



PLAN STRATÉGIQUE 2020-2023

SOCIÉTÉ DU PLAN NORD

Mise à jour – 2021

MISE À JOUR DU PLAN STRATÉGIQUE 2020-2023

À la lumière des résultats obtenus pour la première année de son plan stratégique, la Société du Plan Nord a procédé à une analyse des cibles fixées pour les années 2021-2022 et 2022-2023 et a jugé opportun d'en augmenter certaines.

Indicateurs	Cibles 2020-2021	Cibles 2021-2022	Cibles 2022-2023	
3	Taux de satisfaction de la clientèle quant à la qualité de l'accompagnement offert	75 %	77 % 82 %	80 % 85 %
7	Auprès des citoyens (Mesure de départ : 41 %)	43 %	46 % 48 %	50 % 52 %
9	Taux de mobilisation des employés (Mesure de départ : 81 %)	80 %	80 % 82 %	80 % 82 %
10	Taux de satisfaction des utilisateurs des services numériques	65 %	70 % 80 %	75 % 80 %

Les modifications sont surlignées en gris dans le présent document.

Crédit photo de couverture : ©Mathieu Dupuis
Lieu : Nord-du-Québec

La présente publication a été rédigée par la Société du Plan Nord.
La publication est accessible sur le site Web de la Société du Plan Nord :
plannord.gouv.qc.ca/fr/spn/documentation/

ISBN : 978-2-550-90294-2 (imprimé - 2^e édition 2021)
ISBN : 978-2-550-90295-9 (PDF - 2^e édition, 2021)

ISBN : 978-2-550-88127-8 (imprimé - 1^{ère} édition, 2020)
ISBN : 978-2-550-88126-1 (PDF - 1^{ère} édition, 2020)

Dépôt légal : 2021
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

© Gouvernement du Québec, 2020

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	4
MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	5
L'ORGANISATION EN BREF	6
Mission	6
Vision	7
Valeurs	7
Chiffres clés	7
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	8
Contexte externe	8
Contexte interne	11
CHOIX STRATÉGIQUES	14
Enjeu stratégique 1: Un développement nordique durable et responsable	14
Orientation 1: Placer le développement durable au cœur des actions	14
Objectif 1.1: Accentuer les pratiques de développement durable sur le territoire nordique	14
Objectif 1.2: Prendre en compte les changements climatiques dans les projets réalisés sur le territoire nordique	15
Orientation 2: Agir comme leader en matière de développement nordique durable et responsable	15
Objectif 2.1: Favoriser le développement des communautés nordiques par l'accompagnement offert	15
Objectif 2.2: Appliquer des solutions adaptées aux besoins des acteurs du territoire par la réalisation du Plan d'action nordique 2020-2023	16
Objectif 2.3: Mobiliser les acteurs du développement nordique	16
Enjeu stratégique 2: Une organisation qui peut répondre aux besoins du territoire nordique	17
Orientation 3: S'appuyer sur une équipe engagée et performante	17
Objectif 3.1: Offrir un environnement de travail stimulant	18
Objectif 3.2: Bonifier le service à la clientèle grâce à la transformation numérique	18
TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2020-2023	19

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Je suis très heureuse de vous présenter, au nom du conseil d'administration, le Plan stratégique de la Société du Plan Nord pour la période de 2020 à 2023.

La Société du Plan Nord poursuit ainsi sa mission pour développer, de manière durable, le territoire nordique québécois. Depuis 2015, elle s'y consacre en concertation avec les représentants des régions et des nations autochtones concernées ainsi que du secteur privé. Dans son action, la protection du territoire et la conservation de la biodiversité font partie des priorités.

Les grandes orientations de ce deuxième plan stratégique de la Société ont été définies grâce à une réflexion rigoureuse et concertée. Le conseil d'administration s'est penché sur le dossier à plusieurs reprises afin d'établir des choix stratégiques 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 été invitée à donner son avis sur ces choix stratégiques. Ces derniers permettront de cristalliser le rôle mobilisateur de la Société du Plan Nord auprès de ses clientèles.

Pour remplir sa mission, la Société du Plan Nord peut compter sur une équipe dévouée répartie entre son siège social à Québec et ses quatre bureaux régionaux qui regroupent des interlocuteurs privilégiés du développement nordique. Afin d'assurer la réalisation de cette planification, la Société du Plan Nord bénéficie également de l'étroite collaboration de partenaires engagés qui contribuent au succès de ses actions.

