité en gestion de projets.

Indicateur

Niveau de maturité en gestion de projets mesuré en 2018, 2020 et 2022.

Objectif 2.B.3

Accroître la maturité en gestion d'actifs

Avec la gestion de projets, la gestion d'actifs immobiliers est une des principales lignes d'affaires de la SQL. Celle-ci entend hausser significativement sa maîtrise en gestion d'actifs, et mesurer cette hausse à l'aide de l'outil d'évaluation mis au point par l'Institute of Asset Management, reconnu comme l'organisme de référence dans ce domaine.

L'atteinte du niveau 3 confirme qu'une organisation gère ses projets et ses actifs de manière remarquablement efficiente en optimisant l'utilisation de ses ressources à travers des processus clairs, bien compris et rigoureusement appliqués.

Cible

Atteinte du niveau 3 en gestion des actifs d'ici le 31 mars 2021.

Indicateur

Date d'atteinte du niveau 3 en gestion des actifs.

ORIENTATION 2.C

CULTIVER UN MILIEU DE TRAVAIL QUI FAVORISE L'ENGAGEMENT ET LA COLLABORATION

L'expertise de la SQL s'est étoffée au cours des dernières années grâce à la contribution de nouveaux employés provenant de divers horizons. Cette diversité a été accompagnée d'une harmonisation et d'un alignement par rapport à un but commun qui a vu les deux principaux domaines d'affaires de la SQL, soit la gestion de projets et la gestion immobilière, converger vers l'atteinte d'objectifs partagés. Par ailleurs, la compréhension par chaque membre du personnel de son apport à la performance de l'organisation et l'appréciation qui lui en est faite sont des conditions essentielles au développement d'un sentiment d'appartenance et de fierté. La SQL facilitera donc le réseautage, la circulation de l'information et la communication entre les équipes de travail, tout en déterminant, en mesurant et en améliorant les éléments qui favoriseront un climat de travail serein, où l'initiative est non seulement permise, mais encouragée, de manière à contribuer à l'épanouissement des talents.

Objectif 2.C.1**Stimuler l'engagement du personnel**

La SQI mettra en œuvre des initiatives s'inspirant notamment des propositions formulées dans le cadre d'un sondage interne portant sur ce sujet. Elle mettra, en particulier, l'accent sur la fierté du personnel, sur son sentiment d'appartenance, ainsi que sur le développement des habiletés de gestion des cadres, qui ont un rôle central dans le renforcement de l'esprit de collaboration, dans la mobilisation de leur personnel et dans la reconnaissance de leur contribution à la réalisation de la mission d'entreprise.

Cible

Amélioration continue de l'indice d'engagement d'ici le 31 mars 2023.

Indicateur

Indice d'engagement mesuré par sondages en 2018, 2020 et 2022.

Objectif 2.C.2**Faciliter l'échange de l'information opérationnelle**

À l'instar des organisations dotées de processus opérationnels élaborés, la SQI doit s'assurer de la fluidité de la circulation de l'information interne, alors que les nouvelles générations d'employés souhaitent profiter des moyens de communication récents pour maintenir leur intérêt, soutenir leur performance et développer leurs talents. Enfin, les multiples atouts, intérêts et compétences du personnel doivent être bien connus pour être utilisés de la meilleure façon. C'est pourquoi la SQI mettra à la disposition de son personnel un outil de collaboration en ligne, qui contribuera à créer un véritable réseau d'entreprise, à optimiser la circulation de l'information, à faire participer directement chaque employé à la vie de l'organisation, et à apporter de nouvelles fonctionnalités qui accentueront la collaboration des équipes de travail.

Cible

Implantation d'un outil de collaboration en ligne d'ici le 31 mars 2021.

Indicateur

Date d'implantation de l'outil de collaboration en ligne.

Cible

Croissance annuelle des utilisateurs actifs de l'outil de collaboration en ligne.

