



PLAN STRATÉGIQUE 2023-2028

SOCIÉTÉ DU PLAN NORD

PLAN STRATÉGIQUE 2023-2028

SOCIÉTÉ DU PLAN NORD

La présente publication a été rédigée par la Société du Plan Nord.
La publication est accessible sur le site Web gouvernemental Québec.ca :
quebec.ca/gouvernement/ministeres-et-organismes/societe-plan-nord/publications

Dépôt légal – Printemps 2023
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-93982-5 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-94061-6 (version électronique)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2023

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Je suis très heureuse de vous présenter, au nom du conseil d'administration, le Plan stratégique 2023-2028 de la Société du Plan Nord. Ce document énonce les engagements de la Société pour les cinq prochaines années.

La dernière planification de la Société a été élaborée et réalisée en concordance avec le Plan d'action nordique 2020-2023 du gouvernement du Québec. La Société vise la même complémentarité avec le prochain plan d'action nordique, dont elle coordonne tant l'élaboration que la mise en œuvre. Le Plan stratégique de l'organisation est axé sur des résultats concrets tout comme le Plan d'action du gouvernement.

Depuis 2015, la Société du Plan Nord se consacre au développement durable du territoire nordique québécois. Elle le fait en concertation avec les représentants des régions et des Premières Nations concernées, des Inuits ainsi que du secteur privé.

Les grandes orientations de cette troisième planification stratégique de la Société ont été définies dans le dialogue. Toutes les parties impliquées y ont pris part. Les employés de la Société, les membres du conseil d'administration ainsi que ceux de l'Assemblée des partenaires ont été consultés afin de déterminer les priorités de la Société pour les prochaines années. À la lumière de ces consultations, le conseil d'administration a fixé des objectifs en cohérence avec la mission, la vision et les valeurs de la Société. L'Assemblée des partenaires, l'instance-conseil du gouvernement en matière de développement nordique, a finalement émis son avis sur les choix stratégiques identifiés.

Ces choix permettront de raffermir le rôle de facilitatrice de la Société du Plan Nord au sein du gouvernement du Québec et avec ses partenaires du milieu. La vision de l'organisation a d'ailleurs été bonifiée dans le cadre de cet exercice pour inclure cette fonction qu'elle entend assumer grâce à sa connaissance du territoire et à sa capacité à mettre en place des solutions qui lui sont adaptées.

En terminant, je tiens à remercier les employés de la Société qui permettront de réaliser cette vision concertée au cours des cinq prochaines années. Grâce au soutien des partenaires, l'atteinte de ces objectifs entraînera des répercussions concrètes et mesurables pour les communautés nordiques.

Élizabeth Blais

Présidente du conseil d'administration

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Elizabeth Blais'. The signature is fluid and cursive, written over a white background.

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



Je suis fier de vous présenter le Plan stratégique de la Société du Plan Nord pour la période de 2023 à 2028.

La Société du Plan Nord a pour mission de contribuer au développement intégré et cohérent du territoire nordique du Québec, le tout dans une perspective de développement durable. Cet exercice de planification met de l'avant les objectifs qui guideront le personnel de la Société au cours des cinq prochaines années.

La Société du Plan Nord a été mandatée par le gouvernement pour coordonner l'élaboration d'un second plan d'action nordique. Tout comme pour le premier plan d'action, la Société du Plan Nord s'assurera aussi de sa réalisation.

En concordance avec ses valeurs, la Société accorde une grande importance au développement durable, mais aussi aux besoins de ses clientèles. La Société s'engage ainsi dans cette planification stratégique à assumer le rôle de facilitatrice entre les acteurs du territoire et le gouvernement du Québec tout en plaçant le développement durable au cœur de ses actions.

La Société veut également s'imposer comme une organisation performante pour répondre aux besoins des acteurs du territoire nordique. Elle doit donc continuer de se démarquer comme un leader en matière de développement nordique. Elle vise ainsi à bonifier ses moyens d'intervention financière pour augmenter son soutien aux acteurs du territoire.

Ce sont aussi les membres du personnel de la Société qui permettent de répondre aux besoins du territoire nordique. La Société doit donc se distinguer comme un employeur de choix. Je tiens d'ailleurs à remercier toute l'équipe qui permettra à la Société d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Je souhaite également remercier les membres du conseil d'administration de la Société pour leur participation active à l'élaboration de cette planification stratégique. Les échanges sur le rôle que doit jouer la Société pour répondre aux besoins des communautés ont été riches et constructifs. Merci aussi à l'Assemblée des partenaires qui, par sa connaissance fine du territoire, a nourri les réflexions sur les choix stratégiques à retenir.

Finalement, afin de pouvoir concrétiser cette planification, la Société du Plan Nord peut compter sur la collaboration de ses différents partenaires pour le développement durable du territoire nordique. Merci pour votre importante implication, qui contribuera au succès des actions de la Société sur le territoire nordique.

Patrick Beauchesne

Président-directeur général

A handwritten signature in black ink that reads "P. Beauchesne".

TABLE DES MATIÈRES

L'ORGANISATION EN BREF	8
Mission	8
Vision	9
Valeurs	9
Chiffres clés	9
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	10
Contexte externe	10
Contexte interne	13
CHOIX STRATÉGIQUES	16
Enjeu stratégique 1 : Un développement nordique durable au bénéfice des gens qui habitent le territoire et de leur environnement.	16
Orientation 1 : Assumer le rôle de facilitatrice entre les acteurs du territoire et le gouvernement	16
Orientation 2 : Placer le développement durable au cœur des actions	18
Enjeu stratégique 2 : Une organisation performante qui peut répondre aux besoins des acteurs du territoire nordique	19
Orientation 3 : Être un leader en matière de développement nordique	20
Orientation 4 : Être un employeur de choix en territoire nordique	21
TABLEAU SYNOPTIQUE	22

L'ORGANISATION EN BREF

Mission

La Société du Plan Nord a pour mission, dans une perspective de développement durable, de contribuer au développement intégré et cohérent du territoire nordique du Québec. Elle le fait en conformité avec les orientations définies par le gouvernement et en concertation avec les représentants des régions et des nations autochtones concernées ainsi que du secteur privé.