Les objectifs de cet outil, qui guidera les actions de la Société du Plan Nord pour les trois prochaines années, auront des répercussions concrètes et mesurables au nord du 49^e parallèle. Ils permettront sans aucun doute de soutenir le développement du territoire nordique, et ainsi du Québec dans son entièreté, comme la Société du Plan Nord a su le faire depuis sa création.



Élisabeth Blais

Présidente du conseil d'administration

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Je suis fier de vous présenter le Plan stratégique 2020-2023 de la Société du Plan Nord. Cet exercice de planification démontre l'importance que nous accordons au développement durable et responsable ainsi qu'aux besoins de nos clientèles.

Après avoir consulté notre équipe et nos partenaires sur le territoire nordique, deux enjeux principaux se sont avérés incontournables. Les objectifs qui en découlent nous guideront pour accomplir notre mission.

Pour les trois prochaines années, le développement durable et responsable sera au cœur de toutes les actions de la Société du Plan Nord. Elle accentuera ses pratiques en ce sens et soutiendra plus de projets nordiques concrets, qui intègrent les dimensions sociale, économique et environnementale du développement.

La Société du Plan Nord vise également à se démarquer comme un leader en matière de développement nordique. En plus d'avoir coordonné l'élaboration du Plan d'action nordique 2020-2023, la Société du Plan Nord a été mandatée par le gouvernement pour s'assurer de sa réalisation. Le Nord québécois est unique et la Société du Plan Nord, avec sa fine connaissance du territoire, est bien outillée pour aider les communautés. C'est grâce à son expertise que notre organisation peut offrir un accompagnement de qualité pour concrétiser des projets et des solutions adaptées à ses défis particuliers.

La Société du Plan Nord, c'est d'abord une équipe. Ce sont les membres du personnel de notre organisation qui nous permettent de répondre aux besoins du territoire nordique. La Société s'est donc engagée à offrir un environnement de travail stimulant afin de favoriser la mobilisation de ses employés.

Avec sa Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023, le gouvernement du Québec souhaite offrir des services publics plus intuitifs à la population et améliorer l'efficacité de l'État. Le dernier objectif de la Société du Plan Nord s'inscrit dans cette mouvance. Certains processus seront donc revus afin de répondre aux citoyens et aux entreprises qui ont, aujourd'hui plus que jamais, des attentes élevées en matière de services en ligne.

Je souhaite finalement souligner le travail du conseil d'administration de la Société et des employés qui nous a permis d'établir la vision de notre organisation pour les trois prochaines années. Et merci aux différents partenaires impliqués qui nous aideront à atteindre les objectifs fixés.



Patrick Beauchesne

Président-directeur général

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

- 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 un 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.

La Société du Plan Nord coordonne l'action du gouvernement du Québec au nord du 49^e parallèle. Elle est notamment responsable du déploiement du Plan d'action nordique 2020-2023, la réponse tangible du gouvernement aux besoins définis et priorités 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 2020-2023 est une stratégie gouvernementale dont la production est coordonnée 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 un leader en matière de développement nordique durable et responsable.

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

<p>Superficie du territoire nordique 72% de l'étendue du Québec 50% du territoire nordique à conserver</p>	<p>Un réseau de 4 bureaux régionaux à proximité des clientèles : Baie-Comeau, Chibougamau, Roberval et Sept-Îles</p>
<p>Près de 130 000 habitants dans 63 communautés : 31 communautés autochtones réparties en 4 nations (inuite, crie, innue et naskapie) et 32 collectivités locales (jamésiennes, jeannoises et nord-côtières)</p>	
<p>Près de 400 M\$ investis en infrastructures pour le développement du territoire nordique depuis la création de la Société du Plan Nord jusqu'en 2020</p>	<p>L'Assemblée des partenaires, constituée de 29 représentants du territoire : l'instance-conseil du gouvernement en matière de développement nordique</p>
<p>287 projets acceptés par les différents programmes d'aides financières de la Société du Plan Nord de 2015 à 2020 pour une valeur totale des projets de 89,2 M\$</p>	

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Contexte externe

Un territoire distinctif et des acteurs concernés

Le territoire nordique québécois est immense. Il 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.

On constate que le territoire est extrêmement vaste et que les réalités diffèrent d'une région à l'autre et parfois même d'une communauté à l'autre; la Société doit donc faire preuve d'agilité dans son approche des clientèles.

