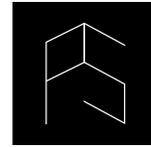


PLAN STRATÉGIQUE

Société québécoise des infrastructures



2023
2027

Publié par :
Société québécoise des infrastructures
Édifice Marie-Fitzbach
1075, rue de l'Amérique-Française
Québec (Québec) G1R 5P8

Téléphone : 418 646-1766, poste 3461
Courriel : courrier@sqi.gouv.qc.ca

Version électronique accessible
au www.sqi.gouv.qc.ca

Conception graphique :
Marie-Michelle Gagné et Alphatek

Montage graphique :
Alphatek

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives
nationales du Québec, 2023

ISBN : 978-2-550-94834-6 (PDF)

ISBN : 978-2-550-94833-9
(version imprimée)

Intérieur imprimé sur du papier recyclé
100 % postconsommation.



PCF



TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE	2
---	----------

L'ORGANISATION EN BREF	3
Mission	3
Vision	3
Valeurs	4
La SQI en chiffres	4

CONTEXTE	5
Des investissements soutenus en infrastructures	6
L'effervescence des marchés	7
Un monde du travail en mutation, deux défis pour la SQI	8
La prouesse d'associer flexibilité et pérennité des immeubles	10
Lutte contre les changements climatiques : enjeu incontournable, contribution plus exigeante	12
L'opportunité des approches numériques et de collaboration	12

CHOIX STRATÉGIQUES	15
Enjeu stratégique 1 : La responsabilité d'expert immobilier du gouvernement	16
Enjeu stratégique 2 : La contribution à un avenir prospère et durable des collectivités	19

MISE EN ŒUVRE	23
----------------------	-----------

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027	24
---	-----------



MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE

M. François Turenne
Président du conseil
d'administration

M^{me} Caroline Bourgeois
Présidente-directrice
générale

À la Société québécoise des infrastructures (SQI), les dernières années ont été marquées par une extraordinaire croissance du portefeuille de projets, en réponse aux investissements prévus au Plan québécois des infrastructures (PQI). De nouveaux projets touchant d'importants enjeux sociaux tels le programme de maisons des aînés et maisons alternatives et celui d'une nouvelle génération d'écoles secondaires, ont en effet engagé l'expertise de la SQI, laquelle est plus que jamais reconnue à plusieurs égards. Cette reconnaissance fait notamment écho à la vision définie dans le précédent plan stratégique : celle de devenir LE centre d'expertise en planification, en réalisation et en gestion d'infrastructures publiques du Québec.

La planification stratégique offre l'occasion d'exposer la direction que l'organisation prend à un moment charnière de son histoire. Ainsi, le Plan stratégique 2023-2027 s'appuie sur les réalisations de son ancienne mouture et sur les leçons apprises au cours de la période 2018-2023. Citons à cet égard l'accélération de sa démarche

de transformation numérique, l'intégration de la modélisation des données du bâtiment et des approches collaboratives de conception intégrée (BIM-PCI) dans une plus large proportion, le renouvellement de la Déclaration de services à la clientèle, le maintien du taux d'inoccupation des immeubles sous la barre des 2 %, le suivi de la performance des projets et le contrôle du déficit de maintien d'actifs.

Cependant, ce qui aura davantage marqué la réalisation du précédent plan stratégique, et les mémoires, sera sans doute l'arrivée de la pandémie de COVID-19, qui a provoqué de nombreux bouleversements à l'échelle nationale et internationale, notamment sur l'économie, sur l'environnement et sur le milieu du travail. En effet, la crise sanitaire, la déstabilisation des marchés et les nouvelles habitudes de vie et de travail ont mis en lumière la capacité de l'organisation à surmonter des périodes difficiles grâce à la solidarité de ses équipes. Le Plan stratégique 2023-2027 permettra à la SQI d'ancrer cette résilience sur le long terme, dans sa culture et ses pratiques, par le biais d'initiatives structurantes, pour assurer la livraison de sa mission et de celles de sa clientèle qui offre des services à la population.

En dépit des épisodes de turbulences dont elle ne peut anticiper l'amplitude et l'occurrence, la SQI se présente donc forte d'un bagage d'adaptation et d'agilité pour entrevoir l'avenir en pleine confiance.

Feuille de route de l'organisation pour les quatre prochaines années, le Plan stratégique 2023-2027 vise à affirmer le rôle de la SQI comme partenaire de référence en immobilier public durable.

Fruit de nombreuses consultations, il contribuera à répondre aux grandes priorités gouvernementales et organisationnelles.

À l'occasion du dixième anniversaire de création de la SQI, et en notre qualité de président du conseil d'administration depuis près de dix ans et celle de première dirigeante, nous sommes fiers de présenter un plan à la hauteur du dévouement et de l'expertise des femmes et des hommes qui composent la grande équipe de la SQI.

L'ORGANISATION EN BREF

Mission

Créée par le gouvernement du Québec en 2013, la Société québécoise des infrastructures (SQI) a 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, de maintenir et de 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.

Avec une équipe pluridisciplinaire qui dispose d'une expertise unique, la SQI offre l'ensemble des services liés à la gestion de projets et à la gestion immobilière. Elle participe à toutes les phases de développement des projets d'infrastructure qui lui sont confiés, des études de faisabilité à la livraison des installations, en passant par la préparation des dossiers d'affaires et par la gestion

des mécanismes de contrôle de la qualité. La SQI assure également l'exploitation et la pérennité d'un parc immobilier à vocations variées réparti sur l'ensemble du territoire. Elle intervient aussi dans les projets d'acquisition et de disposition d'immeubles et de terrains, réalise des projets d'aménagements et assure une gestion optimale des espaces locatifs pour répondre aux besoins des ministères et des organismes du gouvernement du Québec.

Son rôle l'amène également à conseiller le gouvernement sur toute question relative aux projets d'infrastructure publique, en plus de fournir des services de nature stratégique. Elle peut également agir comme conseillère auprès d'autres organismes publics, dans le transport collectif ou le réseau routier par exemple, afin que leurs projets soient réalisés selon les meilleures pratiques.

Vision

La vision de la SQI a été revue afin de prendre en compte l'évolution importante de l'organisation ainsi que le contexte changeant de son industrie. La SQI se caractérise par sa capacité à piloter des activités de gestion de projets et de gestion immobilière complexes. Les solutions qu'elle développe doivent concilier les conditions de marché et les vues de nombreuses parties prenantes, en respect de l'encadrement légal et réglementaire et d'exigences techniques toujours plus nombreuses. Le maintien de ce savoir-faire demeure un exercice d'équilibre, car l'environnement de la SQI se complexifie aussi rapidement que ses responsabilités augmentent, mettant sous pression les ressources et les structures de l'organisation.

C'est à partir de cette prémisse que des travaux préparatoires ainsi qu'une

consultation ont été menés afin de relever les principales attentes des secteurs de l'organisation et les tendances fortes identifiées par ceux-ci. Il en résulte l'énoncé de vision suivant :

***Partenaire de référence
pour des solutions
immobilières publiques
durables au bénéfice
des collectivités***

Consolidation des acquis et des expertises, collaboration accrue avec les clients et la collectivité, maintien du leadership en développement durable, fierté de participer à la mission de la SQI sont quelques-uns des objectifs qui ont émergé et qui ont conduit à cette vision renouvelée pour l'organisation.



Valeurs

Depuis la parution du Plan stratégique 2018-2023, la SQI connaît une forte croissance de son personnel. Il importe de s'assurer que les nouvelles ressources qui intègrent les équipes se reconnaissent dans ces valeurs, qui s'articulent autour de quatre piliers :

RESPECT

Considération envers autrui, s'accompagnant de courtoisie, d'écoute et d'ouverture.

INTÉGRITÉ

Souci constant d'agir avec droiture, honnêteté, impartialité et probité dans l'intérêt public et le respect des lois et de la réglementation.

EXCELLENCE

Plus haut degré de maîtrise des habiletés et des connaissances, avec la volonté de les utiliser de façon optimale.

COLLABORATION

Participation avec d'autres et coopération en vue d'apporter son concours et de fournir son aide, établissement de partenariats et contribution au succès collectif.

Fondements de la culture de la SQI, les valeurs se manifestent dans l'ensemble des activités, des décisions et des rapports auprès des collègues, des fournisseurs et des citoyens. En s'appropriant ces valeurs et en les exprimant par leurs habiletés et leur conduite, les employés participent à l'évolution d'une organisation performante à laquelle ils sont fiers d'appartenir.

La SQI en chiffres

1 484

Nombre d'employés

3,5 G \$

Valeur totale des contrats conclus annuellement

355

Nombre d'immeubles en propriété

165

Nombre de projets sous gestion (en planification ou en réalisation) de plus de 10 M \$

44 G \$

Valeur totale du portefeuille de projets sous gestion (en planification ou en réalisation) et en association

837

Nombre de baux

24

Nombre de projets en association

3,2 M m²

Superficie du parc immobilier (en propriété et en location)

585

Locateurs différents

Toutes les données sont établies au 31 mars 2022, à l'exception du nombre d'employés au 31 décembre 2022.

CONTEXTE

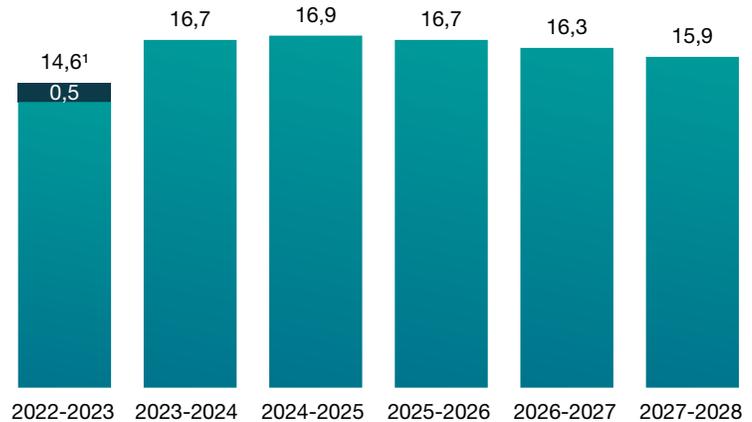
Si la vision nous indique la destination, le contexte marque le point de départ, tandis que les choix stratégiques traduisent le meilleur itinéraire pour joindre ces deux points. Le contexte externe positionne la SQI au regard des tendances, favorables ou défavorables, internationales, nationales, mais surtout plus spécifiques à ses secteurs d'affaires. Le contexte interne s'y intègre en présentant un portrait de la situation de l'organisation par rapport à ces tendances.