Indicateur

Variation annuelle du pourcentage d'utilisateurs actifs.

ENJEU **3**

UNE VALEUR AJOUTÉE RECONNUE

MAINTENIR ET DÉVELOPPER LA CONFIANCE DES PARTENAIRES, DES CLIENTS ET DES CITOYENS DU QUÉBEC, QUI SONT LES BÉNÉFICIAIRES ULTIMES DES PRESTATIONS DE LA SQI ET QUI LUI CONFIENT LA GESTION DE PROJETS ET D'ACTIFS D'UNE VALEUR CONSIDÉRABLE, EST UN ENJEU FONDAMENTAL POUR LA SQI.

À CETTE FIN, IL EST PRIMORDIAL QUE LA PERCEPTION DE CES PARTIES PRENANTES À L'ÉGARD DE LA SQI REPOSE SUR UNE CONNAISSANCE JUSTE DE L'ORGANISATION, DE SES MANDATS ET DE SES CHAMPS D'INTERVENTION. AFIN DE POUVOIR BIEN EXPLIQUER ET FAIRE COMPRENDRE SON RÔLE ET SES RESPONSABILITÉS, LA SQI DOIT D'ABORD DISPOSER D'UNE INFORMATION DE GESTION DE GRANDE QUALITÉ ET LA RENDRE ACCESSIBLE ET COMPRÉHENSIBLE. AINSI, ELLE POURRA ENSUITE DÉVELOPPER UNE IMAGE QUI REFLÈTE FIDÈLEMENT LA QUALITÉ DE SES RÉALISATIONS, SON RÔLE STRATÉGIQUE, SON EXEMPLARITÉ ET SON POUVOIR D'INFLUENCE, MAIS AUSSI ET AVANT TOUT SON ENGAGEMENT SOLIDE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE.

ORIENTATION 3.A

OPTIMISER LA GESTION DU PORTEFEUILLE DE PROJETS

La qualité de l'information de gestion est essentielle à toute démarche d'amélioration. À l'heure du *Big Data*, où les organisations cherchent à exploiter à son maximum le capital que constituent leurs données, une information précise, complète, intègre, utile et correctement utilisée se révèle d'autant plus indispensable. Afin de concrétiser cette présentation dynamique de l'information de gestion, la SQI s'appuiera sur l'intégration des portefeuilles de projets. Elle pourra ainsi mener ses projets d'infrastructure et de développement interne en fonction d'un usage optimal de sa capacité organisationnelle.

Objectif 3.A.1

Améliorer l'utilisation de l'information de gestion

Qu'il s'agisse de construire, de rénover ou de réparer des édifices, ou de modifier et d'améliorer des processus opérationnels, la majorité des activités de la SQI sont réalisées en mode projet. Le regroupement dans des portefeuilles de ces ensembles de projets permettra de prioriser ceux-ci et de mesurer la charge de

travail qu'ils impliquent dans toutes les étapes de planification et de réalisation, tout en contribuant au respect des budgets et des échéanciers par une allocation optimale des ressources.

Cible

Mise en place, d'ici le 31 mars 2020, d'un processus intégré de gestion de l'information par portefeuilles de projets.

Indicateur

Date de mise en œuvre de la gestion de l'information par portefeuilles de projets.

ORIENTATION 3.B

PROMOUVOIR LE RÔLE DE L'ORGANISATION ET LA QUALITÉ DE SES RÉALISATIONS

La SQI est encore une jeune organisation qui a tout intérêt à mieux faire connaître ses champs d'expertise et ses accomplissements. Sa réputation est, en effet, un facteur majeur dans sa capacité à attirer les ressources de talent qui contribueront à alimenter son dynamisme.

Il s'agit d'un cercle vertueux par lequel la notoriété renforcera le pouvoir d'attraction des compétences qui, à

leur tour, amélioreront les résultats dont la diffusion viendra rehausser la notoriété. Celle-ci dépendra, par ailleurs, de la crédibilité des informations véhiculées qui devront, en toute transparence, exposer les résultats obtenus en regard des engagements.