L'isolement de certaines communautés exacerbe des enjeux tels que le coût de la vie, la sécurité alimentaire et l'accès aux services. La santé et la qualité de la vie des populations nordiques doivent être au cœur des priorités de la Société dans l'accompagnement qu'elle offre à ses clientèles. La dévitalisation des régions et la fuite de l'expertise sont également des réalités au nord du 49^e parallèle. La vitalité des communautés et l'attractivité du territoire doivent être mises en valeur.

Ainsi, l'immensité du territoire, son caractère nordique et la variabilité des réalités des communautés qui y vivent soulèvent l'importance qui doit être accordée à la connaissance et à la recherche. En effet, la Société du Plan Nord doit mettre en avant les moyens nécessaires pour trouver des solutions adaptées au contexte propre au Nord. À ce chapitre, l'importance de la concertation et de la participation des acteurs du territoire est également primordiale.

L'Assemblée des partenaires

Plusieurs acteurs du Nord ont une volonté de participer au développement durable du territoire qu'ils habitent. La Société est d'ailleurs appuyée dans la réalisation de sa mission par l'Assemblée des partenaires, dont les membres sont nommés de manière à ce 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.

L'Assemblée des partenaires a notamment pour fonction de donner son avis au ministre responsable de la Société du Plan Nord et à la Société sur toute question que le ministre ou la Société lui soumet relativement à sa mission et à ses activités. Elle peut également, de sa propre initiative, donner des avis et faire des recommandations. 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.

Agir selon les spécificités environnementales propres à la nordicité

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. Ainsi, non seulement doit-on créer des aires protégées sur le territoire, mais aussi appliquer d'autres 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 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 terme.

La vulnérabilité des infrastructures quant à la fonte du pergélisol 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 ressources naturelles abondantes et un potentiel de diversification économique à exploiter

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 1100 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 est une occasion à saisir pour développer le Nord durablement et responsablement en permettant ainsi de maximiser les retombées économiques locales des investissements publics et privés sur le territoire. Pour augmenter la capacité des fournisseurs locaux, la Société du Plan Nord encouragera les partenariats avec d'autres fournisseurs du Québec ainsi que l'innovation.

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

Des infrastructures adaptées aux spécificités du territoire

Le territoire nordique québécois est vaste et la densité de la population et des activités industrielles y est faible. Les conditions météorologiques y sont parfois extrêmes et ce territoire est particulièrement vulnérable aux conséquences des changements climatiques. Ces circonstances posent des défis en ce qui a trait à la mise en place d'infrastructures, 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 transports abordables et à la fourniture de services de proximité à la population. C'est plus de 20 communautés qui ne sont pas accessibles par la route.

Malgré tout, le territoire bénéficie de plusieurs infrastructures routières, ferroviaires, portuaires et aéroportuaires majeures. On y trouve des routes importantes comme la route de la Baie-James et la route Transtaïga qui permettent de connecter les communautés d'Eeyou Istchee Baie-James et plusieurs sites industriels d'importance au reste du Québec. Le chemin de fer Tshuëtin, 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. Le potentiel de développement du territoire repose fortement sur ces infrastructures stratégiques, lesquelles doivent être maintenues et optimisées.

Les infrastructures multiusagers

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.

À titre d'exemple d'infrastructure multiusager, à Sept-Îles, mentionnons celles de la Société ferroviaire et portuaire de Pointe-Noire (SFPPN), s.e.c., qui permet depuis 2017 aux sociétés minières de la fosse du Labrador un accès compétitif aux marchés internationaux, notamment par le quai multiusager de l'Administration portuaire de Sept-Îles (APSI). La SFPPN, société en commandite dont la Société du Plan Nord est l'unique commanditaire, dispose entre autres de plus de 1100 ha de terrain en zone industrielle, de 40 km de voies ferroviaires et d'infrastructures permettant la manutention de minerai de fer dans deux cours d'entreposage, ces dernières étant reliées par convoyeur à trois quais de l'APSI.

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 à partir d'un important réseau de câbles de fibre optique. Les communautés de la Basse-Côte-Nord sont desservies par un réseau micro-onde moderne, alors que les villages du Nunavik sont connectés par satellites. Un projet majeur est en cours de réalisation afin d'améliorer la connectivité globale des villages du Nunavik par le déploiement d'un câble sous-marin de fibre optique. L'utilisation de la fibre crée des occasions intéressantes en ce qui concerne notamment les téléservices (exemple : télémédecine, éducation à distance, télétravail), ce qui favorise la qualité de la vie et l'attractivité des communautés.