Des investissements soutenus en infrastructures

Le PQI 2023-2033 présente les priorités d'investissements du gouvernement sur un horizon de dix ans. Il prévoit une hausse importante des investissements de 7,5 milliards de dollars par rapport au PQI 2022-2032, incluant les enveloppes et les projets qui se retrouveront attribués à la SQI. Cette activité devrait se poursuivre pour toutes les années que couvre le plan stratégique. Déjà en pleine expansion, l'organisation devra continuer à composer avec cette croissance. Les investissements prévus au PQI 2023-2033 pour la SQI se montent à plus de 3,4 milliards de dollars.

Investissements annuels

(Contribution du gouvernement du Québec, en milliards de dollars)

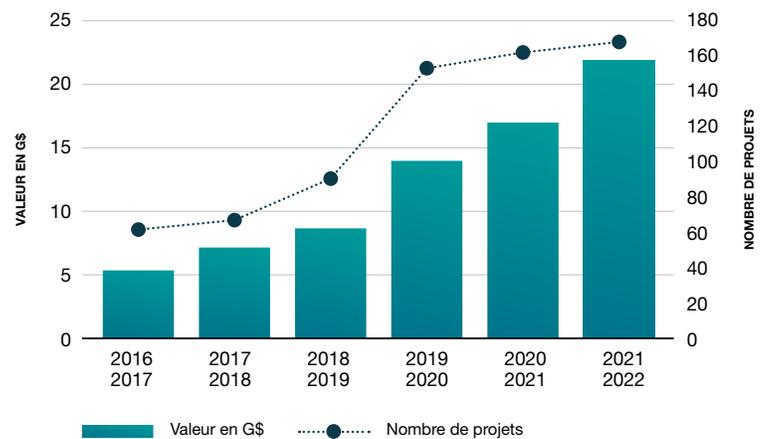


1. Les investissements probables de 2022-2023 incluent des versements anticipés d'aides financières de 0,5 G \$ versés pour des projets d'infrastructure de l'ARTM et de deux sociétés de transport en commun.

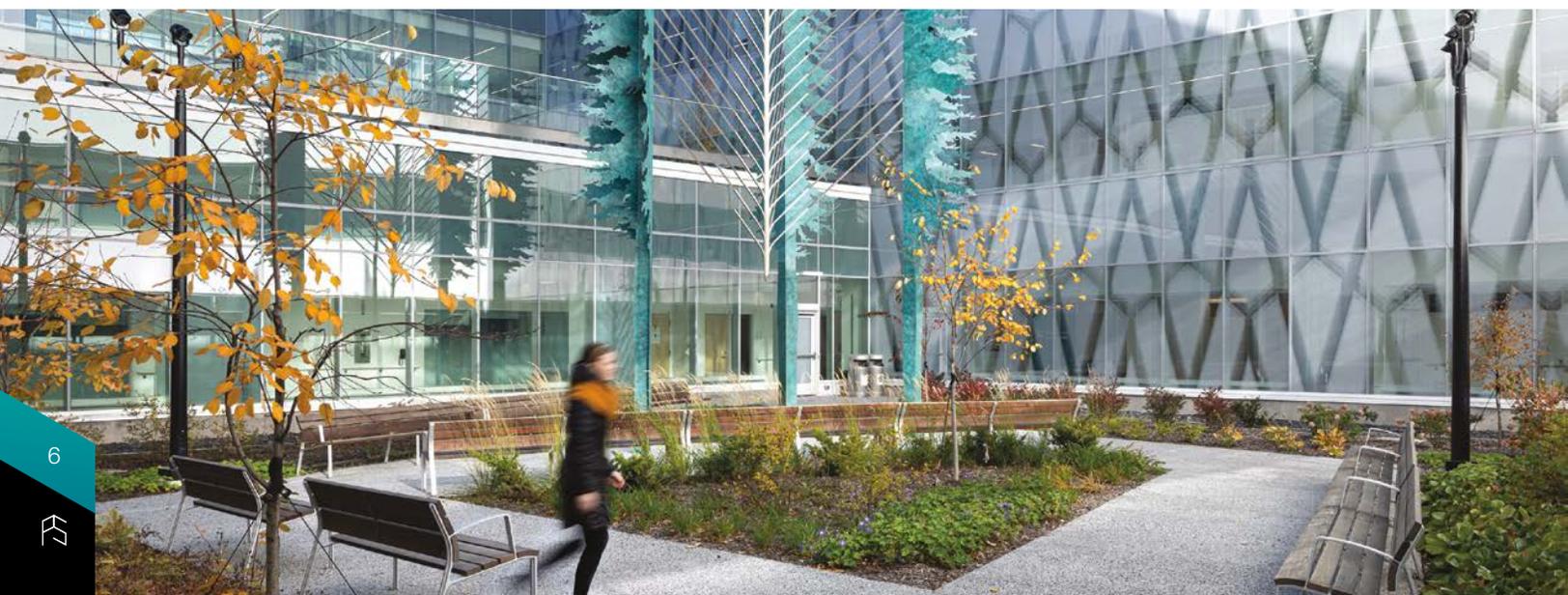
Source : Plan québécois des infrastructures 2023-2033

La valeur du portefeuille de projets pris en charge par la SQI, que ce soit en planification ou en réalisation, a quadruplé depuis 2016-2017. Ces projets d'infrastructure publique ont maintenant une valeur totale de près de 22 milliards de dollars. Ils comprennent, entre autres, de nouvelles écoles secondaires, des hôpitaux, des maisons des aînés et maisons alternatives, des palais de justice et des espaces bleus.

Évolution du portefeuille de projets sous gestion de la SQI, en planification ou en réalisation



▼ Centre intégré de cancérologie.
Nouveau complexe hospitalier de Québec
Crédit : Stéphane Groleau



En plus des projets majeurs, cette croissance se manifeste dans plusieurs sphères d'activités de la SQI et met au défi les équipes de tous ses secteurs d'affaires.

Effet des investissements du PQI sur l'activité de la SQI

	2021-2022	VARIATION PAR RAPPORT À 2017-2018	
Nombre de projets majeurs sous gestion (incluant ceux à l'étude)	207*	+ 140	+ 209 %
Valeur totale des projets majeurs sous gestion (incluant ceux à l'étude)	34 800 M \$*	+ 27 700 M \$	+ 390 %
Nombre de projets majeurs en association	24	+ 10	+ 71 %
Valeur totale des projets majeurs en association	22 000 M \$	+ 8 900 M \$	+ 68 %
Valeur des investissements en maintien d'actifs au PQI de la SQI	1 454 M \$	+ 557 M \$	+ 62 %
Travaux de maintien d'actifs répertoriés au parc immobilier	1 677 M \$	+ 825 M \$	+ 97 %
Nombre de contrats conclus	8 637	+ 1 858	+ 27 %
Valeur totale des contrats conclus	3 500 M \$	+ 2 860 M \$	+ 443 %

* 165 projets en planification ou en réalisation d'une valeur totale de 21,8 G \$ auxquels s'ajoutent 42 projets à l'étude représentant des investissements de plus de 13 G \$.

Les investissements dans les grands projets d'infrastructure publique soutiennent l'économie de la province, mais contribuent aussi à la surchauffe du marché de la construction.

L'effervescence des marchés

La forte activité du secteur de la construction s'est accompagnée d'une envolée des coûts, une situation sans précédent depuis 30 ans. Les entreprises de services et de construction sont sous pression, les chaînes d'approvisionnement sont instables, il y a pénurie de matériaux et leur prix augmente, sans compter les répercussions des changements climatiques et des crises géopolitiques.

Cette effervescence est accentuée par la pénurie de main-d'œuvre. Les contrats sont plus nombreux et importants, mais les entreprises peinent à recruter. Dans le secteur de l'immobilier, la disponibilité des terrains diminue alors que les coûts d'acquisition bondissent, particulièrement dans les secteurs centraux.

Dans une telle conjoncture, réaliser ses projets selon les paramètres entendus relève du défi. La SQI, tout autant que les entrepreneurs et les fournisseurs, doit faire preuve de créativité et de souplesse pour ajuster ses calendriers de réalisation. Elle remarque également la difficulté à maintenir un nombre minimal

de soumissionnaires et constate une hausse des taux d'appels d'offres publics annulés.

Actions posées

Différentes mesures d'atténuation sont en place afin de limiter certains effets de la croissance à la SQI et ceux de l'effervescence des marchés, notamment le déploiement de trois grands chantiers organisationnels : d'abord la gestion de la capacité interne (ajustement optimal de l'utilisation des ressources selon la planification des activités), ensuite la gestion des talents (parcours d'intégration et organisation apprenante) et enfin la gestion de l'approvisionnement (notamment par des achats groupés).

Plusieurs autres initiatives entreprises par la SQI démontrent la nécessité d'ajouter de l'innovation et de l'agilité pour répondre aux conséquences de cette effervescence :

- Gestion par programmes des projets prioritaires gouvernementaux ;
- Diversification des modes de réalisation de projets afin de planifier et de réaliser les projets de façon plus adaptée aux exigences du marché ;
- Revue de certaines clauses contractuelles et ajout d'une clause d'ajustement du prix de certains matériaux à la documentation contractuelle de certains projets ;
- Diffusion d'un document annonçant les appels d'offres à venir de la SQI afin d'offrir une meilleure prévisibilité à l'industrie.