Mandats de la Société

Dans le cadre de sa mission, la Société peut :

- coordonner et contribuer, financièrement ou de toute autre manière, à la mise en œuvre des orientations mentionnées dans sa mission;
- coordonner la réalisation d'infrastructures et, le cas échéant, les implanter ou les exploiter, seule ou en partenariat;
- accompagner et appuyer les communautés locales et autochtones dans leurs projets de développement communautaire, social et économique;
- réaliser des activités de recherche et de développement ainsi que des activités d'acquisition de connaissances du territoire ou y contribuer;
- contribuer à la mise en place de mécanismes devant permettre de consacrer, d'ici à 2035, 50 % du territoire nordique du Québec à des fins autres qu'industrielles, à la protection de l'environnement et à la sauvegarde de la biodiversité;
- contribuer à maximiser les retombées économiques générées par la mise en valeur des ressources naturelles sur le territoire nordique, conformément aux engagements intergouvernementaux et internationaux du Québec en matière de commerce;
- gérer le Bureau de commercialisation ayant pour objet de faire connaître aux entreprises locales et régionales, ainsi qu'à l'ensemble des entreprises québécoises, les besoins en biens et en services des donneurs d'ordres à l'œuvre sur le territoire nordique;
- conseiller le gouvernement sur toute question que celui-ci lui soumet;
- exécuter tout autre mandat que lui confie le gouvernement.

La Société du Plan Nord coordonne l'action du gouvernement du Québec au nord du 49^e parallèle. Elle est notamment responsable de l'élaboration et du déploiement du plan d'action nordique, la réponse tangible du gouvernement aux besoins définis et priorisés par les représentants du territoire nordique. À la différence du Plan stratégique, qui est un outil de gouvernance propre à la Société visant à orienter l'organisation en fonction de ses priorités, le plan d'action nordique est une stratégie gouvernementale dont la production et la mise en œuvre sont coordonnées par la Société.

Vision

Par sa connaissance et sa capacité à mettre en place des solutions répondant aux spécificités propres au territoire, être reconnue comme une leader et une facilitatrice en matière de développement nordique durable.

Valeurs

Agilité Être flexible et réactive comme organisation publique pour répondre aux besoins particuliers du Nord et ainsi contribuer au développement durable du territoire et de ses communautés.

Concertation Consulter et mettre de l'avant le travail d'équipe et les partenariats afin de soutenir efficacement des projets mobilisateurs et rassembleurs.

Intégrité Agir de manière loyale et respectueuse, de façon à honorer ses engagements envers les clients, les autorités gouvernementales, ses partenaires et ses collègues.

Leadership S'imposer comme une référence en matière de développement nordique et ainsi contribuer à la réalisation de projets concrets et bénéfiques pour les communautés concernées.

Chiffres clés

SUPERFICIE DU TERRITOIRE NORDIQUE 72 % de l'étendue du Québec 50 % du territoire nordique à conserver	Effectif de la Société au 31 mars 2022 : 74 employés
Près de 130 000 habitants	Un réseau de 4 bureaux régionaux à proximité des clientèles : Baie-Comeau, Chibougamau, Roberval et Sept-Îles
63 communautés 31 communautés autochtones réparties en 4 nations (inuite, crie, innue et naskapie) et 32 collectivités locales (jamésiennes, jeannoises et nord-côtières)	Budget de dépenses 2022-2023 : 166 M\$
L'Assemblée des partenaires, constituée de 25 à 30 représentants du territoire et des principaux secteurs d'activité : l'instance-conseil du gouvernement en matière de développement nordique	Près de 697 M\$ investis en infrastructures pour le développement du territoire nordique, depuis la création de la Société jusqu'au 31 mars 2022 204 projets acceptés par les différents programmes d'aide financière et outils financiers de la Société d'avril 2020 à janvier 2023, pour un montant accordé de 57,6 M\$ et une valeur totale des projets de 227,2 M\$

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Contexte externe

Un territoire immense aux réalités distinctives

Le territoire nordique québécois s'étend au nord du 49^e parallèle, puis au nord du fleuve Saint-Laurent et du golfe du Saint-Laurent, pour une superficie de près de 1,2 million de kilomètres carrés représentant 72 % de l'étendue du Québec. Trois régions administratives sont comprises, en tout ou en partie, dans ce territoire : la Côte-Nord, le Nord-du-Québec (Nunavik et Eeyou Istchee Baie-James) et le Saguenay-Lac-Saint-Jean.

La Convention de la Baie-James et du Nord québécois et la Convention du Nord-Est québécois – traités établissant notamment les droits des nations crie, inuite et naskapie – s'appliquent sur une vaste partie du territoire nordique. Celui-ci est également visé par l'Entente de principe d'ordre général signée par quatre communautés innues. En outre, le territoire fait également l'objet de revendications de droits.

Les activités et les conditions de vie sur le territoire sont largement influencées par le climat typique de la nordicité. La température annuelle moyenne y varie largement, passant de 2,7 °C au 49^e parallèle et sur la rive nord du fleuve Saint-Laurent, à -10,8 °C à l'extrémité nord. À titre de comparaison, elle atteint 6,6 °C à l'extrémité sud du Québec.