Ce profil des infrastructures sur le territoire démontre l'importance de développer le Nord de manière intégrée et cohérente, en prenant en considération tant le volet social et économique qu'environnemental.

Les effets d'une pandémie mondiale

La crise sanitaire associée à la COVID-19 a eu des effets contrastés sur l'économie du territoire nordique. D'une part, cette crise a retardé le développement de plusieurs grands projets d'investissement. En effet, l'incertitude quant à l'évolution de la situation a engendré une certaine frilosité de la part des milieux financiers. Cependant, certains secteurs d'activité, comme le secteur minier aurifère, ont plutôt profité de l'envolée du cours de l'or, considéré comme une valeur refuge en temps de crise. Le secteur minier du fer, sur la Côte-Nord, a été peu touché par les effets de la pandémie. Les entreprises ont adapté rapidement leurs pratiques afin de poursuivre leurs opérations jugées essentielles par le gouvernement du Québec. Par ailleurs, les mesures sanitaires nécessaires ont fait augmenter les coûts des projets en cours et à venir sur le territoire, ce qui entraîne des défis supplémentaires pour les promoteurs et une adaptation de la Société dans son accompagnement.

Bien que le territoire nordique soit jusqu'à ce jour relativement épargné par la COVID-19 en ce qui a trait au nombre de cas, plusieurs déterminants socioéconomiques propres au territoire font que les communautés nordiques sont plus vulnérables au virus. La situation actuelle révèle notamment l'importance de déployer un réseau de télécommunications efficient et d'établir les conditions permettant l'accès aux téléservices (télétravail, télésanté, téléformation, téléjustice).

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 et assujettie à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État.

Une équipe mobilisée à l'écoute des acteurs du développement nordique

La Société compte sur l'expertise multidisciplinaire d'une équipe dynamique et créative d'une soixantaine de personnes. Sa présence sur le territoire nordique est assurée par un réseau de quatre bureaux régionaux situés à Baie-Comeau, Chibougamau, Roberval et 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 afin d'être en mesure de les accompagner dans leurs projets de développement et de déployer et suivre efficacement les programmes.

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 actions visent à maximiser les retombées des contrats publics et privés en favorisant l'établissement de liens d'affaires durables entre les fournisseurs et les donneurs d'ordres du territoire au nord du 49^e parallèle. Déployée dans tous les points de service de la Société, l'équipe du Bureau 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.

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.

Un récent sondage réalisé auprès des employés a permis de révéler 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 et la rareté de main-d'œuvre. 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. Cette démarche a permis de sonder les employés afin de mieux cerner leurs besoins et leurs attentes sur le plan organisationnel. Ces résultats permettront de mettre en place différents plans d'action au sein des unités administratives afin de renforcer le sentiment d'appartenance et l'engagement des employés.

Des outils pour appuyer ses clientèles

Bien que la Société puisse compter sur une équipe motivée et dévouée, les défis demeurent 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. C'est dans une perspective d'adaptabilité de l'intervention gouvernementale aux réalités du territoire que la Société a créé quatre programmes de financement pour appuyer ses clientèles :

- le Fonds d'initiatives nordiques : doté d'une enveloppe de 11 millions de dollars, ce fonds vise à soutenir la réalisation de projets qui sont d'intérêt pour les communautés nordiques et qui répondent aux grands principes de développement durable;
- le Programme de développement des serres communautaires : doté d'une enveloppe de 1,8 million de dollars, ce programme permet l'installation de serres communautaires par l'octroi de subventions pour des projets de construction ou d'études de faisabilité;
- le Programme de chemins multiressources : doté d'une enveloppe totale de 20 millions de dollars, ce programme permet une aide financière aux entreprises minières qui entreprennent des travaux majeurs de réfection sur des chemins multiressources;
- le Programme de formation de la main-d'œuvre en milieu nordique : doté d'une enveloppe de 3 millions de dollars, ce programme vise à appuyer des projets de formation qualifiante répondant aux besoins concrets du territoire nordique, des projets visant l'embauche d'agents de liaison par les promoteurs favorisant l'intégration des travailleurs autochtones au marché du travail ainsi que l'adaptation de programmes de formation liés aux besoins propres au territoire.

Des réalisations à mettre en valeur

Depuis sa création, la Société du Plan Nord poursuit son travail pour un développement nordique durable, mais ses actions sont peu connues des citoyens vivant au nord du 49^e parallèle. Elle fait notamment face à deux défis communicationnels : le manque d'intérêt médiatique et la difficulté d'appropriation des actions de la Société du Plan Nord par la population locale (distance géographique et distance conceptuelle). Or, en faisant rayonner ses réalisations et celles de ses partenaires, la Société parviendra davantage à mettre en lumière son importance à titre d'organisation pivot dans le cadre du développement nordique du Québec.