Objectif 3.B.1

Accroître la visibilité de la SQL

La SQL entend utiliser les tribunes mises à sa disposition pour présenter l'éventail de ses activités, la diversité de ses mandats et les caractéristiques de son parc immobilier, en démontrant le leadership qu'elle exerce dans ses domaines d'affaires.

Cible

Augmentation des activités de communication visant à promouvoir le rôle, l'expertise et les réalisations de la SQL.

Indicateur

Nombre d'activités de communication réalisées annuellement.

Objectif 3.B.2

Consolider la relation avec les clients et les parties prenantes

Pour une organisation telle que la SQL, dont la clientèle lui est assujettie, l'évaluation de la perception des clients à l'égard des services qu'ils reçoivent est un outil efficace pour déterminer dans quelle mesure ses prestations répondent à leurs attentes.

Cette perception est directement liée à la capacité de la SQL à respecter ses engagements formels, que ce soit en termes quantitatifs (budgets et échéanciers) ou de qualité relationnelle (collaboration, courtoisie, transparence).

La qualité de cette relation, laquelle doit s'étendre à l'ensemble des intervenants avec qui la SQL entretient des relations d'affaires, sera mesurée au moyen de sondages. Les résultats, tout comme ceux des sondages menés auprès de son personnel, serviront à identifier les améliorations qui devront être mises en place en priorité. L'adoption de normes de service déterminera des indicateurs servant à mesurer la qualité des relations avec la clientèle.

Cible

Adoption de la nouvelle déclaration de services à la clientèle d'ici le 31 décembre 2018.

Indicateur

Date d'adoption de la nouvelle déclaration de services à la clientèle.

Cible

Augmentation de l'indice de satisfaction de la clientèle.

Indicateur

Indice de satisfaction mesuré au moyen de sondages réalisés en 2019 et 2022.

ORIENTATION 3.C

AFFIRMER LES VALEURS FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION

Agir continuellement dans l'intérêt public est un devoir qui doit être partagé par l'ensemble du personnel. Au cours des dernières années, la SQL a procédé à des améliorations significatives de ses règles de gouvernance et a resserré l'encadrement des activités liées à sa mission d'expert immobilier. Guidée par une volonté d'amélioration continue, elle entend continuer à raffiner son cadre réglementaire et à resserrer ses méthodes de contrôle des risques stratégiques et opérationnels.

Objectif 3.C.1

Consolider la culture de la gestion des risques d'entreprise

À l'instar des autres organisations du secteur immobilier, la SQL est sujette à des risques particuliers qui, en fonction de la gravité de leur impact potentiel et de leur probabilité d'occurrence, exigent d'être contrôlés et mitigés.

Cette maîtrise du niveau de risques est d'autant essentielle qu'aux risques de gestion et d'opération traditionnels s'ajoutent de nouveaux, dont ceux liés à la cybersécurité et aux changements climatiques.

Afin d'assurer une surveillance proactive de l'ensemble des risques particuliers, la SQL assurera une vigie continue, et suivra de façon systématique la réalisation du plan de gestion des risques qui découlera de l'analyse de vulnérabilité. De plus, les indicateurs associés à la gestion des risques seront intégrés au tableau de bord corporatif.

Cible

Intégration de la gestion des risques d'entreprise au tableau de bord corporatif d'ici le 31 mars 2021.

Indicateur

Date de mise en ligne du tableau de bord intégrant la gestion des risques d'entreprise.

Objectif 3.C.2

Renforcer la gouvernance

La SQL a revu et amélioré ses règles et son cadre de gouvernance, notamment en matière d'opérations contractuelles. Elle poursuivra cette démarche de consolidation en s'inspirant des meilleures pratiques, en particulier celles qui auront été identifiées par étalonnage. Elle entend donc mettre en œuvre toute mesure susceptible d'optimiser ses processus de gestion, dans une préoccupation permanente d'efficacité, de transparence et d'intégrité.