Près de 130 000 personnes habitent sur le territoire nordique, soit environ 1,5 % de la population du Québec. Le tiers des habitants sont autochtones, répartis en quatre nations (inuite, crie, innue et naskapie) résidant dans 31 communautés. On compte également 32 collectivités locales (jamésiennes, jeannoises et nord-côtières). Plus d'une langue y est parlée. Outre le français, dont l'usage est largement répandu, l'anglais est utilisé dans plusieurs collectivités nordiques et l'inuktitut, le cri, l'innu et le naskapi sont employés par les Premières Nations et les Inuits.

Sur ce vaste territoire, la rareté de main-d'œuvre et le manque de logements font partie des défis auxquels font face les populations. De plus, l'isolement de certaines communautés exacerbe des enjeux majeurs, tels que le coût de la vie, la sécurité alimentaire et l'accès aux services. En territoire nordique, les réalités diffèrent d'une région à l'autre, et parfois même d'une communauté à l'autre. Il est primordial pour la Société de mettre de l'avant la valeur d'agilité qu'elle prône pour adapter son accompagnement à chacune de ses clientèles selon ses enjeux prioritaires. La Société doit prendre les moyens nécessaires pour trouver des solutions adaptées.

Bien entendu, un développement nordique cohérent doit se faire avec et pour les gens qui habitent le territoire. Ainsi, la concertation avec les partenaires est prioritaire. La Société est appuyée dans la réalisation de sa mission par l'Assemblée des partenaires, dont les membres sont nommés de manière qu'elle soit représentative des communautés locales et autochtones des territoires du Nunavik, d'Eeyou Istchee Baie-James, de la Côte-Nord et du Saguenay-Lac-Saint-Jean ainsi que des principaux secteurs d'activité du territoire. Cette assemblée est l'instance-conseil du gouvernement en matière de développement nordique. La mobilisation de ses participants est donc un vecteur important dans le déploiement cohérent des initiatives gouvernementales dans le Nord.

Mettre en œuvre des approches innovantes de conservation de l'environnement et d'adaptation aux changements

L'un des mandats de la Société du Plan Nord est de contribuer à la conservation de l'environnement du territoire nordique du Québec. Ses écosystèmes riches d'une biodiversité exceptionnelle que l'on trouve peu ailleurs dans le monde nécessitent des mesures de protection exemplaires et innovantes. Ces mesures doivent permettre de concilier les impératifs environnementaux avec des besoins sociaux et des projets permettant de générer des bénéfices économiques pour les populations du territoire. Pour ce faire, il est essentiel d'appliquer des mécanismes de conservation adaptés aux nombreuses caractéristiques sociales, économiques et environnementales qui diffèrent d'une région à l'autre.

Ce vaste territoire, encore peu connu et fragile, est déjà en évolution sous l'effet des changements climatiques. D'ailleurs, les effets subis risquent d'être accentués et le nombre d'événements exceptionnels augmenté par rapport au sud du Québec, car le réchauffement du climat s'y annonce plus important. Les projections prévoient une augmentation des températures moyennes de 1,25 à 1,5 fois plus importante pour le territoire nordique québécois que pour l'ensemble du Québec. Le réchauffement prévisible de 5 à 10 °C d'ici à 2100 modifiera la nature du territoire à court et à moyen termes.

La vulnérabilité des infrastructures quant à la fonte du pergélisol au nord du 49^e parallèle et la sensibilité des écosystèmes et de la biodiversité démontrent comment les changements climatiques peuvent avoir des répercussions majeures sur le territoire nordique. Les actions de la Société du Plan Nord doivent être cohérentes avec les efforts gouvernementaux en matière de réduction d'émissions de gaz à effet de serre (GES) et d'adaptation aux effets des changements climatiques.

Des retombées économiques locales à maximiser

Le territoire nordique est riche en ressources naturelles. L'activité économique est principalement basée sur l'exploitation minière et forestière, deux industries connues pour leurs cycles financiers. L'environnement d'investissement est intimement lié aux phases haussières ou baissières de ces industries dites primaires.

Par ailleurs, lorsque le contexte économique est favorable à ces industries, il apparaît que les fournisseurs locaux n'ont pas toujours la capacité de répondre adéquatement aux besoins en biens et en services générés par les investissements dans ces secteurs. Sur le plan entrepreneurial, c'est près de 1 100 petites et moyennes entreprises fournisseuses de biens et de services dans le secteur de l'exploitation des ressources naturelles et de la construction qui peuvent bénéficier d'un accompagnement de la Société. Le renforcement de la capacité d'agir des entrepreneurs permettra de développer le Nord durablement et responsablement en maximisant les retombées économiques locales des investissements publics et privés sur le territoire. Pour augmenter la capacité des fournisseurs locaux, la Société du Plan Nord soutiendra des initiatives en matière d'investissements, de main-d'œuvre, d'innovation et d'amélioration continue, en plus d'encourager les partenariats avec d'autres fournisseurs du Québec.

Le tissu économique du territoire étant encore peu diversifié, des efforts sont aussi déployés pour développer d'autres secteurs, dont le tourisme, l'agriculture nordique et l'économie circulaire. La Société doit tenir compte de ces possibilités de diversification dans l'accompagnement qu'elle offre à sa clientèle.

Des infrastructures adaptées aux défis et enjeux du territoire

Sur l'immense territoire nordique, qui représente plus de 70 % de la superficie du Québec, certains projets économiques potentiellement porteurs font face à d'importantes difficultés de réalisation (exacerbées par les conditions climatiques). L'un des plus grands défis est le déficit en infrastructures de transport, de télécommunication et d'énergie. Or, le coût initial de construction de telles infrastructures est considérable. L'éloignement ainsi que la courte saison de construction augmentent les coûts s'y rattachant.