Le développement des connaissances et le soutien aux activités de recherche : de l'échelle locale à l'échelle internationale

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.

Aussi, 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 nationale, 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 participation de la Société du Plan Nord 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 permet d'intégrer les connaissances développées sur le territoire nordique et arctique québécois dans la prise de décision.

Finalement, la contribution importante de la Société aux travaux du Conseil de l'Arctique et aux forums 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 de la région arctique.

Une transformation numérique pour plus d'efficacité

La croissance des activités et des effectifs des dernières années a accentué les besoins technologiques de la Société. En ce qui a trait à sa transformation numérique, quatre objectifs stratégiques sont ciblés pour accroître l'efficacité de l'organisation :

1. Une gouvernance TI rigoureuse;
2. Une organisation numérique et agile;
3. Un personnel performant et compétent;
4. Une infrastructure technologique, sécuritaire et rapide.

La Société s'oriente ainsi vers une solution globale et intégrée pour faciliter l'évolution graduelle des applications, favoriser l'apprentissage de son personnel et améliorer son expérience au bureau comme en déplacement sur l'ensemble du territoire. La Société mise également sur le développement d'initiatives et d'outils visant à améliorer la collaboration entre ses différentes unités administratives. Enfin, elle tend vers une utilisation accrue des données comme intrant nécessaire à la création de valeur.

Consciente des enjeux relatifs au rehaussement du niveau de sécurité de l'information gouvernementale, la Société met en œuvre une approche innovante et proactive basée sur la gestion intégrée des risques en cybersécurité. Afin de soutenir son personnel dans sa transformation numérique, la Société met à sa disposition des activités de formation dynamique et interactive qui s'inscrivent dans sa nouvelle vision du développement de compétences, notamment en sécurité de l'information.

Bilan stratégique

Le Plan stratégique 2016-2020 de la Société du Plan Nord était son tout premier. La très grande majorité des objectifs fixés dans ce plan a été atteinte. Élaboré selon quatre grandes orientations, ce plan aura permis à l'organisation de structurer ses actions de manière à agir tant sur le plan social et économique qu'environnemental.

Bien que le bilan que la Société dresse de la réalisation de ce plan stratégique soit positif, certains indicateurs dont les cibles n'ont pas été atteintes demeurent d'actualité et viennent influencer l'analyse préalable aux choix des engagements de la Société pour les prochaines années. Pensons notamment au taux de participation des membres à l'Assemblée des partenaires et au taux de notoriété de la Société du Plan Nord.

CHOIX STRATÉGIQUES

L'analyse du contexte dans lequel intervient la Société du Plan Nord met en lumière le caractère tout à fait distinctif du territoire nordique et l'importance de travailler de concert avec les différents partenaires tant sur le plan social et environnemental qu'économique. Soucieuse des menaces et dynamisée par les opportunités soulevées dans l'analyse de l'environnement externe, la Société entend répondre aux besoins de ses clientèles grâce à une équipe engagée ayant acquis d'innombrables connaissances au cours des cinq dernières années.

Bien sûr, le contexte lié à la pandémie perturbe le monde entier et le territoire nordique ne fait pas exception. Les cibles de certains indicateurs ont d'ailleurs été révisées pour tenir compte de cette nouvelle réalité.

Enjeu stratégique 1

Un développement nordique durable et responsable

Le développement durable doit sans contredit être au cœur de la stratégie de la Société du Plan Nord. L'analyse du contexte a fait ressortir l'importance qui doit être accordée aux volets social, économique et environnemental dans l'approche à privilégier par la Société. Elle doit, dans ses actions, travailler à créer une synergie entre ces trois axes. La Société vise à être un modèle en ce sens de manière à influencer positivement les acteurs du territoire. Elle doit parvenir à mobiliser les différents acteurs pour arriver à atteindre un but commun : un développement nordique durable.

Orientation 1

Placer le développement durable au cœur des actions

La Société du Plan Nord participe à plusieurs activités sur le territoire nordique qui peuvent avoir des répercussions sociales, environnementales et économique collatérales. Pour en réduire les effets, la Société s'engage à déployer les énergies nécessaires à une prise en compte des principes de développement durable et des changements climatiques dans ses actions propres et celles menées en partenariat.