Un monde du travail en mutation, deux défis pour la SQI

Les dernières années ont ébranlé de nombreuses certitudes dans le monde du travail. Ce qu'on tenait pour acquis est remis en cause, comme la disponibilité de la main-d'œuvre, tandis que ce qui semblait difficile à mettre en application, comme le télétravail, s'est réalisé très rapidement. Cette mutation du monde professionnel s'est jouée en accéléré et affecte la SQI en tant que propriétaire d'espaces de bureaux, mais aussi à titre d'employeur.

Une main-d'œuvre plus rare avec des attentes élevées

Parmi plus d'un millier d'entreprises interrogées par la Commission de la construction du Québec, les deux tiers ont répondu ne pas parvenir à pourvoir tous leurs postes. Même constat de pénurie chez les prestataires de service tels que l'Association des Architectes en pratique privée du Québec et l'Association des firmes de génie-conseil du Québec. Le nombre de candidatures par offre d'emploi est, quant à lui, inférieur au niveau d'avant la pandémie dans quasiment tous les secteurs d'activité canadiens.

Ce renversement de situation favorise les employés à la recherche d'un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle. La SQI met tout en œuvre pour répondre à leurs attentes et offrir un milieu de travail sain et stimulant afin de maintenir ses expertises reconnues par ses clients et ses partenaires. À ce titre, son Plan d'action ressources humaines 2021-2024 déploie une image de marque primée : « Pilier de votre avenir ». La SQI y développe donc des parcours d'intégration ainsi que des services et des outils de formation avec « L'Élévateur » pour stimuler sa capacité d'attraction. Elle propose également d'autres activités qui visent davantage le bien-être. Ces actions ont porté leurs fruits, si bien que le nombre d'employés a pu passer de moins d'un millier, en 2019 à 1 484 en décembre 2022.

La transformation du milieu de travail

L'autre volet de la mutation du monde du travail concerne la transformation des espaces de bureaux. Il ne fait plus de doute que la qualité des immeubles et des aménagements sont des facteurs de bien-être des employés, donc un levier pour l'attraction et la rétention du personnel.

Compte tenu des possibilités de travailler à distance, la plupart des organisations publiques repensent les espaces de travail pour leurs équipes. Dans son budget des dépenses 2022-2023, la ministre responsable de l'Administration gouvernementale et présidente du Conseil du trésor, Mme Sonia LeBel, affirmait que : « *L'objectif de cette transformation consiste à offrir aux employées et employés un environnement favorable à la réalisation de leurs activités professionnelles. La transformation du mode de gestion, le recours au télétravail et aux technologies, le passage au mode sans papier, la gestion documentaire et la gestion numérique de l'information ainsi que l'actualisation des espaces en fonction des besoins réels sont la base de cette transformation importante.* »

La transformation du milieu de travail prendra donc une place de plus en plus importante. La modernisation des immeubles de bureaux gouvernementaux est une priorité de la SQI pour accompagner l'Administration gouvernementale dans la mutation du monde du travail et satisfaire aux exigences de sa clientèle.

Pour ce faire, la SQI pourra s'appuyer sur son expertise dans le concept du milieu de travail axé sur les activités (MTAA).

Milieu de travail axé sur les activités

Le concept du milieu de travail axé sur les activités (MTAA) vise à enrichir l'expérience employé. Flexibles, multifonctionnels et technologiques, les MTAA sont pensés en fonction des activités à réaliser. Les espaces sont lumineux, ils offrent des vues sur l'extérieur, des diversités d'espaces et d'ambiances pour se concentrer, collaborer et travailler, ils favorisent le confort et un meilleur partage d'information et des idées. Bref, la santé et le bien-être sont au cœur de la démarche.

Les bureaux de trois directions immobilières de la SQI ont récemment été métamorphosés dans le cadre d'un projet pilote avec, entre autres, l'intégration de bois et de plantes et un apport maximal de lumière naturelle. Les témoignages reçus expriment l'enthousiasme, la fierté et l'appréciation des équipes et illustrent tout le savoir-faire de nos équipes en matière de MTAA.

▼ MTAA à la Direction immobilière de Laval, des Laurentides et de Lanaudière

DES BÉNÉFICES PROBANTS

Selon une étude réalisée en 2020 par la société Veldhoen + Company, créatrice du concept de MTAA il y a 30 ans, les entreprises ayant implanté la démarche notent les améliorations suivantes :

+ 17 %

de la satisfaction globale au travail

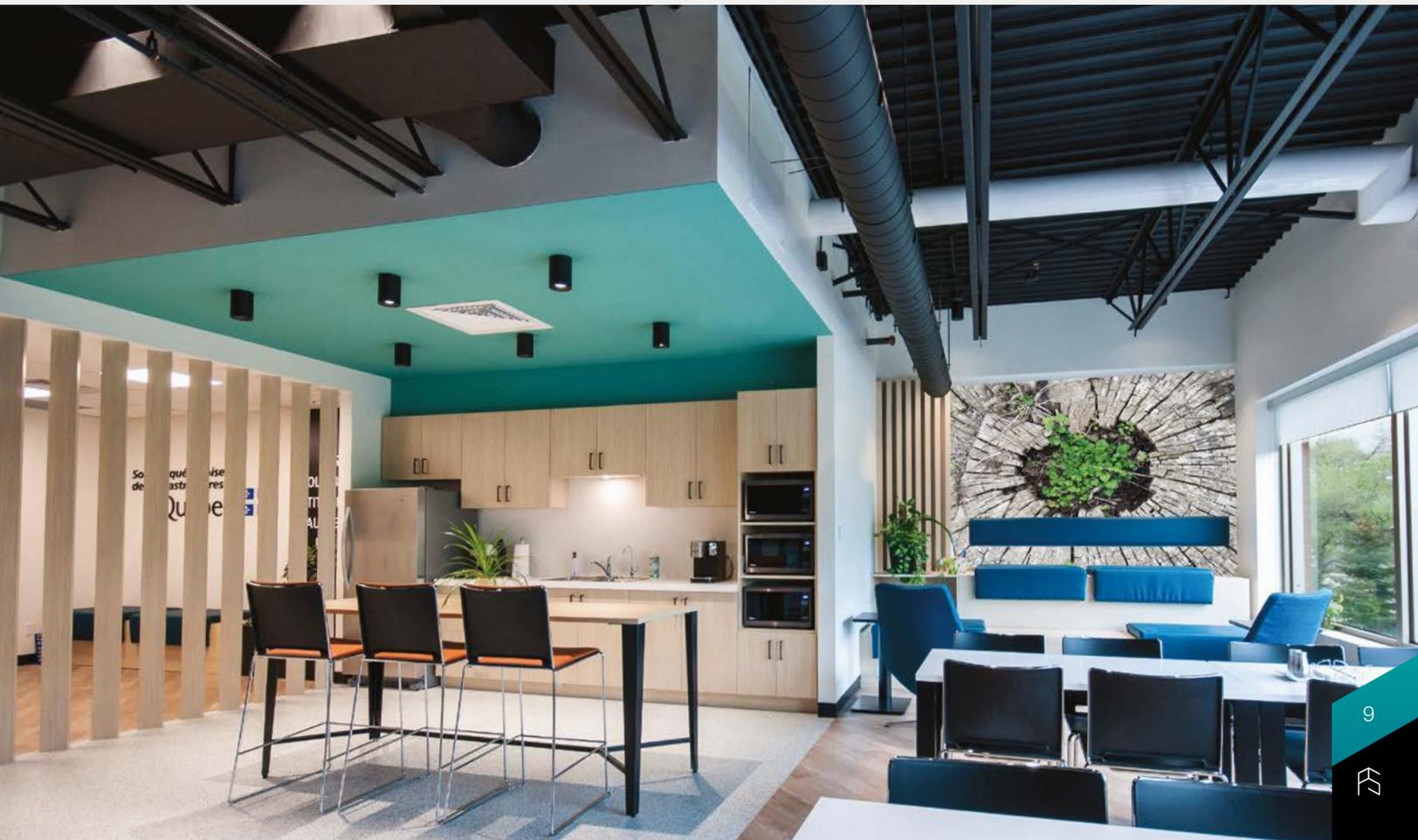
+ 13 %

de la productivité individuelle
et + 8 % de la productivité d'équipe

+ 11 %

de gains dans la culture organisationnelle

Par exemple, lors d'un sondage, les employés de Services publics et Approvisionnement Canada, qui travaillent dans un MTAA, ont fait part en majorité de points positifs : 65 % des répondants estiment être plus productifs, 74 % considèrent mieux collaborer, 70 % se trouvent plus efficaces et 82 % préfèrent ce type d'espace.



La prouesse d'associer flexibilité et pérennité des immeubles

La SQI assure le maintien et la disponibilité de l'un des plus grands parcs immobiliers du Québec, comprenant des immeubles abritant de nombreux services aux citoyens ou aux employés de l'État, tels que des immeubles de bureaux, des palais de justice, des centres de transport, des établissements de détention et des postes de la Sûreté du Québec.

Un parc qui doit s'adapter

En avril 2018, le gouvernement rendait publique sa Vision immobilière et confiait à la SQI la responsabilité de sa mise en œuvre. La SQI avait alors le mandat de hausser progressivement la part des espaces de bureaux gouvernementaux en propriété, de développer un nouveau concept d'aménagement des lieux de travail et d'améliorer sa démarche de location d'espaces, pour mieux profiter des occasions du marché.

Depuis la publication de cette vision, l'organisation du travail, et par le fait même celle du marché immobilier, a subi les grands changements que l'on connaît. Pour s'adapter à cette nouvelle réalité du monde du travail, la SQI a produit des analyses avancées afin de maintenir à jour sa stratégie immobilière et d'assurer la performance gouvernementale en matière de gestion des espaces.