Cible

Mise en œuvre de 100 % des mesures d'amélioration retenues d'ici le 31 mars 2021.

Indicateur

Pourcentage des mesures d'amélioration retenues mises en œuvre.

ENJEU 1

Une prise en charge exemplaire des investissements en infrastructures publiques sur leur cycle de vie

**TABEAU
SYNOPTIQUE**

> INNOVATION >>>		
ORIENTATION 1.A	ADOPTER DE NOUVELLES FAÇONS DE PLANIFIER ET DE RÉALISER LES PROJETS	
OBJECTIFS	CIBLES	INDICATEURS
1.A.1 METTRE EN ŒUVRE LA FEUILLE DE ROUTE BIM-PCI	RÉALISATION DE 15 PROJETS (DE 5 M\$ ET +) INTÉGRANT L'APPROCHE BIM 3D D'ICI LE 31 MARS 2021	Nombre de projets (de 5 M\$ et +) réalisés en intégrant l'approche BIM 3D
	INTÉGRATION DE LA DÉMARCHE PCI DANS 100 % DES PROJETS (DE 5 M\$ ET +) À COMPTER DU 1 ^{ER} AVRIL 2019	Taux de projets (de 5 M\$ et +) dans lesquels le PCI a été intégré par rapport à l'ensemble des projets compatibles avec cette démarche
1.A.2 INTÉGRER, DANS LA PLANIFICATION DES PROJETS, UNE GRILLE DE SÉLECTION DU MODE DE RÉALISATION LE PLUS APPROPRIÉ	100 % DES PROJETS ENTRE 5 M\$ ET 50 M\$ POUR LESQUELS CETTE DÉMARCHE EST PERTINENTE SOUMIS À UNE ANALYSE DU MODE DE RÉALISATION À COMPTER DU 1 ^{ER} JANVIER 2019	Taux annuel de projets soumis à une analyse comparative du mode de réalisation
> PERFORMANCE >>>		
ORIENTATION 1.B	OPTIMISER LE DÉVELOPPEMENT ET LA GESTION DES INFRASTRUCTURES PUBLIQUES	
OBJECTIFS	CIBLES	INDICATEURS
1.B.1 ATTEINDRE LE NIVEAU DE PERFORMANCE GLOBALE DES PROJETS AU REGARD DES RÉSULTATS ATTENDUS	RÉSULTATS ÉQUIVALENTS OU SUPÉRIEURS AUX ATTENTES POUR L'ENSEMBLE DES PROJETS (DE 5 M\$ ET +) LIVRÉS ANNUELLEMENT	Performance globale des projets en termes de budget et d'échéancier
1.B.2 METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE IMMOBILIÈRE	MAINTIEN SOUS 2 % DU TAUX D'INOCUPATION DES ESPACES DE BUREAU À COMPTER DU 1 ^{ER} AVRIL 2019	Taux d'inocupation des espaces de bureau
	MAINTIEN DE L'INDICE D'ÉTAT GOUVERNEMENTAL SUPÉRIEUR OU ÉGAL À «C» POUR L'ENSEMBLE DES PROPRIÉTÉS VISÉES D'ICI LE 31 MARS 2023.	Indice d'état gouvernemental
	INTÉGRATION DU NOUVEAU CONCEPT D'AMÉNAGEMENT DANS 50 % DE LA SUPERFICIE GLOBALE DES PROJETS RÉALISÉS D'ICI LE 31 MARS 2023	Proportion de la superficie globale des aménagements réalisés selon le nouveau concept
> CULTURE ORGANISATIONNELLE >>>		
ORIENTATION 1.C	RENFORCER LA CULTURE DE L'INNOVATION ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	
OBJECTIFS	CIBLES	INDICATEURS
1.C.1 ACCROÎTRE LA CAPACITÉ D'INNOVATION DE L'ORGANISATION	MISE EN PLACE D'UN PROCESSUS D'INNOVATION INTÉGRÉ D'ICI LE 31 MARS 2021	Date de mise en place du processus
	AUGMENTATION ANNUELLE DU NOMBRE D'INNOVATIONS	Croissance du nombre d'innovations identifiées au moyen du nouveau processus
1.C.2 MESURER LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DES PROJETS	RÉALISATION D'UN AUDIT DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE UN AN APRÈS LA LIVRAISON DES PROJETS MAJEURS (DE 5 M\$ ET +) LIVRÉS APRÈS LE 1 ^{ER} AVRIL 2018	Nombre d'audits réalisés par rapport au nombre de projets livrés