Objectif 1.1

Accentuer les pratiques de développement durable sur le territoire nordique

Le financement de projets qui prennent en compte des pratiques de développement durable est un outil clé permettant de favoriser l'adoption de projets responsables sur les plans économiques, environnementaux et sociaux. En voulant se positionner comme modèle en développement durable, la Société veut intégrer la prise en compte des principes de développement durable dans ses décisions de financement de projets issus des secteurs publics et privés.

Des outils seront développés de manière à prendre en compte le développement durable dans les projets financés par la Société. Notamment, les programmes d'aides financières sous sa responsabilité incluront des critères de développement durable.

Indicateur		Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
1	Pourcentage du financement accordé qui prend en compte le développement durable	60 %	80 %	80 %

Objectif 1.2

Prendre en compte les changements climatiques dans les projets réalisés sur le territoire nordique

Le financement de projets qui prennent en compte des critères relatifs à la lutte contre les changements climatiques est un outil clé visant la réduction des émissions de gaz à effet de serre et l'adaptation aux changements climatiques. En voulant se positionner comme modèle en développement durable, la Société veut intégrer la prise en compte des changements climatiques dans ses décisions de financement de projets issus des secteurs publics et privés. Cette façon de faire est en droite ligne avec les orientations gouvernementales en matière de lutte contre les changements climatiques.

Indicateur		Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
2	Pourcentage du financement accordé qui prend en compte les changements climatiques	30 %	45 %	45 %

Orientation 2

Agir comme leader en matière de développement nordique durable et responsable

Pour être en mesure de contribuer au développement durable et responsable du Nord québécois, la Société doit s'imposer comme référence en matière de développement nordique. Les différents acteurs auront ainsi le réflexe de se tourner vers la Société pour se faire accompagner dans la concrétisation de leur projet, et cela aura pour effet de privilégier un développement cohérent et intégré. Dans le cadre de son action, la Société du Plan Nord a la volonté de travailler en concertation et en partenariat avec les acteurs du territoire.

Objectif 2.1

Favoriser le développement des communautés nordiques par l'accompagnement offert

La Société, par l'accompagnement qu'elle offre, veut favoriser le développement des communautés nordiques en encourageant la réalisation d'initiatives porteuses. La mesure de l'objectif sera réalisée à deux niveaux : la satisfaction de la clientèle et l'effet de levier de l'apport financier de la Société.

L'analyse du contexte a fait ressortir l'importance pour la Société du Plan Nord d'adapter les services qu'elle offre aux clientèles en fonction des réalités propres au territoire. Une mesure annuelle de la satisfaction effectuée auprès de la clientèle permettra à la Société de cibler les pistes d'amélioration afin de s'assurer de répondre aux besoins.

Le développement des communautés passe par la réalisation de projets sur le territoire. Plusieurs des actions de la Société créent des conditions favorables à une implication financière des différents partenaires favorisant ainsi l'accès au territoire, la formation d'une main-d'œuvre locale, la diversification économique ou encore le développement d'un tissu entrepreneurial

local. Par ses différentes aides financières, qu'elles proviennent du Plan d'action nordique 2020-2023 ou des programmes d'aides financières en vigueur, la Société du Plan Nord souhaite encourager plus d'investissements sur le territoire qu'elle couvre. Voilà pourquoi elle se donne l'objectif de maintenir un effet de levier notable pour les trois prochaines années.

Indicateurs		Cibles 2020-2021	Cibles 2021-2022	Cibles 2022-2023
3	Taux de satisfaction de la clientèle quant à la qualité de l'accompagnement offert	75 %	82 %	85 %
4	Effet de levier de l'apport financier de la Société	1 pour 2	1 pour 2	1 pour 2

Objectif 2.2

Appliquer des solutions adaptées aux besoins des acteurs du territoire par la réalisation du Plan d'action nordique 2020-2023

La Société du Plan Nord coordonne l'action du gouvernement du Québec au nord du 49^e parallèle. Le Plan d'action nordique 2020-2023 est la réponse gouvernementale aux besoins définis et priorisés par les représentants du territoire. À cet effet, l'Assemblée des partenaires a été consultée à plusieurs reprises au cours de l'élaboration de ce plan afin que les actions qu'il contient représentent des solutions adaptées aux véritables besoins.