La SQI est très attentive à l'évolution du marché immobilier, dans une optique de saine gestion des biens publics. Conformément à la Vision immobilière du gouvernement, la SQI maintient un minimum d'espaces vacants et est très performante en ce domaine depuis des années. Elle affiche un taux d'inoccupation global de l'ordre de 2 %, qui se compare avantageusement à la performance du marché. Les taux de location de la SQI sont généralement très proches, voire meilleurs, que ceux du marché.

Enfin, la SQI vise à optimiser son ratio entre ses propriétés et ses locations en fonction de la situation du marché. Une stratégie à long terme a été élaborée pour y parvenir. Les investissements prévus de 170,3 millions de dollars pour 2023-2024 permettront notamment de saisir les possibilités d'acquérir des immeubles en propriété.

3 165 277 m²

Superficie du parc immobilier
(propriétés et locations au 31 mars 2022)

Le défi de la réduction du déficit de maintien d'actifs

La pérennité des infrastructures est au centre des préoccupations du gouvernement et de la SQI. Celle-ci doit maintenir ses propriétés dans un état satisfaisant d'intégrité physique et fonctionnelle à long terme, et ce, en considérant autant la sécurité des occupants que la continuité des missions essentielles de l'État. Elle doit diminuer la consommation énergétique et l'incidence des changements climatiques sur ses immeubles de manière préventive, dans une optique de développement durable.

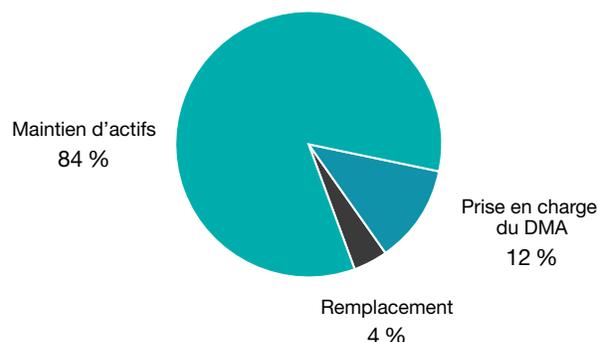
La Vision immobilière du gouvernement rappelle par ailleurs que la responsabilité du maintien d'actifs du parc immobilier de la SQI s'inscrit également dans une dimension collective : « À titre de propriétaire d'une portion importante du patrimoine immobilier public, la SQI a l'obligation de gérer ses immeubles de manière à en assurer la conservation à long terme, d'autant plus que nombre de ceux-ci présentent un intérêt architectural reconnu et que plusieurs font l'objet d'un classement à titre de bâtiment historique. (...) À titre de gardien de ce patrimoine collectif, d'une valeur inestimable, la SQI a l'obligation de prendre toutes mesures nécessaires pour en assurer la conservation et la transmission aux générations futures. »

Au cours des dernières années, le vieillissement des infrastructures a été plus rapide que la capacité à investir dans les travaux, ce qui laisse le déficit de maintien d'actifs (DMA) à un niveau élevé¹. La planification de ce type de projets sur plusieurs années et la croissance des investissements gouvernementaux illustrent une volonté de renverser cette tendance, d'autant plus que les enjeux de pénuries et les changements climatiques risquent de constituer des défis supplémentaires pour la résorption du DMA. Au PQI 2023-2033, les investissements prévus en maintien du parc sur un horizon de dix ans permettront de prendre en charge 263 millions de dollars sur 665 millions de dollars de DMA pour le parc de la SQI.

1. Le déficit de maintien d'actifs est constitué de l'ensemble des travaux de maintien d'actifs qui auraient normalement dû être réalisés antérieurement à l'inspection. On entend par « maintien d'actifs » tous les travaux ponctuels qui servent à maintenir ou à rétablir l'état physique d'une infrastructure à un niveau permettant la poursuite de son utilisation aux fins de laquelle elle est destinée.

**Investissements en maintien du parc
au PQI 2023-2033**
(Contribution du gouvernement du Québec
en millions de dollars et en pourcentage sur 10 ans)

	SQI
MAINTIEN DU PARC	
Maintien d'actifs	1 888,3
Prise en charge du DMA	263,4
Remplacement	98,4
TOTAL	2 250,1



Plan annuel de gestion des investissements publics en infrastructures

L'inventaire des infrastructures et une évaluation de leur état, ainsi que de leur DMA, sont présentés au Plan annuel de gestion des investissements en infrastructures 2023-2024 (PAGI) en fonction des différentes vocations d'immeubles. Le PAGI prévoit également les investissements annuels requis pour répondre aux attentes gouvernementales. Le tableau suivant présente la répartition par vocation.

Évaluation de l'indice d'état des infrastructures du parc de la SQI^{1, 2}

VOCATION	ÂGE MOYEN (ANNÉES)	INDICE D'ÉTAT ³ (%)			DÉFICIT DE MAINTIEN D'ACTIFS (M \$)
		ABC	D	E	
IMMEUBLES					
Immeubles de bureaux	37	46 %	38 %	16 %	200,7
Centres de transport	37	53 %	32 %	15 %	60,6
Palais de justice	42	57 %	38 %	5 %	116,2
Établissements de détention	26	76 %	0 %	24 %	133,6
Postes de la Sûreté du Québec	28	60 %	40 %	0 %	68,0
Autres immeubles spécialisés	35	80 %	19 %	1 %	18,2
Immeubles non locatifs et excédentaires	67	2 %	82 %	16 %	14,2
OUVRAGES DE GÉNIE CIVIL					
Stationnements et tunnels	25	34 %	8 %	58 %	53,5
TOTAL		59 %	30 %	11 %	665,0

1. Données au 17 octobre 2022.

2. L'inventaire exclut les baux emphytéotiques (maintien d'actifs sous la responsabilité du locateur, les immeubles en construction et les immeubles loués en vertu de contrats de location-acquisition, notamment l'édifice situé au 3800, rue de Marly, à Québec.

3. Les pourcentages sont pondérés en fonction des valeurs de remplacement des infrastructures.

Indice d'état gouvernemental (IEG) : A = très bon, B = Bon, C = Satisfaisant, D = Mauvais et E = Très mauvais.

Face à cet enjeu, la SQI planifie en priorité des interventions sur les infrastructures en mauvais et en très mauvais état (indice D ou E), et ce, afin de résorber le DMA et de les ramener à un état satisfaisant (indice A, B ou C).

Lutte contre les changements climatiques : enjeu incontournable, contribution plus exigeante

Le développement durable prend une place très importante à la SQI depuis longtemps. Ce thème demeure fondamental pour ses employés qui déploient beaucoup d'ingéniosité pour développer et inclure des solutions durables dans leurs interventions.

Les bâtiments constituent l'une des principales sources d'émission de gaz à effet de serre (GES) au pays; la SQI est donc concernée au premier chef. Dans le Plan pour une économie verte (PEV), le gouvernement du Québec vise une réduction de 50 % de ses émissions de GES d'ici 2030, par rapport au niveau de l'année 2012-2013, pour l'ensemble de son parc immobilier¹. Pleinement engagée dans la transition énergétique, la SQI a déjà atteint en 2022 une réduction de 25 % de ses émissions par rapport à cette cible, en plus d'avoir réduit sa consommation énergétique de 18 %.

1. À la mesure 4.1.1 la cible inscrite au PEV est une réduction des GES de 60 % par rapport à l'année 1990. Les données de l'année de référence n'étant pas disponibles pour la SQI, la cible a été révisée par le MELCCFP pour une réduction de 50 % par rapport à 2012-2013.

À cela s'ajoutent d'autres initiatives pour contribuer à un avenir plus durable, comme l'obtention de certifications LEED et BOMA BEST, l'utilisation du bois dans la construction de certains bâtiments et le choix de systèmes mécaniques à haute efficacité. La SQI s'équipe en vue de l'adaptation de ses bâtiments aux changements climatiques. Elle a développé un outil d'évaluation de la vulnérabilité des bâtiments qui calcule un indice de risque climatique global pour chacun d'eux. Utilisé en complément de l'indice d'état gouvernemental (IEG), il permettra à terme de tirer avantage des projets de maintien d'actifs pour adapter graduellement le parc immobilier de la SQI aux changements climatiques.

Cet outil est d'ailleurs déjà partagé avec d'autres gestionnaires immobiliers publics, contribuant ainsi à renforcer la résilience aux changements climatiques du milieu bâti québécois et l'esprit de collaboration que souhaite instaurer la SQI dans ses processus d'affaires. Dans la mesure où les projets de la SQI ont une incidence sur la communauté et sur l'aménagement du territoire, l'aspect social prend une place croissante dans ses pratiques de gestion à titre de levier de performance.

↘ 18 %

Consommation énergétique
2021-2022

↘ 25 %

Émissions de GES

L'opportunité des approches numériques et de collaboration

Le foisonnement des nouvelles technologies offre de nombreuses occasions d'améliorer la performance des organisations. Toutefois, gérer une telle quantité d'opportunités comporte son lot de défis. Les attentes sont élevées dans tous les milieux. Elles se traduisent par une certaine pression sur les organisations de la part des employés et des clients pour leur adoption rapide, tandis que le renouvellement accéléré des outils technologiques fragilise la capacité de les rentabiliser sur une période suffisante.

La démarche de transformation numérique de la SQI cible des chantiers prioritaires exprimant une vision commune et permettant de se concentrer sur les besoins d'évolution de l'organisation pour atteindre ses objectifs et ainsi, d'investir dans les ressources informationnelles et dans les technologies pertinentes.

Les outils numériques de collaboration, disponibles dès l'automne 2019 à la SQI, ont d'ailleurs permis l'adoption rapide du travail en mode hybride. L'effort se poursuit afin de cibler les bonnes technologies pour aider les secteurs d'affaires dans l'amélioration des services offerts et des façons de faire. Ainsi, l'intégration de nouveaux systèmes, la valorisation des données et l'optimisation des processus soutiennent la performance de l'organisation.