Ces circonstances posent aussi des défis en ce qui a trait à l'efficacité et au maintien de l'intégrité des chaînes logistiques des communautés et des sites industriels, à l'accessibilité à des services de transport abordables et à la fourniture de services de proximité à la population. C'est plus de 20 communautés qui ne sont pas accessibles par route.

Malgré tout, le territoire bénéficie de plusieurs infrastructures routières, ferroviaires, portuaires et aéroportuaires majeures. La Société contribue financièrement à l'amélioration d'infrastructures importantes pour les communautés du territoire nordique, notamment les routes névralgiques que sont les routes Billy Diamond, 138 et 389, qui permettent de connecter les communautés d'Eeyou Istchee Baie-James et de la Côte-Nord ainsi que plusieurs sites industriels d'importance au reste du Québec. Le chemin de fer Tshiuetin, parmi les plus septentrionaux du Canada, permet de relier, par voie terrestre, la région de la fosse du Labrador à des infrastructures portuaires de classe mondiale à Sept-Îles. En effet, la Société ferroviaire et portuaire de Pointe-Noire (SFP Pointe-Noire) dispose entre autres de plus de 1 100 ha de terrain en zone industrielle, de 40 km de voies ferroviaires et d'infrastructures permettant la manutention de minerai de fer dans 2 cours d'entreposage, ces dernières étant reliées par convoyeur à 3 quais de l'Administration portuaire de Sept-Îles. Le potentiel de développement du territoire repose fortement sur l'accès à ce type d'infrastructures stratégiques.

La construction ou la réfection d'infrastructures de transport représente souvent, pour les promoteurs de projets industriels et pour les communautés, des investissements trop importants, en plus d'être risqués. Or, lorsque plusieurs usagers potentiels pourraient bénéficier des infrastructures nécessaires, les coûts et les risques peuvent être partagés entre eux. Les infrastructures multiusagers permettent une ouverture du territoire coordonnée et cohérente avec les orientations gouvernementales et territoriales, en plus de respecter la capacité de payer des contribuables québécois.

Les enjeux liés à l'isolement des communautés et des sites industriels peuvent également être atténués par la mise en place d'infrastructures de télécommunication performantes. La grande majorité de la population vivant sur le territoire a accès à des services Internet à haut débit grâce à un important réseau de câbles de fibre optique. Un projet majeur est en poursuite de réalisation afin d'améliorer la connectivité globale des villages du Nunavik par le déploiement d'un câble sous-marin de fibre optique. Le réseau cellulaire est aussi important, notamment pour la sécurité routière. À titre d'exemple, un réseau mobile sans fil sera déployé en trois phases dans la région d'Eeyou Istchee Baie-James. Ce réseau répondra aux enjeux d'accès et de sécurité que présente l'absence actuelle de couverture cellulaire sur les routes de la région. De plus, l'utilisation de la fibre crée des occasions intéressantes en ce qui concerne notamment les téléservices (télémédecine, éducation à distance, télétravail...), ce qui favorise la qualité de la vie et l'attractivité des communautés.

Le contexte externe exposé dans les dernières pages démontre l'importance de développer le Nord de manière intégrée et cohérente, en prenant en considération les volets tant social et économique qu'environnemental.

Contexte interne

La Société du Plan Nord a été créée en 2015 par la *Loi sur la Société du Plan Nord*. Elle est administrée par un conseil d'administration dont la majorité des membres proviennent du territoire nordique et assujettie à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*.

Une équipe dynamique et mobilisée

La Société compte sur l'expertise multidisciplinaire d'une équipe mobilisée pour répondre aux besoins des acteurs du territoire. Sa présence sur le territoire nordique est assurée par un réseau de quatre bureaux régionaux, situés à Baie-Comeau, à Chibougamau, à Roberval et à Sept-Îles. Ces bureaux regroupent des ressources qui agissent à titre d'interlocuteurs privilégiés, d'agents de liaison et d'étroits collaborateurs des partenaires locaux et régionaux du territoire. Cette proximité et cette connaissance approfondie du territoire permettent à la Société de bien comprendre les besoins des clientèles.

Conformément à ce qui est prévu dans la *Loi sur la Société du Plan Nord*, le Bureau de commercialisation a été créé pour répondre aux besoins de sa clientèle d'affaires. Plus précisément, ses outils et ses interventions visent d'abord à maximiser les retombées des contrats publics et privés, en favorisant notamment l'établissement de liens d'affaires durables entre les fournisseurs et les donneurs d'ordres du territoire nordique. Déployée dans tous les points de service de la Société, l'équipe du Bureau, en plus de travailler à la maximisation des retombées, contribue aux démarches d'attraction d'investisseurs, puis soutient et accompagne les acteurs économiques du territoire dans leurs projets de développement et leurs démarches de prise en charge.

Des sondages annuels réalisés auprès du personnel de la Société dans le cadre du dernier plan stratégique ont révélé un fort taux de mobilisation. La Société doit malgré tout composer, comme la plupart des organisations, avec les réalités actuelles du marché du travail, dont le roulement de personnel, la rareté de main-d'œuvre et les besoins évolutifs des employés. Il demeure donc primordial pour la Société de poursuivre ses efforts pour assurer le bien-être des employés en mettant l'humain au cœur de ses préoccupations.

La Société du Plan Nord joue un rôle de coordonnateur dans le développement du Nord québécois et compte sur l'étroite collaboration de plusieurs ministères et organismes pour accomplir sa mission.