La Société est responsable du déploiement de ce plan dont certaines actions sont sous sa responsabilité et d'autres sous celle de ministères et d'organismes impliqués dans le développement nordique. La Société fera un suivi des engagements gouvernementaux inclus dans le plan et s'engage à consentir les efforts pour réaliser les actions dont elle est porteuse. À cause de la pandémie, certaines actions risquent d'être devancées ou reportées, notamment en fonction de leur degré de priorité pour répondre aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

Comme il s'agit d'un plan évolutif, des actions pourraient être revues au cours de l'an 2 et 3.

Indicateur	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	
5	Taux d'avancement des actions portées par la Société dans le Plan d'action nordique 2020-2023	15 %	55 %	95 %

Objectif 2.3

Mobiliser les acteurs du développement nordique

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. Le degré de mobilisation de ses membres aux travaux de l'Assemblée des partenaires est largement tributaire de leur satisfaction quant à la prise en compte, par la Société du Plan Nord, de leur contribution. La mesure de cette satisfaction permettra d'éclairer la Société sur ses efforts en ce sens.

Afin de concrétiser son rôle de leader en développement nordique et d'ainsi être en mesure de mobiliser les acteurs, la Société du Plan Nord juge prioritaire de se faire davantage connaître de ses clientèles. Elle compte donc appliquer des mesures concrètes afin d'améliorer la perception des citoyens et de sa clientèle à son endroit et d'accroître son rayonnement au nord du 49^e parallèle. Les activités de rayonnement envisagées visent à susciter l'intérêt de la population et à mobiliser les acteurs du développement

nordique. Faire connaître les actions et les activités menées par la Société du Plan Nord permet non seulement d'encourager les entreprises et les particuliers à travailler avec elle, mais permettra également de favoriser le développement de projets.

Indicateurs		Cibles 2020-2021	Cibles 2021-2022	Cibles 2022-2023
6	Taux de satisfaction des membres de l'Assemblée des partenaires	70 %	75 %	80 %
Taux de notoriété de la Société au nord du 49 ^e parallèle :				
7	Auprès des citoyens (Mesure de départ : 41 %)	43 %	48 %	52 %
8	Auprès des entreprises (Mesure de départ : 76 %)	78 %	80 %	82 %

Enjeu stratégique 2

Une organisation qui peut répondre aux besoins du territoire nordique

Le territoire nordique québécois est immense et les défis y sont nombreux. La Société du Plan Nord doit être outillée pour adapter ses actions et mettre en place des solutions durables au profit du territoire et de ses communautés. Pour ce faire, la valorisation du capital humain et l'optimisation des technologies de l'information sont des sphères vers lesquelles la Société oriente ses efforts.

Orientation 3

S'appuyer sur une équipe engagée et performante

Pour la Société du Plan Nord, une équipe performante est gage de succès de la pleine réalisation de sa mission ainsi que de la concrétisation de sa vision. La Société veut se démarquer en tant qu'employeur de choix en offrant un environnement de travail attractif et le maintien d'un haut niveau d'expertise. Le bien-être et la fidélisation des employés seront favorisés par l'utilisation d'outils adaptés et par la maximisation du plein potentiel des technologies de l'information. Offrir un environnement de travail collaboratif, miser sur le développement des compétences et adapter l'organisation du travail aux nouvelles réalités contribueront à l'engagement et à l'efficacité du personnel.

En mars 2020, la Société a démontré son agilité en répondant efficacement à la situation créée par la pandémie mondiale. Le déploiement de services en télétravail répondant aux normes sanitaires en vigueur a été réalisé dans de très courts délais. Cette réalité incite l'organisation à mettre en pratique de nouvelles façons de faire et à développer de nouvelles habiletés, tant dans la gestion des ressources humaines que dans l'utilisation des technologies de l'information. Ce contexte a, par exemple, fourni une occasion de devancer l'utilisation de la signature électronique pour remplacer celle manuscrite tout en maintenant un niveau de confiance et de sécurité dans la signature des actes légaux et des documents administratifs.

Objectif 3.1

Offrir un environnement de travail stimulant

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'innovation sera encouragée.

Au printemps 2020, la Société a procédé à un premier sondage sur la mobilisation auprès de son personnel. Ce sondage a permis de révéler un taux impressionnant de mobilisation : 81 %. Partant de cette mesure, la Société souhaite maintenir un taux aussi élevé de mobilisation au cours des prochaines années. Cet objectif est ambitieux, notamment dans l'optique où la pandémie contraint les employés à travailler à la maison.