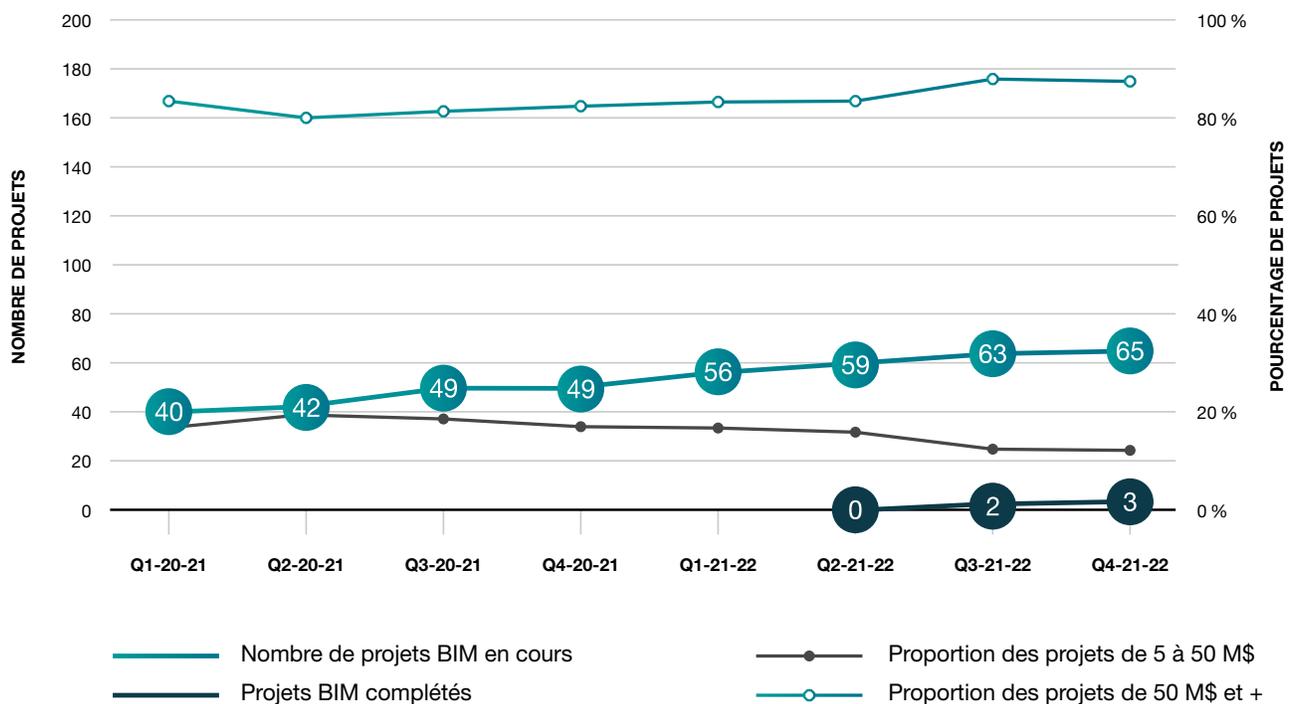
Valorisation des données

Au cœur de la transformation numérique, l'actif de données se doit d'être valorisé, c'est-à-dire organisé, partagé et exploité efficacement dans un cadre éthique. La SQI a entamé une démarche visant à faire d'elle une organisation axée sur les données, afin de prendre des décisions fondées sur des informations probantes dans une perspective de performance.

La modélisation des données du bâtiment (généralement reconnue sous l'acronyme anglais BIM) illustre le potentiel de la valorisation des données appliquée au domaine des infrastructures, une pratique où la SQI se démarque. Le BIM comprend notamment une représentation numérique, qui regroupe, en temps réel, les informations concernant un bâtiment ou une infrastructure, dès sa conception.

Reconnue pour son leadership au Québec et au Canada en matière de BIM et de processus de conception intégrée (PCI)¹ depuis quelques années déjà, la SQI a reçu le mandat, en collaboration avec le ministère des Transports et de la Mobilité durable, de mettre en œuvre jusqu'en 2026 la Feuille de route gouvernementale pour l'intégration du BIM. Cette initiative, lancée en mars 2021 dans le Plan d'action pour le secteur de la construction (PAC), de concert avec plusieurs autres grands donneurs d'ouvrage publics et en collaboration avec l'industrie de la construction, confirme l'implication majeure de la SQI dans cette initiative gouvernementale. Ce faisant, la SQI poursuit sa transformation numérique et contribue grandement à celle de ses partenaires.

Évolution des projets BIM à la SQI



1. Le processus de conception intégrée est un processus collaboratif et multidisciplinaire qui s'amorce dès le démarrage d'un projet, et qui vise à générer, avec une meilleure efficacité, des solutions intégrées, optimales, innovantes et durables. Le PCI est guidé par des objectifs fonctionnels, environnementaux et économiques clairement définis, et il couvre le cycle de vie d'un bâtiment.



La collaboration sous toutes ses formes

Le besoin de mieux collaborer et de créer des liens avec les parties prenantes est ressorti des consultations internes comme une grande priorité de cette planification. Outre sa collaboration avec l'ensemble de l'industrie dans le cas du déploiement du BIM, la SQI est en contact régulier avec tous ses partenaires afin d'améliorer ses pratiques.

La mise à jour de sa déclaration de service à la clientèle (DSC) en 2022 démontre le soin apporté par la SQI à la qualité de sa relation client. La DSC comporte 14 engagements mesurables et concerne l'ensemble des secteurs d'affaires de la SQI. De plus, les mesures du niveau de satisfaction de la clientèle ont été bonifiées pour permettre une réponse plus rapide et plus opportune à des écarts par rapport aux attentes. Un tableau de bord permet aux équipes de suivre l'évolution de la performance et d'agir pour améliorer les résultats.

Enfin, il est important de mettre de l'avant la collaboration singulière entretenue par la SQI en tant qu'expert immobilier du gouvernement auprès de sa clientèle dans les projets en association. La SQI, à titre d'associé au projet, accompagne des organismes publics dans la planification et le suivi de projets d'infrastructure, qui représentent un portefeuille d'une valeur atteignant 22 milliards de dollars.

▼ HVS – Projet Hôpital Vaudreuil-Soulanges

La SQI offre ses services pour juger de tout enjeu, risque ou autre élément sensible du projet qui pourrait modifier ses paramètres. Ses interventions sont requises notamment en réponse à la complexité croissante du contexte dans lequel se réalise ce type de projets, aux investissements considérables qu'ils nécessitent et à la diversité grandissante des modes de réalisation qui peuvent leur être appliqués.

En 2016, la SQI lançait sa feuille de route corporative pour le déploiement du BIM, associée au déploiement des approches collaboratives PCI. La démarche, menée en collaboration avec l'industrie, se méritait, en novembre 2020, deux prix de reconnaissance par l'organisation pancanadienne CanBIM (Innovation Spotlight Awards). En novembre 2021, le Commissaire au développement durable affirmait qu'avec le PCI et le BIM, la SQI semble être sur une bonne voie pour rendre les infrastructures publiques de plus en plus durables et atteindre de meilleurs résultats en matière de rendement financier et de performance énergétique, souhaitant qu'elle continue sur sa lancée. Innovant aussi dans les modes de réalisation de projets, la SQI est régulièrement consultée par nombre d'organismes publics et très fréquemment appelée par l'industrie pour intervenir lors de conférences, tant sur le BIM-PCI que sur les divers modes de réalisation.



CHOIX STRATÉGIQUES

Le Plan stratégique 2023-2027 contient deux enjeux principaux, cinq orientations, onze objectifs et treize cibles. Le premier enjeu concerne la capacité à accomplir pleinement la mission de la SQI malgré les défis évoqués dans les pages précédentes, tandis que le second enjeu vise son engagement à construire avec ses partenaires un avenir où les infrastructures seront un vecteur local et national de croissance économique et sociale durable.

ENJEU STRATÉGIQUE 1

La responsabilité d'expert immobilier du gouvernement

Le portrait socioéconomique présenté précédemment illustre l'ampleur des défis à relever par la SQL pour assumer ses responsabilités. Dans ce contexte marqué par l'incertitude, les organisations adoptent généralement des stratégies qui privilégient la réussite de leurs objectifs fondamentaux, tout en misant sur l'innovation et la capacité d'adaptation pour les atteindre. Pour garantir la réalisation de ses missions essentielles face à ces défis, la SQL consolide ses acquis et assure la performance d'indicateurs clés que ses équipes suivent au quotidien, portant sur les enjeux du déficit de maintien d'actifs, les attentes croissantes à l'égard de la transformation du milieu de travail (TMT) et le respect des paramètres des projets majeurs.

Ainsi, pour le premier enjeu de son plan stratégique, la SQL priorise l'investissement de ses ressources dans l'atteinte d'objectifs qui constituent un socle solide, assurant des services de qualité peu importe ce que réserveront les quatre prochaines années.

Par conséquent, les première et deuxième orientations traduisent la volonté de la SQL d'agir de façon responsable en matière de gestion de projets et de gestion immobilière.

Pour créer un lien transversal et structurant entre ces deux orientations axées sur la performance de son cœur de métier, la troisième orientation porte sur la transformation numérique de l'organisation. Plus particulièrement, elle vise l'introduction des nouvelles technologies pour offrir des services qui répondent aux besoins des clients et des partenaires. La bonification des services par la transformation numérique bénéficie à la réalisation de la mission, en entraînant l'ensemble de la chaîne de valeur de l'organisation dans une dynamique d'amélioration.

ORIENTATION 1

Respecter nos engagements en matière de projets d'infrastructure

Les paramètres de coûts, d'échéancier et de portée sont les pierres angulaires de la gestion de projets. Bien que la définition de la portée relève habituellement de nos partenaires, le contrôle des deux autres indicateurs constitue le fondement de l'engagement des équipes de la SQL envers la clientèle et ses partenaires gouvernementaux.