ENJEU 2

Un environnement favorable à l'expression des talents

> INNOVATION		
ORIENTATION 2.A	ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES PRATIQUES D'AFFAIRES	
OBJECTIFS	CIBLES	INDICATEURS
2.A.1 DÉTERMINER LA DÉMARCHE OPTIMALE D'EXPLOITATION DES BÉNÉFICES DES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES	ADOPTION D'UNE STRATÉGIE DE NUMÉRISATION DES SERVICES ET DES PROCESSUS D'ICI LE 31 MARS 2019	Date d'adoption de la Stratégie
2.A.2 METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE DE NUMÉRISATION DES SERVICES ET DES PROCESSUS	100 % DES CIBLES DE LA STRATÉGIE ATTEINTES D'ICI LE 31 MARS 2023	Taux d'atteinte des cibles de la Stratégie
> PERFORMANCE		
ORIENTATION 2.B	DÉVELOPPER UNE EXPERTISE RICHE ET DIVERSIFIÉE	
OBJECTIFS	CIBLES	INDICATEURS
2.B.1 ATTIRER ET DÉVELOPPER LES TALENTS	MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE GLOBALE DE VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES D'ICI LE 31 MARS 2018	Date de mise en œuvre de la Stratégie
2.B.2 ACCROÎTRE LA MATURITÉ EN GESTION DE PROJETS	CROISSANCE SOUTENUE DE LA MATURITÉ EN GESTION DE PROJETS	Niveau de maturité en gestion de projets mesuré en 2018, 2020 et 2022
2.B.3 ACCROÎTRE LA MATURITÉ EN GESTION D'ACTIFS	ATTEINTE DU NIVEAU 3 EN GESTION DES ACTIFS D'ICI LE 31 MARS 2021	Date d'atteinte du niveau 3 en gestion des actifs
> CULTURE ORGANISATIONNELLE		
ORIENTATION 2.C	CULTIVER UN MILIEU DE TRAVAIL QUI FAVORISE L'ENGAGEMENT ET LA COLLABORATION	
OBJECTIFS	CIBLES	INDICATEURS
2.C.1 STIMULER L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL	AMÉLIORATION CONTINUE DE L'INDICE D'ENGAGEMENT D'ICI LE 31 MARS 2023	Indice d'engagement mesuré par sondages en 2018, en 2020 et 2022
2.C.2 FACILITER L'ÉCHANGE DE L'INFORMATION OPÉRATIONNELLE	IMPLANTATION D'UN OUTIL DE COLLABORATION EN LIGNE D'ICI LE 31 MARS 2021	Date d'implantation de l'outil de collaboration en ligne
	CROISSANCE ANNUELLE DES UTILISATEURS ACTIFS DE L'OUTIL DE COLLABORATION EN LIGNE	Variation annuelle du pourcentage d'utilisateurs actifs