En appui aux clientèles

Les défis sont de taille, pour arriver à répondre aux nombreux besoins sur un si vaste territoire dont les réalités diffèrent très souvent de celles du Sud. Il faut être en mesure de trouver des solutions adaptées au contexte nordique particulier et ainsi miser sur la flexibilité de la Société. Pour ce faire, une équipe territoriale réseautée avec les entités centrales, de recherche et d'expertise soutient et accompagne les municipalités, les organisations des Premières Nations et des Inuits et d'autres instances nordiques locales, régionales, autochtones et non autochtones dans le développement de leurs projets et dans leurs démarches de prise en charge, avec les ministères et organismes concernés.

C'est dans une perspective d'adaptabilité de l'intervention gouvernementale aux réalités du territoire que la Société développe et adapte des outils financiers afin d'appuyer ses clientèles, dont :

- le Fonds d'initiatives nordiques, qui vise à soutenir les projets prioritaires des partenaires du territoire d'application, qui favoriseront le développement et le mieux-être des communautés nordiques, dans le respect des environnements nordiques;
- un programme supportant le développement de systèmes alimentaires nordiques durables, qui vise la mise en œuvre de projets qui favoriseront la santé et le bien-être des populations nordiques locales en générant une meilleure offre de produits locaux frais et nutritifs, en dynamisant la vie communautaire et en renforçant la sécurité alimentaire;
- le Programme de formation de la main-d'œuvre en milieu nordique, qui vise à appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de projets de formation répondant aux besoins concrets du marché du travail, l'adaptation de programmes de formation aux besoins des clientèles et l'embauche d'agents d'intégration en entreprise afin de faciliter l'adaptation de nouveaux travailleurs;
- l'Enveloppe d'opportunité, qui vient en appui au développement de projets majeurs, permettant de répondre aux enjeux émergents des communautés nordiques avec plus d'agilité.

Le développement des connaissances et le soutien aux activités de recherche

Depuis 2015, la Société a soutenu avec succès plusieurs projets de recherche en partenariat entre les communautés et les acteurs des milieux de recherche universitaire. Les connaissances qui en sont issues sont porteuses et offrent des solutions concrètes pour l'intervention locale et régionale.

Par ailleurs, les efforts continus que la Société a investis dans la création de l'Institut nordique du Québec et de ses composantes territoriales, tout comme dans la réalisation de projets de recherche en partenariat, notamment avec les Fonds de recherche du Québec, montrent la capacité de l'organisation à concerter les acteurs et les idées à l'échelle provinciale.

Les besoins de recherche sont également exprimés à l'échelle pancanadienne, notamment grâce à l'implication de la Société dans les activités menées par le Conference Board of Canada et son Centre pour le Nord. Par ailleurs, la Société du Plan Nord participe à l'élaboration du Cadre stratégique pour l'Arctique et le Nord du Canada et à l'organisation annuelle du Forum des ministres responsables du développement du Nord pour y partager ses connaissances développées sur les territoires nordique et arctique québécois.

Finalement, la contribution de la Société au Conseil de l'Arctique, à l'Arctic Futures Symposium et à l'Assemblée de l'Arctic Circle témoigne de sa pleine compréhension d'un mouvement concerté sur le plan international pour le développement des connaissances sur les vulnérabilités, forces et opportunités de la région arctique.

La transformation numérique : transparence, performance et efficacité au service des clientèles

Alignée sur les priorités gouvernementales, la transformation numérique de la Société s'incarne de façon transversale dans les choix stratégiques retenus. Cette transformation impulse des changements culturels, organisationnels et opérationnels. Elle privilégie l'intelligence collective en développant une culture matricielle et participative du travail, basée sur le collaboratif, en apportant un soin tout particulier à la bonne circulation des informations.

La transformation numérique de la Société s'incarne également dans le partage et le développement des connaissances jugées critiques, stratégiques ou importantes pour créer de la valeur et accroître sa performance. À cet égard, elle intègre à tous les niveaux de l'organisation des compétences, des processus optimisés et des technologies numériques pour répondre aux besoins évolutifs de ses clientèles externes.

Parce que son personnel participe à l'effort d'innovation, la Société est aussi consciente qu'il doit fournir un effort d'adaptation important. C'est pourquoi elle poursuivra la bonification de l'expérience employé pour répondre aux besoins évolutifs de son personnel sur la période 2023-2028.

La Société consignera sa vision transformationnelle dans un plan de nature stratégique ambitieux, le Plan de transformation numérique pour la période 2023-2027. Cette feuille de route planifie les initiatives permettant d'atteindre les objectifs de transformation de la Société en tenant compte de sa culture numérique, de sa tolérance aux risques, de sa sensibilisation aux enjeux en matière de sécurité de l'information, de sa capacité à absorber les changements, de ses talents, et du capital humain dont elle dispose. Elle prend aussi en compte les ressources financières, matérielles et informationnelles disponibles.

Bilan stratégique

Dans son Plan stratégique 2020-2023, la Société s'était engagée dans trois différentes orientations dont les thèmes étaient : le développement durable, le leadership et la performance. Dix indicateurs avec des cibles annuelles avaient été choisis pour mesurer l'atteinte de sept objectifs. À la lumière des résultats obtenus pour la première année, la Société a procédé à une analyse des cibles fixées pour les années 2021-2022 et 2022-2023, et a jugé opportun d'augmenter celles de quatre indicateurs.

Sur le plan du financement responsable, déjà plus de 90 % de l'aide financière accordée par la Société à des projets sur le territoire nordique prend en compte le développement durable. La Société veut poursuivre sur cette lancée en continuant à faire du développement durable une partie intégrante de son action. Toujours sur le plan du financement, la Société a agi à titre de catalyseur auprès d'autres bailleurs de fonds pour le soutien des projets au nord du 49^e parallèle, comme le démontre l'effet de levier observé. Cela demeure une priorité organisationnelle.