Considérant la croissance du portefeuille dans des conditions de marché difficiles, les équipes de projets s'engagent dans l'adoption d'une forte culture de gestion de la performance des projets. Celle-ci permettra une amélioration constante du nombre de projets livrés conformément aux paramètres autorisés grâce à des mesures proactives fondées sur les résultats d'indicateurs renouvelés.

Pour suivre cette évolution, les indicateurs proposés mesurent la proportion des projets qui respectent les paramètres autorisés de coûts et d'échéancier dans le portefeuille des équipes responsables des projets majeurs de la SQL. Ces indicateurs (n° 1 et n° 2) seront générés à partir de la nouvelle fiche de suivi de projet qui est en cours d'implantation en 2023, et qui assure une meilleure qualité des données. La valeur de référence sera donc calculée à la fin de l'exercice 2023-2024, et l'objectif est d'améliorer cette performance pour les trois années suivantes. Les équipes de projets s'y attellent déjà par la mise en œuvre des meilleures pratiques de gestion, et ce, grâce à l'appui d'experts internes.

OBJECTIF 1.1

Améliorer la gestion de la performance en matière d'échéancier des projets

Indicateur de performance		Cible
1. Pourcentage de projets majeurs qui respectent le paramètre d'échéancier autorisé	2023-2024	Performance de référence
	2024-2025	+ 5 % *
	2025-2026	+ 8 % *
	2026-2027	+ 10 % *

* Par rapport à la performance de référence 2023-2024 qui sera calculée à la suite de l'implantation des indicateurs de la nouvelle fiche de projet.

OBJECTIF 1.2

Améliorer la gestion de la performance en matière de coûts des projets

Indicateur de performance		Cible
2. Pourcentage de projets majeurs qui respectent le paramètre de coûts autorisés	2023-2024	Performance de référence
	2024-2025	+ 5 % *
	2025-2026	+ 8 % *
	2026-2027	+ 10 % *

* Par rapport à la performance de référence 2023-2024 qui sera calculée à la suite de l'implantation des indicateurs de la nouvelle fiche de projet.



Gérer le parc immobilier de l'Administration gouvernementale de façon responsable

La gestion du parc immobilier couvre deux dimensions aux enjeux très spécifiques, soit la gestion immobilière et la gestion des espaces, qui ont en commun de concerner très concrètement le quotidien de la clientèle. La SQI est responsable de l'inspection régulière des immeubles dont elle est propriétaire, de ses composants, de leur entretien et de leur réparation, afin d'assurer les services aux occupants et la sécurité des lieux. L'administration du parc est soumise aux grands défis évoqués du vieillissement des immeubles, des besoins croissants en investissements, conjugués aux effets des changements climatiques et aux évolutions dans le monde du travail.

Une gestion responsable du parc immobilier implique donc, dans ce contexte difficile, que l'organisation garde le cap sur les attentes gouvernementales en matière de maintien d'actifs, mais aussi préserve un niveau performant et équilibré d'immeubles occupés, tout en exerçant un leadership quant aux importants besoins en matière d'aménagements.

OBJECTIF 2.1

Renforcer la performance en maintien d'actifs immobiliers

Cet objectif vise à préserver les immeubles en tant qu'actifs, afin de maintenir leur sécurité, leur fonctionnalité et leur valeur. Pour ce faire, la SQI cible l'optimisation des budgets octroyés par l'amélioration de son taux de réalisation des projets priorités (indicateur n° 3). En effet, l'inspection régulière par les équipes sur le terrain permet d'identifier les besoins. Il en résulte des travaux nécessaires de différentes envergures dont certains sont priorités.

Ce portefeuille de projets est ensuite financé par les enveloppes du PQI.

Le défi de cet objectif réside dans l'arbitrage adéquat entre la réalisation, par les mêmes équipes, des projets priorités pour la réduction du DMA et les nouveaux projets arrivés en cours d'année pour des besoins de sa clientèle ou encore des incidents imprévisibles.

En complément, l'indicateur n° 4 exprime la priorité accordée à la poursuite des efforts pour respecter les cibles du gouvernement, inscrites au PAGI, en matière d'état des immeubles en propriété. Dans le présent contexte, la SQI vise à contrer la dégradation naturelle et à améliorer légèrement le nombre d'infrastructures du parc dont l'indice d'état gouvernemental est de niveau A, B ou C. Il est important de noter qu'une augmentation de 1 % de la portion du parc immobilier en bon état représente un investissement complémentaire public de l'ordre d'une centaine de millions de dollars par année. La priorisation de projets majeurs incluant des travaux de maintien d'actifs permettrait d'accélérer l'atteinte de cet objectif à long terme. En contrepartie, la démarche visant à accroître la proportion de propriétés dans le parc contribue à la pression sur les besoins d'investissement en maintien d'actifs et à l'évolution du DMA.

Indicateurs de performance		Cible
3. Taux de réalisation des projets en maintien d'actifs	2023-2024	85 %
	2024-2025	85 %
	2025-2026	90 %
	2026-2027	90 %
4. Proportion des infrastructures dans un état satisfaisant (indice A, B, ou C)*	2023-2024	60 %
	2024-2025	60 %
	2025-2026	61 %
	2026-2027	61 %

* Indice d'état gouvernemental : A = Très bon, B = Bon, C = Satisfaisant, D = Mauvais et E = Très mauvais.

OBJECTIF 2.2

Optimiser la gestion du parc immobilier

En matière de gestion des espaces, l'ambition est, sinon d'anticiper, du moins de mitiger les changements profonds aux façons de travailler qui ont été accélérés par la pandémie. La SQI obtient des résultats enviables en matière d'occupation de ses immeubles. À l'aide d'une information précise sur les espaces occupés, les équipes sont en mesure d'optimiser la saine gestion économique du parc avec l'attribution d'espace aux clients selon leurs besoins spécifiques. Ces besoins incluent de plus en plus de critères relatifs à la qualité de vie, influencés par les enjeux d'attraction et de rétention de personnel, ce qui nécessite des réponses de plus en plus créatives. La SQI doit donc maintenir la disponibilité de son parc à un état d'équilibre entre une saine gestion des fonds publics et la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux besoins, ce qui se traduit par une cible d'inoccupation de 2 % et moins (indicateur n° 5).

Cette cible sera d'autant plus difficile à maintenir que la réalisation des projets de TMT va générer beaucoup de mouvements. La TMT constitue certainement le plus grand défi à venir de l'immobilier de bureau. Les attentes sont très élevées et les demandes pour des aménagements sont en forte croissance.

Heureusement, si la pandémie a accéléré la demande, elle a aussi fortement relâché certains freins relatifs à l'organisation du travail et à l'adoption des technologies de collaboration. Forte de plusieurs projets d'aménagements réussis, la SQI poursuit sa montée en expertise afin de maximiser le nombre de mètres carrés d'espaces administratifs du parc qui pourront être transformés (indicateur n° 6). Un budget de 105 M \$ est prévu au PQI pour la période 2022-2025.

Indicateurs de performance		Cible
5. Taux d'inoccupation du parc immobilier	2023-2024	≤ 2 %
	2024-2025	≤ 2 %
	2025-2026	≤ 2 %
	2026-2027	≤ 2 %
6. Superficie cumulative d'espaces en TMT dans les immeubles à vocation administrative	2023-2024	10 000 m ²
	2024-2025	25 000 m ²
	2025-2026	50 000 m ²
	2026-2027	75 000 m ²

ORIENTATION 3

Consolider les services offerts grâce aux opportunités de la transformation numérique

La transformation numérique est un mouvement favorisant la modernisation des outils et des processus qui permet à la SQI de dégager plus de capacité et d'efficacité dans la réalisation de sa mission. Elle s'accompagne également de principes d'agilité et d'innovation qui sont des moyens privilégiés pour l'adaptation à des changements imprévisibles.

Parmi les nombreuses initiatives de transformation numérique de l'organisation, l'objectif 3.1 met de l'avant celles qui sont orientées sur la valeur ajoutée directe pour les clients et les partenaires.

OBJECTIF 3.1

Accroître la valeur ajoutée des services par l'intégration de technologies et l'exploitation de l'actif de données

Les services numériques, généralement en ligne, sont plus facilement accessibles aux clients et aux partenaires, et ils offrent une expérience plus agréable ou plus efficace. Ceux qui facilitent la communication ou qui rendent disponible de l'information en tout temps et en tout lieu, apportent une valeur ajoutée très appréciée de la clientèle. En s'appuyant sur leurs besoins et sur les opportunités des technologies ainsi que sur la valorisation de l'actif de données, la SQI entend bonifier son offre de services numériques de façon constante, en ajoutant progressivement jusqu'à huit nouveaux services dans un horizon de quatre ans.

Indicateur de performance		Cible
7. Nombre de nouveaux services numériques offerts	2023-2024	2
	2024-2025	4
	2025-2026	6
	2026-2027	8



ENJEU STRATÉGIQUE 2

La contribution à un avenir prospère et durable des collectivités

La SQI contribue à la prospérité des collectivités par la gestion de son parc immobilier et par la livraison des projets d'infrastructures. À titre de donneur d'ouvrage public de premier plan, la SQI est reconnue comme un acteur économique majeur. Elle est également un vecteur de changements par la mise en œuvre de nombreuses mesures d'exemplarité de l'État, notamment en matière de développement durable.

Cependant, les changements climatiques et leurs répercussions ainsi que les attentes des parties prenantes augmentent, alors que les ressources pour y faire face sont de plus en plus limitées. Ainsi, les marges de manœuvre permettant de maintenir l'équilibre d'une performance durable se réduisent. Pérenniser, voire amplifier, sa contribution à la prospérité du Québec constitue donc un enjeu pour la SQI.

Dans ce contexte, l'innovation doublée de la collaboration deviennent des atouts majeurs. La collaboration avec nos partenaires, clients et fournisseurs recèle un potentiel d'intelligence collective créatrice de valeur réciproque qui ne demande qu'à s'exprimer par la mise en place de mesures concrètes.