ENJEU 3

Une valeur ajoutée reconnue

> INNOVATION >>>		
ORIENTATION 3.A	OPTIMISER LA GESTION DU PORTEFEUILLE DE PROJETS	
OBJECTIFS	CIBLES	INDICATEURS
3.A.1 AMÉLIORER L'UTILISATION DE L'INFORMATION DE GESTION	MISE EN PLACE, D'ICI LE 31 MARS 2020, D'UN PROCESSUS INTÉGRÉ DE GESTION DE L'INFORMATION PAR PORTEFEUILLES DE PROJETS	Date de mise en œuvre de la gestion de l'information par portefeuilles de projets
> PERFORMANCE >>>		
ORIENTATION 3.B	PROMOUVOIR LE RÔLE DE L'ORGANISATION ET LA QUALITÉ DE SES RÉALISATIONS	
OBJECTIFS	CIBLES	INDICATEURS
3.B.1 ACCROÎTRE LA VISIBILITÉ DE LA SQI	AUGMENTATION DES ACTIVITÉS DE COMMUNICATION VISANT À PROMOUVOIR LE RÔLE, L'EXPERTISE ET LES RÉALISATIONS DE LA SQI	Nombre d'activités de communication réalisées annuellement
3.B.2 CONSOLIDER LA RELATION AVEC LES CLIENTS ET LES PARTIES PRENANTES	ADOPTION DE LA NOUVELLE DÉCLARATION DE SERVICES À LA CLIENTÈLE D'ICI LE 31 DÉCEMBRE 2018	Date d'adoption de la nouvelle déclaration de services à la clientèle
	AUGMENTATION DE L'INDICE DE SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE	Indice de satisfaction mesuré au moyen de sondages réalisés en 2019 et 2022
> CULTURE ORGANISATIONNELLE >>>		
ORIENTATION 3.C	AFFIRMER LES VALEURS FONDAMENTALES DE L'ORGANISATION	
OBJECTIFS	CIBLES	INDICATEURS
3.C.1 CONSOLIDER LA CULTURE DE LA GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE	INTÉGRATION DE LA GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE AU TABLEAU DE BORD CORPORATIF D'ICI LE 31 MARS 2021	Date de mise en ligne du tableau de bord intégrant la gestion des risques d'entreprise
3.C.2 RENFORCER LA GOUVERNANCE	MISE EN ŒUVRE DE 100 % DES MESURES D'AMÉLIORATION RETENUES D'ICI LE 31 MARS 2021	Pourcentage des mesures d'amélioration retenues mises en œuvre

MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DU PLAN

Le Plan stratégique 2018-2023 constitue l'engagement formel de la Société québécoise des infrastructures à évoluer de manière à combler les attentes du gouvernement, de sa clientèle et des citoyens du Québec. Cet engagement, pour être réalisé à la pleine satisfaction des parties prenantes, exigera une mise en œuvre et un suivi exemplaires.

Afin d'assurer l'atteinte des 18 objectifs du plan, chacun de ceux-ci fera l'objet de plans d'action annuels, sous la responsabilité directe d'une vice-présidence ou d'une direction qui sera imputable des résultats atteints. Ces plans viendront préciser, d'une part, les cibles intermédiaires visées au cours de l'année à venir et, d'autre part, les moyens qui seront choisis et utilisés pour les atteindre. Les plans d'action, qui seront approuvés et suivis par la direction, constitueront la source privilégiée de reddition de comptes.

Si l'atteinte des cibles du Plan stratégique 2018-2023 sera l'accomplissement de l'ensemble de l'organisation, chacune des unités aura également la fierté de s'approprier une part de la réussite de ce projet commun, puisque les plans d'action annuels permettront aux unités de soutien ou opérationnelles de saisir concrètement leur apport à des objectifs précis.

La coordination des plans d'action sera assurée par la Direction de la planification stratégique qui, en concertation avec les unités responsables, encadrera l'élaboration des échéanciers de réalisation et de reddition de comptes, et en assurera la cohérence. Les résultats atteints seront présentés dans les rapports annuels de gestion.