Le sondage réalisé a mis en lumière certains aspects organisationnels à consolider. Une démarche concrète de développement de la mobilisation est mise en avant grâce à l'application de plans d'action réalisés au sein des différentes unités. Les employés seront sondés annuellement afin de mesurer les effets des plans et connaître leurs besoins. En faisant appel à la responsabilisation des employés et à leur sens de l'engagement, cela favorisera leur implication en tant qu'acteur du changement.

Indicateur		Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
9	Taux de mobilisation des employés (Mesure de départ : 81 %)	80 %	82 %	82 %

Objectif 3.2

Bonifier le service à la clientèle grâce à la transformation numérique

La transformation numérique est une formidable occasion pour la Société du Plan Nord de faire rayonner sa marque et d'incarner ses valeurs de leadership, de concertation, d'agilité et d'intégrité, tout en se dotant d'outils et de façons de faire au plus près de sa réalité et de celle du territoire nordique. L'ambition de la Société s'inspire non seulement de la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023 pour améliorer son efficacité, mais également de la volonté gouvernementale de faire du Québec une société plus verte, innovante et responsable.

En application de son plan directeur des ressources informationnelles, la Société prévoit ainsi de bonifier son service à la clientèle avec l'implantation de nouvelles solutions numériques pour l'ensemble de ses partenaires. Le cadencement pluriannuel des travaux de déploiement de ces nouveaux outils a été programmé pour accroître notablement l'efficacité des services offerts à ses clientèles et répondre adéquatement aux défis et aux besoins du territoire nordique québécois. L'urgence liée à la pandémie de COVID-19 a contribué à accélérer la réalisation de certains projets.

Indicateur		Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
10	Taux de satisfaction des utilisateurs des services numériques	65 %	80 %	80 %

TABLEAU SYNOPTIQUE

**PLAN STRATÉGIQUE
2020-2023**
Société du Plan Nord
Mise à jour - 2021

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 un leader en matière de développement nordique durable et responsable.

Valeurs

- Agilité
- Intégrité
- Concertation
- Leadership

**Enjeu stratégique 1
Un développement nordique
durable et responsable**

Orientations		Objectifs		Indicateurs		Cibles 2020-2021	Cibles 2021-2022	Cibles 2022-2023
1	Placer le développement durable au cœur des actions	1.1	Accentuer les pratiques de développement durable sur le territoire nordique	1	Pourcentage du financement accordé qui prend en compte le développement durable	60 %	80 %	80 %
		1.2	Prendre en compte les changements climatiques dans les projets réalisés sur le territoire nordique	2	Pourcentage du financement accordé qui prend en compte les changements climatiques	30 %	45 %	45 %
2	Agir comme leader en matière de développement nordique durable et responsable	2.1	Favoriser le développement des communautés nordiques par l'accompagnement offert	3	Taux de satisfaction de la clientèle quant à la qualité de l'accompagnement offert	75 %	82 %	85 %
				4	Effet de levier de l'apport financier de la Société	1 pour 2	1 pour 2	1 pour 2
		2.2	Appliquer des solutions adaptées aux besoins des acteurs du territoire par la réalisation du Plan d'action nordique 2020- 2023	5	Taux d'avancement des actions portées par la Société dans le Plan d'action nordique 2020-2023	15 %	55 %	95 %
		2.3	Mobiliser les acteurs du développement nordique	6	Taux de satisfaction des membres de l'Assemblée des partenaires	70 %	75 %	80 %
				Taux de notoriété de la Société au nord du 49° parallèle :				
				7	Auprès des citoyens (Mesure de départ : 41 %)	43 %	48 %	52 %
8	Auprès des entreprises (Mesure de départ : 76 %)	78 %	80 %	82 %				

**Enjeu stratégique 2
Une organisation qui peut répondre
aux besoins du territoire nordique**

Orientation		Objectifs		Indicateurs		Cibles 2020-2021	Cibles 2021-2022	Cibles 2022-2023
3	S'appuyer sur une équipe engagée et performante	3.1	Offrir un environnement de travail stimulant	9	Taux de mobilisation des employés (Mesure de départ : 81 %)	80 %	82 %	82 %
		3.2	Bonifier le service à la clientèle grâce à la transformation numérique	10	Taux de satisfaction des utilisateurs des services numériques	65 %	80 %	80 %

À la lumière des résultats obtenus pour la première année de son plan stratégique, la Société du Plan Nord a procédé à une analyse des cibles fixées pour les années 2021-2022 et 2022-2023 et a jugé opportun d'en augmenter certaines. **Les modifications sont surlignées en gris dans le présent document.**