Pour y parvenir, la SQI mise sur l'influence de ses activités sur les usagers de ses infrastructures et, d'une manière générale, sur les collectivités environnantes à ses projets et à ses immeubles. Cette dimension de proximité est un terreau fertile pour expérimenter très directement l'effet positif de la SQI sur l'activité économique régionale, sur l'amélioration du cadre de vie et sur l'implication de toutes les parties prenantes à ses interventions.

En résumé, pour la SQI, l'apport des infrastructures dans l'essor économique, social et durable des collectivités doit se construire et s'épanouir en collaboration.

ORIENTATION 4

Être proactif en immobilier public durable

L'accélération des changements climatiques place souvent les organisations en situation de rattrapage dans leurs interventions. La SQI veut s'appuyer sur sa mission et sur son champ d'intervention pour être plus proactive en la matière. Pour faire une différence dans sa communauté en matière de développement durable, la SQI poursuit ses initiatives structurantes en matière d'exemplarité de l'État ainsi que ses actions innovantes. Il est important de rappeler que les actions du plan stratégique se réaliseront en complément des cibles du Plan d'action en développement durable (PADD) de l'organisation.

Ainsi, la SQI maintient ses efforts de réduction des émissions de GES qui est un marqueur reconnu de lutte contre les changements climatiques (objectif 4.1). Cependant, la poursuite des objectifs de réduction des GES nécessite des efforts accrus, des investissements notables et l'adoption de pratiques innovantes.

Être proactif consiste également à mieux anticiper afin de se donner l'opportunité de planifier et de prioriser les actions. À ce titre, l'objectif 4.2 vise l'évaluation de la vulnérabilité des immeubles, ce qui permet de prendre la mesure des effets potentiels des changements climatiques sur les infrastructures et, ensuite, d'identifier les meilleures solutions pour s'en prémunir.

Enfin, en réponse à l'attente croissante des communautés qui souhaitent que l'État agisse de façon exemplaire, la SQI accentue la prise en compte de la dimension sociale du développement durable (objectif 4.3) dans ses projets. La mise en place de conditions favorisant l'acceptabilité sociale des activités de la SQI représente un facteur de performance des projets et un gage de respect des valeurs de l'intérêt public.

OBJECTIF 4.1

Réduire l’empreinte environnementale du parc immobilier, en soutien à la lutte contre les changements climatiques

La réduction des émissions de GES se réalise tant au quotidien, par la gestion de la consommation d’énergie des bâtiments, que sur le plus long terme, par des projets d’améliorations de systèmes et de composants. Afin d’atteindre, voire de dépasser, ses cibles au cours des dernières années, la SQI a déjà réalisé plusieurs de ces projets et est engagée dans une démarche continue d’optimisation de son exploitation.

Elle poursuit donc dans cette voie en assumant ses choix stratégiques exigeants, considérant l’évolution de son parc ainsi que la combinaison des ressources et des opportunités. Les cibles qu’elle adopte correspondent à celles gouvernementales qui permettent au Québec de respecter ses engagements.

Indicateur de performance		Cible
8. Pourcentage de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) par rapport au niveau de 2012-2013	2023-2024	29 %
	2024-2025	32 %
	2025-2026	36 %
	2026-2027	40 %

OBJECTIF 4.2

Améliorer la prise en compte du risque climatique dans la gestion de l’actif immobilier de l’Administration gouvernementale

Les propriétés du parc de la SQI ne présentent pas toutes le même niveau de criticité en matière de vulnérabilité aux changements climatiques. Les composants d’un bâtiment, comme l’enveloppe, vont être sollicités différemment par les aléas climatiques (vagues de chaleur, vents violents, inondations, etc.). Leur analyse, grâce à une méthode rigoureuse développée par la SQI, permet d’identifier les risques auxquels ils sont exposés.

Des mesures d’adaptation permettant de réduire leur vulnérabilité aux changements climatiques pourront alors être prioritaires dans le cadre de la planification des travaux de maintien d’actifs.

Indicateur de performance		Cible
9. Pourcentage de bâtiments en propriété évalués en vue de la priorisation des interventions visant la réduction de leur vulnérabilité aux changements climatiques	2023-2024	20 %
	2024-2025	40 %
	2025-2026	60 %
	2026-2027	80 %

OBJECTIF 4.3

Identifier les occasions d’accroître l’acceptabilité sociale en soutien à la réussite des projets

La SQI a toujours été à l’écoute de son milieu et est convaincue qu’il contribue à la réalisation de meilleurs projets. La SQI démontre sa volonté d’augmenter la fréquence et l’envergure des moyens mis en place pour tenir compte des incidences de ses projets sur la collectivité. À l’aide d’une évaluation adaptée à la situation spécifique du projet, réalisée durant les étapes de planification des projets, les opportunités de mitiger les risques pour la collectivité, et ainsi de bonifier le projet, sont identifiées. Pour atteindre la cible, après une première année de mise en place, cette pratique sera progressivement bonifiée et intégrée à une plus grande proportion de projets et donc de collectivités.

Indicateur de performance		Cible
10. Pourcentage de projets majeurs* pour lesquels la collectivité concernée bénéficie d’une évaluation de l’impact social	2023-2024	30 %
	2024-2025	70 %
	2025-2026	80 %
	2026-2027	90 %

* Projets au portefeuille des équipes responsables des projets majeurs à la SQI.

Renforcer la collaboration avec les partenaires

La mise en relation des attentes des différentes parties prenantes est l'un des atouts qui caractérisent la prestation de services de la SQI, car elle établit pleinement la collaboration comme un facteur clé de réussite de ses activités. La SQI s'engage donc à renforcer cette collaboration avec toutes les grandes catégories de partenaires par l'intermédiaire de trois objectifs.

Ainsi, la SQI place au premier rang de ses priorités l'amélioration de la satisfaction de sa clientèle (indicateur 5.1). En étant à son écoute, à chaque interaction avec elle, dans une vision 360 degrés, la SQI peut mieux cibler les initiatives qui auront le plus d'influence sur l'amélioration de son expérience.

De plus, en raison des enjeux des dernières années en matière d'approvisionnement et de capacité de l'industrie, la SQI travaille en collaboration et proactivement avec ses partenaires afin d'obtenir de meilleures propositions pour ses appels d'offres (indicateur 5.2). En demeurant à l'intérieur du cadre normatif de gestion contractuelle, il est possible de rendre les appels d'offres plus attrayants et ainsi de maximiser l'investissement public, et ce, dans le cadre de plusieurs modes de réalisation de projets (tel que Conception-Construction).

Enfin, la SQI assume son leadership en matière d'implantation des pratiques collaboratives de BIM et de PCI en poursuivant et en élargissant leur recours dans les projets (indicateur 5.3). Comme indiqué au Plan d'action sur la construction, l'utilisation du BIM et des approches collaboratives pour l'ensemble des infrastructures de l'État permet d'amener l'industrie de la construction à prendre le virage numérique dans un objectif ultime d'accroître sa productivité.

OBJECTIF 5.1

Bonifier la relation client

Le taux de satisfaction de la clientèle est l'un des indicateurs de la Déclaration de services à la clientèle de la SQI. Obtenu par sondages, il est représentatif de la satisfaction à l'égard des différentes clientèles et des types de services offerts par la SQI. Les résultats ainsi segmentés permettent de mieux comprendre les besoins et les irritants des clients et de cibler les correctifs appropriés, et ultimement, de bonifier la relation de collaboration.

Indicateur de performance		Cible
11. Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de la prestation de service générale	2023-2024	80 %
	2024-2025	82 %
	2025-2026	83 %
	2026-2027	84 %

OBJECTIF 5.2

Développer avec les partenaires des approches diversifiées et agiles lors de l'appel au marché

Dans le contexte actuel d'effervescence des marchés, il est courant d'avoir un nombre limité de soumissionnaires dans certaines régions du Québec ou certains domaines d'activités ou pour de nouveaux modes alternatifs de réalisation de projets. Cela peut avoir des effets importants sur l'exécution des projets et donc sur les investissements publics.

La SQI considère que les fournisseurs peuvent faire partie de la solution. L'adoption de stratégies agiles, adaptées aux contraintes spécifiques de chaque appel d'offres peut favoriser la concurrence et le meilleur prix. En développant cette collaboration par l'écoute et l'innovation, la SQI vise à maintenir un nombre minimal de soumissionnaires.

Indicateur de performance		Cible
12. Pourcentage d'augmentation du nombre moyen de soumissionnaires par appel d'offres public par rapport à l'exercice 2022-2023	2023-2024	+ 5 %
	2024-2025	+ 10 %
	2025-2026	+ 15 %
	2026-2027	+ 20 %

OBJECTIF 5.3

Contribuer à l'amélioration de l'efficacité du secteur de la construction et de l'immobilier par un meilleur échange d'information sur l'ensemble du cycle de vie des infrastructures