Contrairement au taux de satisfaction mesuré auprès de la clientèle quant à la qualité de l'accompagnement offert, le taux de satisfaction mesuré auprès des membres de l'Assemblée des partenaires n'a pas été à la hauteur de ce qui aurait été souhaité. Les efforts devront se poursuivre afin de mobiliser cette instance clé en matière de développement nordique.

En ce qui concerne l'environnement de travail qu'offre la Société, la mesure de la mobilisation du personnel, qui était déjà excellente, a augmenté. La Société n'entend pas pour autant ralentir ses efforts pour améliorer le mieux-être de son personnel; elle souhaite être à l'avant-garde des meilleures pratiques et s'imposer comme un employeur de choix.

On observe une continuité entre les choix stratégiques présentés dans les prochaines pages et ceux du Plan stratégique 2020-2023. Sans contredit, le développement durable, le leadership et la performance organisationnelle demeurent des priorités.

CHOIX STRATÉGIQUES

Le caractère distinctif du territoire nordique ressort clairement de l'analyse du contexte dans lequel intervient la Société du Plan Nord. Pour s'imprégner des réalités nordiques et saisir les réels besoins, l'importance de la concertation avec les parties prenantes est évidente. Les choix stratégiques présentés dans ce plan sont basés sur des priorités identifiées à partir d'une large consultation auprès de l'Assemblée des partenaires, du conseil d'administration et du personnel de la Société.

Dans le but d'arrimer le plan stratégique et le plan d'action nordique gouvernemental, les exercices de consultation ont été optimisés pour alimenter les deux planifications. Les engagements que prend la Société dans le présent plan stratégique lui serviront dans le rôle primordial qu'elle a à jouer dans la mise en œuvre du plan gouvernemental.

La Société demeure soucieuse des menaces et veut profiter des occasions afin de faire face aux enjeux prioritaires. Elle entend répondre aux besoins de ses clientèles grâce à une équipe engagée et performante à l'écoute des acteurs du territoire nordique.

Enjeu stratégique 1

Un développement nordique durable au bénéfice des gens qui habitent le territoire et de leur environnement

Le développement nordique durable est ancré dans la mission de la Société du Plan Nord. La Société doit penser son action de manière à créer une synergie entre les volets social, économique et environnemental. Le développement doit se faire au bénéfice des populations qui habitent le Nord et dans un souci de contribuer à la conservation du territoire.

Orientation 1

Assumer le rôle de facilitatrice entre les acteurs du territoire et le gouvernement

Pour arriver à contribuer à un développement nordique durable, la Société entend assumer pleinement son rôle de facilitatrice entre les acteurs du territoire nordique et les ministères et organismes de l'administration publique. C'est de cette manière qu'elle arrivera à réaliser pleinement sa mission : en facilitant les échanges de façon à influencer l'action gouvernementale selon les réalités nordiques.

Objectif 1.1

Renforcer les liens entre la Société et les parties prenantes au développement nordique

Si elle veut arriver à assumer pleinement son rôle de facilitatrice, la Société doit s'assurer d'entretenir des liens forts avec les parties prenantes au développement nordique. Elle entend poser des actions pour renforcer ces liens et sonder annuellement la clientèle des programmes d'aide financière et du Bureau de commercialisation pour en connaître les effets.

Pour soutenir les promoteurs, la Société entend agir de façon constructive sur le plan financier en créant des conditions favorables à une implication financière des partenaires. La Société veut être un catalyseur et encourager des investissements sur le territoire nordique par ses différentes aides financières, qu'elles proviennent du plan d'action nordique ou de sa mission. Voilà pourquoi elle réitère dans ce plan stratégique son objectif de maintenir un effet de levier notable au cours des prochaines années. Le calcul de l'effet de levier se fera sur la base d'une moyenne de l'effet de levier de l'ensemble des actions du plan d'action nordique et de la mission de la Société.

La participation des membres aux travaux de l'Assemblée des partenaires de la Société du Plan Nord est primordiale, puisqu'elle est l'instance-conseil privilégiée du gouvernement en matière de développement nordique. La Société doit non seulement entretenir des liens privilégiés avec les membres, mais aussi faire en sorte que l'instance soit mobilisée et qu'elle ressente et exerce son pouvoir d'influence.

L'analyse annuelle des résultats des sondages permettra à la Société de cibler les actions à mettre en œuvre pour améliorer la satisfaction de ses clientèles et des membres de l'Assemblée des partenaires.

Indicateurs	Cibles	Cibles	Cibles	Cibles	Cibles
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
1. Effet de levier de l'apport financier de la Société	1 pour 2	1 pour 2	1 pour 2	1 pour 2	1 pour 2
2. Taux combiné de satisfaction des clientèles à l'égard des liens entretenus avec la Société	80 %	80 %	83 %	83 %	85 %
3. Taux de satisfaction des membres de l'Assemblée des partenaires Mesure de départ : 70 %	80 %	80 %	83 %	83 %	85 %

Objectif 1.2

Adapter les dossiers structurants du gouvernement aux enjeux et réalités nordiques

La Société du Plan Nord joue un rôle transversal dans plusieurs dossiers d'envergure au sein du gouvernement en tant que facilitatrice entre les parties prenantes gouvernementales et du territoire nordique. L'indicateur permettra de mesurer l'influence de la Société dans la prise en compte des enjeux et réalités nordiques dans les dossiers structurants dans lesquels elle est impliquée. Des efforts seront mis de l'avant pour adapter des programmes, des politiques, des stratégies, des plans d'action, des projets de loi et des projets de règlement afin d'augmenter d'année en année ce pouvoir d'influence.