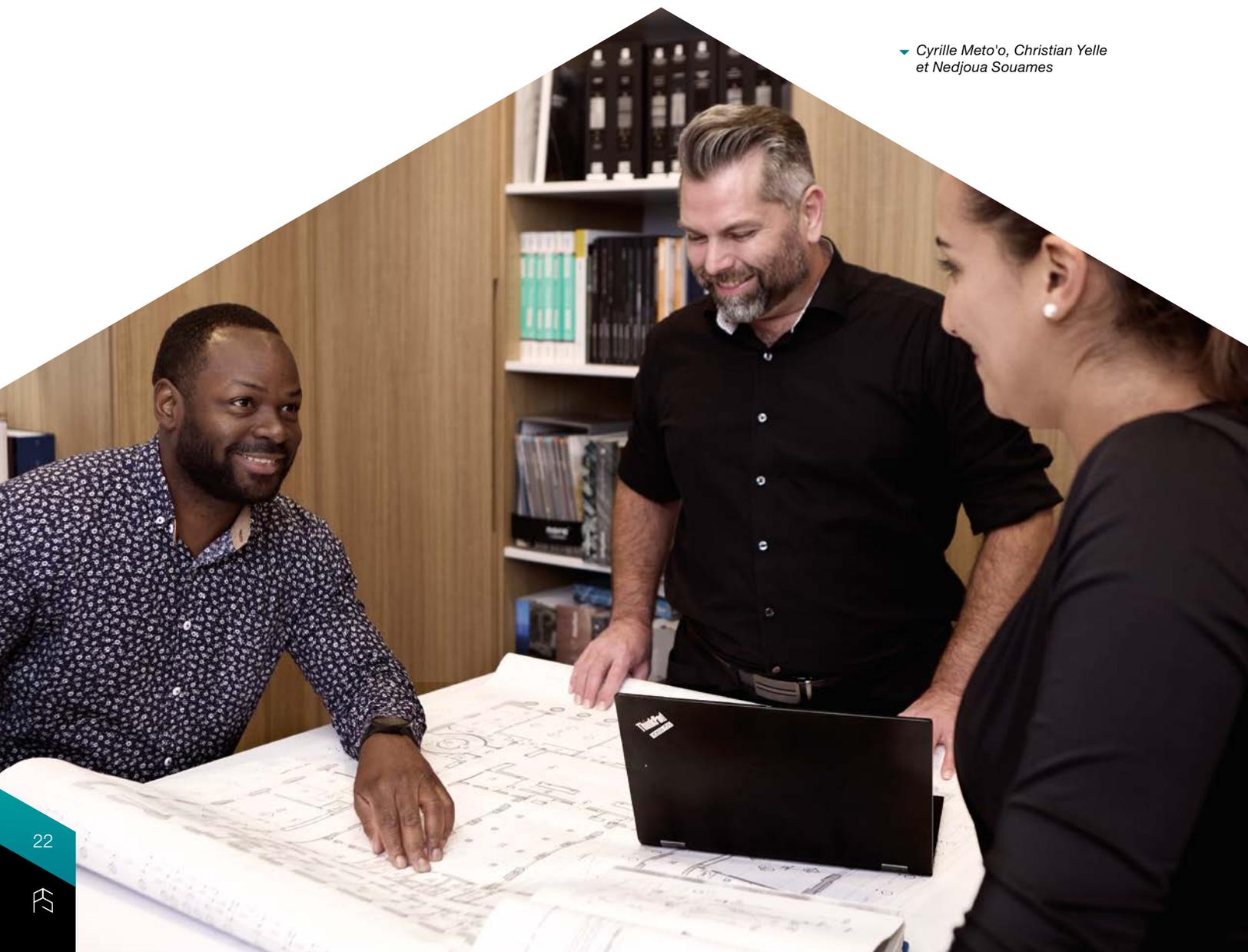
La SQI dispose déjà de plusieurs années d'expérience et de réussite en matière d'utilisation des approches BIM et PCI dans ses projets de plus de 50 M \$. Dans cette phase 2023-2027 de son déploiement, elle vise l'introduction continue et progressive d'un nombre grandissant d'usages du BIM, sur une plus grande partie du cycle de vie de l'infrastructure, notamment son exploitation.

De ce fait, la SQI va accompagner et collaborer avec de plus en plus d'intervenants du marché. Ainsi, il faut donc considérer qu'avec un nombre croissant de projets incluant ces pratiques, le cercle vertueux de l'amélioration de l'efficacité va s'agrandir pour l'ensemble de l'industrie.

Indicateur de performance		Cible
13. Pourcentage de projets d'infrastructure publique majeurs* intégrant les approches collaboratives de conception intégrée et de modélisation des données du bâtiment (BIM)	2023-2024	70 %
	2024-2025	75 %
	2025-2026	80 %
	2026-2027	85 %

* Projets au portefeuille des équipes responsables des projets majeurs à la SQI.

▼ Cyrille Meto'o, Christian Yelle et Nedjoua Souames



MISE EN ŒUVRE

Le Plan stratégique 2023-2027 propulse l'organisation à l'aide de solutions innovantes pour atteindre des objectifs ambitieux. Il offre à la SQI la possibilité d'assumer concrètement son rôle d'acteur de sa communauté pour contribuer à relever les défis du Québec.

D'autres projets et initiatives, hors de ce plan stratégique, mais complémentaires, contribuent à l'atteinte de la mission de la SQI. Citons, par exemple, le Plan d'action ressources humaines, la gestion des risques majeurs d'entreprise, le Plan d'action en développement durable (PADD) ou le Plan d'action à l'égard des personnes handicapées. De même, ce Plan stratégique 2023-2027 concorde avec les engagements gouvernementaux, tels que le Plan pour une économie verte (PEV), la Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire, etc.

Pour mettre en œuvre son plan, la SQI déploiera plusieurs initiatives afin de le garder actif tout au long de sa réalisation. Des activités de communication viseront à assurer son appropriation par les employés, quelles que soient leurs fonctions, des plans d'action annuels soutiendront l'atteinte des cibles et l'engagement de tous les secteurs d'affaires sur la chaîne de valeur. Une reddition de comptes périodique, structurée et équilibrée sera réalisée afin d'ajuster les actions au besoin.

Ainsi, à la suite de la mise en œuvre de son plan stratégique, le 31 mars 2027, la SQI aura :

Amélioré le respect des coûts et des échéanciers des projets	↗ 10 %
Augmenté le taux de réalisation des projets en maintien d'actifs	90 %
Maintenu une bonne proportion des infrastructures en bon état (plus grand ou égal à C)	61 %
Maintenu la stabilité du taux d'inoccupation du parc	≤ 2 %
Augmenté la superficie cumulative d'espaces en TMT dans les immeubles à vocation administrative	75 000 m ²
Accru le nombre de nouveaux services numériques	8 services
Réduit ses émissions de GES par rapport au niveau de 2012-2013	40 %
Évalué la vulnérabilité aux changements climatiques des immeubles visés	80 %
Évalué l'impact social des projets visés	90 %
Obtenu une croissance de la satisfaction de la clientèle à l'égard de la prestation globale de service	84 %
Accru la concurrence dans ses appels d'offres	+ 20 % en moyenne par AOP
Intégré les approches collaboratives de PCI et BIM dans les projets de construction	85 %



TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

Société québécoise des infrastructures

MISSION — La SQI a 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, de maintenir et de 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.

VISION — Partenaire de référence pour des solutions immobilières publiques durables au bénéfice des collectivités.

VALEURS — Respect, Intégrité, Excellence, Collaboration

ENJEU 1 : La responsabilité d'expert immobilier du gouvernement

ORIENTATIONS	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
1 Respecter nos engagements en matière de projets d'infrastructure	1.1 Améliorer la gestion de la performance en matière d'échéancier des projets	1 Pourcentage de projets majeurs qui respectent le paramètre d'échéancier autorisé	Performance de référence	+ 5 % *	+ 8 % *	+ 10 % *
	1.2 Améliorer la gestion de la performance en matière de coûts des projets	2 Pourcentage de projets majeurs qui respectent le paramètre de coûts autorisés	Performance de référence	+ 5 % *	+ 8 % *	+ 10 % *
2 Gérer le parc immobilier de l'Administration gouvernementale de façon responsable	2.1 Renforcer la performance en maintien d'actifs immobiliers	3 Taux de réalisation des projets en maintien d'actifs	85 %	85 %	90 %	90 %
		4 Proportion des infrastructures dans un état satisfaisant	60 %	60 %	61 %	61 %
	2.2 Optimiser la gestion du parc immobilier	5 Taux d'inoccupation du parc immobilier	≤ 2 %	≤ 2 %	≤ 2 %	≤ 2 %
		6 Superficie cumulative d'espaces en TMT dans les immeubles à vocation administrative	10 000 m ²	25 000 m ²	50 000 m ²	75 000 m ²
3 Consolider les services offerts grâce aux opportunités de la transformation numérique	3.1 Accroître la valeur ajoutée des services par l'intégration des technologies et l'exploitation de l'actif de données	7 Nombre de nouveaux services numériques offerts	2	4	6	8

* Par rapport à la performance de référence 2023-2024 qui sera calculée à la suite de l'implantation des indicateurs de la nouvelle fiche de projet.

ENJEU 2 : La contribution à un avenir prospère et durable des collectivités

ORIENTATIONS	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
4 Être proactif en immobilier public durable	4.1 Réduire l'empreinte environnementale du parc immobilier, en soutien à la lutte contre les changements climatiques	8 Pourcentage de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) par rapport au niveau de 2012-2013	29 %	32 %	36 %	40 %
	4.2 Améliorer la prise en compte du risque climatique dans la gestion de l'actif immobilier de l'Administration gouvernementale	9 Pourcentage de bâtiments en propriété évalués en vue de la priorisation des interventions visant la réduction de leur vulnérabilité aux changements climatiques	20 %	40 %	60 %	80 %
	4.3 Identifier les occasions d'accroître l'acceptabilité sociale en soutien à la réussite des projets	10 Pourcentage de projets majeurs pour lesquels la collectivité concernée bénéficie d'une évaluation de l'impact social	30 %	70 %	80 %	90 %
5 Renforcer la collaboration avec les partenaires	5.1 Bonifier la relation client	11 Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de la prestation de service générale	80 %	82 %	83 %	84 %
	5.2 Développer avec les partenaires des approches diversifiées et agiles lors de l'appel au marché	12 Pourcentage d'augmentation du nombre moyen de soumissionnaires par appel d'offres public par rapport à l'exercice 2022-2023	+ 5 %	+ 10 %	+ 15 %	+ 20 %
	5.3 Contribuer à l'amélioration de l'efficacité du secteur de la construction et de l'immobilier par un meilleur échange d'information sur l'ensemble du cycle de vie des infrastructures	13 Pourcentage de projets d'infrastructure publique majeurs intégrant les approches collaboratives de conception intégrée et de modélisation des données du bâtiment (BIM)	70 %	75 %	80 %	85 %

*Société québécoise
des infrastructures*

Québec