Indicateur	Cible	Cible	Cible	Cible	Cible
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
4. Proportion des programmes, politiques, stratégies, plans d'action, projets de loi et projets de règlement du gouvernement pour lesquels l'implication de la Société a mené à la prise en compte des enjeux et réalités nordiques	70 %	75 %	80 %	85 %	90 %

Orientation 2

Placer le développement durable au cœur des actions

Dans l'optique de développer le Nord de manière durable, placer le développement durable au cœur des actions de la Société apparaît incontournable. La Société renouvelle son ambition à cet égard dans le présent plan stratégique en voulant aller encore plus loin.

Objectif 2.1

Maximiser l'intégration du développement durable en développement nordique

La Société poursuit sa progression sur la voie du développement durable après sept ans de mise en pratique et deux plans d'action de développement durable. À titre d'illustration, déjà plus de 90 % du financement accordé par la Société à des projets sur le territoire nordique prend en compte le développement durable.

Non seulement le développement durable est un socle d'action de la Société, mais elle est également assujettie à la *Loi sur le développement durable*, qui l'enjoint à rendre publics ses engagements pour contribuer aux objectifs de la Stratégie gouvernementale de développement durable en vigueur. S'appuyant sur la maturité acquise en la matière, la Société a choisi d'inscrire ses engagements obligatoires en développement durable à même le Plan stratégique 2023-2028. Ainsi, l'indicateur vise à rendre compte des pratiques de développement durable mises en œuvre par la Société, par exemple en financement responsable, en acquisitions et appels d'offres, en analyses des décisions structurantes, etc., non seulement pour répondre à la Stratégie, mais encore davantage pour générer des bénéfices sur le territoire nordique et améliorer la Société sur le plan des responsabilités sociale, environnementale et économique.

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
5. Taux d'intégration du développement durable dans les pratiques de la Société	75 %	80 %	80 %	85 %	85 %

Objectif 2.2

Contribuer à l'atteinte de la cible de 50 % de conservation du territoire nordique dans une approche de développement durable

La Société poursuit l'engagement visant à désigner 50 % du territoire situé au nord du 49^e parallèle à des fins de conservation d'ici à 2035. D'une part, un réseau d'aires protégées représentant près de 20 % du territoire nordique a été identifié par le gouvernement avec les partenaires du territoire. Il demeure que 30 % du territoire doit toujours être désigné pour la protection de l'environnement, la sauvegarde de la biodiversité et la mise en valeur de divers types de développement. Ainsi, l'indicateur vise à rendre compte du nombre de nouveaux territoires ayant reçu le statut de conservation en milieu nordique. La Société suivra les réalisations qui seront rendues possibles avec ses partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux pour mettre en place les conditions permettant d'octroyer à 10 territoires nordiques le statut de conservation.

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028
6. Nombre de nouveaux territoires ayant reçu le statut de conservation en milieu nordique Mesure de départ : 0	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	10

Enjeu stratégique 2

Une organisation performante qui peut répondre aux besoins des acteurs du territoire nordique

Le territoire nordique québécois est immense, et les défis y sont nombreux. La Société est une organisation de petite taille avec une mission d'envergure. Pour arriver à y répondre efficacement, elle doit se fixer des objectifs et se doter de moyens qui lui permettront de la rendre encore plus performante.

Orientation 3

Être un leader en matière de développement nordique

Pour répondre aux besoins des acteurs du territoire nordique, la Société veut s'imposer comme une référence, une leader en matière de développement nordique. Elle doit être outillée pour adapter ses actions et mettre en place des solutions durables au profit du territoire et de ses communautés.

Outre l'objectif qu'elle se donne sur la bonification des moyens d'intervention financière, la Société entend mettre en œuvre un plan de gestion du savoir afin d'accentuer l'utilisation des données territoriales pour éclairer la prise de décision. Ce plan visera à répondre à deux priorités : soit d'améliorer la connaissance et l'accès à cette connaissance au sein de la Société, et de mesurer les effets des interventions de la Société, notamment par le suivi d'indicateurs d'évolution du territoire nordique.

Objectif 3.1

Augmenter le soutien aux acteurs du territoire par une bonification des moyens d'intervention financière

L'analyse du contexte a fait ressortir l'importance, pour la Société du Plan Nord, d'augmenter le soutien offert aux acteurs du territoire par une bonification des moyens d'intervention financière. C'est ce qu'elle entend faire dans son rôle de leader. Cette bonification permettra d'encourager la concrétisation de projets additionnels, en apportant une aide financière ayant des modalités de remboursement qui soient adaptées à des projets qui démontrent un potentiel de rentabilité et qui sont pertinents pour la réalisation de la mission de la Société du Plan Nord. Les projets visés nécessitent une intervention financière adaptée, car, souvent, leurs paramètres ne cadrent pas avec les programmes existants.

Bonifier les moyens d'intervention permet aussi de maximiser l'utilisation des sommes à la Société, grâce à une dynamique de recirculation des ressources financières. En effet, les sommes octroyées avec clause de remboursement seront éventuellement retournées à la Société et pourront alors être réinvesties pour réaliser d'autres projets sur le territoire.

Au cours des 3 dernières années, la Société a octroyé une aide financière remboursable de 5 M\$ dans le cadre d'un projet d'infrastructure. À présent, il s'agit de formaliser cette pratique pour des projets de différentes envergures et d'atteindre la cible de 10 M\$ en sommes engagées sous forme d'aide financière remboursable pendant la période 2023-2028.

Indicateur	Cible	Cible	Cible	Cible	Cible
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
7. Somme totale engagée ayant le potentiel d'être réinvestie par la Société sur le territoire	1 M\$	2,5 M\$	4,5 M\$	7 M\$	10 M\$

Orientation 4

Être un employeur de choix en territoire nordique

La Société veut se démarquer en tant qu'employeur de choix en offrant un environnement de travail stimulant et mobilisant, et des conditions qui correspondent aux façons modernes de travailler. Le bien-être, le développement des compétences et la collaboration seront favorisés par l'utilisation d'outils adaptés et par la maximisation du plein potentiel des technologies de l'information.

L'attractivité de l'organisation pour les habitants du territoire nordique et la fidélisation des employés seront optimisées par des pratiques internes structurantes et adaptées aux attentes du personnel, alignées avec les valeurs organisationnelles et permettant le succès de la pleine réalisation de sa mission ainsi que de la concrétisation de sa vision.

Objectif 4.1

Maximiser le nombre d'emplois de la Société sur le territoire nordique

La Société du Plan Nord concrétise la vision gouvernementale « Habiter notre Nord » en visant un déploiement de plus de 50 % de ses effectifs au sein de ses bureaux régionaux, répartis dans les principaux secteurs géographiques du territoire nordique. Ce déploiement assure des liens continus, fonctionnels et efficaces avec les nombreuses clientèles qui sont sur l'ensemble du territoire.

La transformation numérique de la Société offre désormais des possibilités nouvelles favorisant la décentralisation de certains postes auparavant rattachés au siège social, à Québec. Depuis 2015, le nombre d'employés affectés aux bureaux régionaux a triplé. La Société entend poursuivre cette lancée et contribuer, par le fait même, aux efforts de régionalisation du gouvernement du Québec.

De surcroît, la Société du Plan Nord, soucieuse du mieux-être de ses employés, veut offrir un milieu de travail stimulant par la flexibilité de l'organisation du travail, tout en créant un climat où l'agilité et la collaboration seront encouragées, et où la contribution unique de chaque membre du personnel est reconnue.

Indicateur	Cible	Cible	Cible	Cible	Cible
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
8. Proportion du personnel de la Société rattachée à l'un de ses bureaux régionaux Mesure de départ : 36 %	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	50 %

TABLEAU SYNOPTIQUE

PLAN STRATÉGIQUE 2023-2028 Société du Plan Nord

MISSION

La Société du Plan Nord a pour mission, dans une perspective de développement durable, de contribuer au développement intégré et cohérent du territoire nordique du Québec. Elle le fait en conformité avec les orientations définies par le gouvernement et en concertation avec les représentants des régions et des nations autochtones concernées ainsi que du secteur privé.

VISION

Par sa connaissance et sa capacité à mettre en place des solutions répondant aux spécificités propres au territoire, être reconnue comme une leader et une facilitatrice en matière de développement nordique durable.

VALEURS

- Agilité
- Concertation
- Intégrité
- Leadership

Enjeu 1 : Un développement nordique durable au bénéfice des gens qui habitent le territoire et de leur environnement

Orientation 1 : Assumer le rôle de facilitatrice entre les acteurs du territoire et le gouvernement

OBJECTIFS

- 1.1 Renforcer les liens entre la Société et les parties prenantes au développement nordique
- 1.2 Adapter les dossiers structurants du gouvernement aux enjeux et réalités nordiques

Orientation 2 : Placer le développement durable au coeur des actions

OBJECTIFS

- 2.1 Maximiser l'intégration du développement durable en développement nordique
- 2.2 Contribuer à l'atteinte de la cible de 50 % de conservation du territoire nordique dans une approche de développement durable

Enjeu 2 : Une organisation performante qui peut répondre aux besoins des acteurs du territoire nordique

Orientation 3 : Être un leader en matière de développement nordique

OBJECTIF

- 3.1 Augmenter le soutien aux acteurs du territoire par une bonification des moyens d'intervention financière

Orientation 4 : Être un employeur de choix en territoire nordique

OBJECTIF

- 4.1 Maximiser le nombre d'emplois de la Société sur le territoire nordique

INDICATEURS		CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027	CIBLES 2027-2028
1.	Effet de levier de l'apport financier de la Société	1 pour 2	1 pour 2	1 pour 2	1 pour 2	1 pour 2
2.	Taux combiné de satisfaction des clientèles à l'égard des liens entretenus avec la Société	80 %	80 %	83 %	83 %	85 %
3.	Taux de satisfaction des membres de l'Assemblée des partenaires Mesure de départ : 70 %	80 %	80 %	83 %	83 %	85 %
4.	Proportion des programmes, politiques, stratégies, plans d'action, projets de loi et projets de règlement du gouvernement pour lesquels l'implication de la Société a mené à la prise en compte des enjeux et réalités nordiques	70 %	75 %	80 %	85 %	90 %

INDICATEURS		CIBLES 2023-2024	CIBLES 2024-2025	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027	CIBLES 2027-2028
5.	Taux d'intégration du développement durable dans les pratiques de la Société	75 %	80 %	80 %	85 %	85 %
6.	Nombre de nouveaux territoires ayant reçu le statut de conservation en milieu nordique Mesure de départ : 0	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.	10

INDICATEUR		CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027	CIBLE 2027-2028
7.	Somme totale engagée ayant le potentiel d'être réinvestie par la Société sur le territoire	1 M\$	2,5 M\$	4,5 M\$	7 M\$	10 M\$

INDICATEUR		CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027	CIBLE 2027-2028
8.	Proportion du personnel de la Société rattachée à l'un de ses bureaux régionaux Mesure de départ : 36 %	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.	50 %

