



PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

Société Parc-Auto du Québec

Filiale de la Société québécoise
des infrastructures

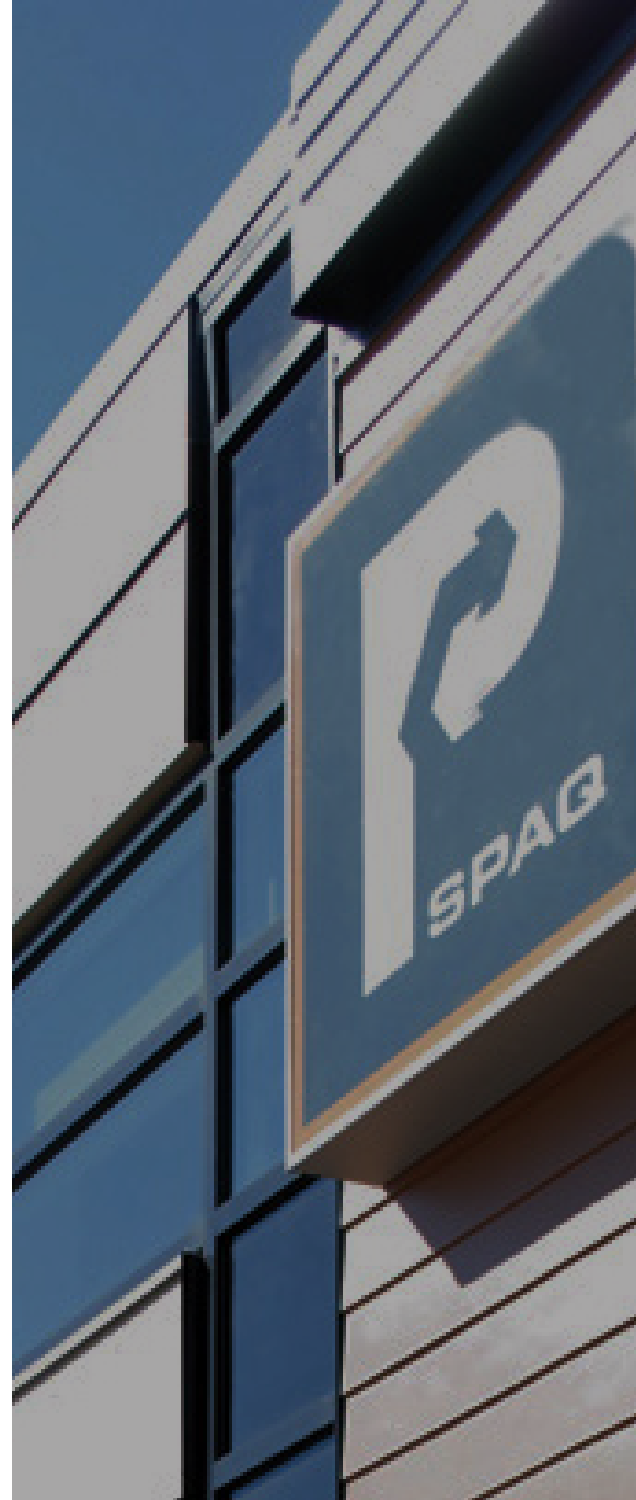


TABLE DES MATIÈRES

SOCIÉTÉ PARC-AUTO DU QUÉBEC	3
Jalon marquant menant à la création de la filiale	4
Déploiement de la filiale	5
L'ORGANISATION EN BREF	6
Mission	8
Vision 2027	8
Valeurs	9
La SPAQ en chiffres (au 31 mars 2023)	11
CONTEXTE ET ENJEUX	12
Doser la croissance	13
Un retour graduel pour le personnel de la fonction publique	14
Contexte d'élaboration du plan stratégique	14
CHOIX STRATÉGIQUES	15
Priorité 1 – Démontrer par nos réalisations la valeur ajoutée pour nos clients	16
Priorité 2 – Consolider et accroître notre capacité d'exécution et d'innovation	18
Priorité 3 – Bâtir un environnement dynamique et positif permettant d'optimiser la gestion des ressources humaines et encourager l'émergence des talents	25
SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE	29
TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027	31

**SOCIÉTÉ
PARC-AUTO
DU QUÉBEC**

SOCIÉTÉ PARC-AUTO DU QUÉBEC

Jalon marquant menant à la création de la filiale

La SPAQ (Société Parc-Auto du Québec) a été fondée en 1967 par la Chambre de commerce de Québec et le ministère des Travaux publics du Québec afin de prendre en charge la gestion de stationnement d'édifices gouvernementaux. Jusqu'au tournant des années 90, la présence de la SPAQ a été uniquement sur le territoire de la ville de Québec. En 1995, la SPAQ élargit ses horizons afin de prendre en charge les mandats que lui a confiés la Société immobilière du Québec (maintenant la SQL) sur le territoire de la Communauté urbaine de Montréal. Par la suite, des mandats provenant d'organismes des secteurs de l'éducation et de la santé de la région de Québec, de Montréal, de l'Estrie et la Montérégie se sont ajoutés faisant en sorte que la SPAQ est devenue un acteur important en gestion, aménagement et exploitation de parcs de stationnement institutionnel au Québec.

En avril 2018, le gouvernement du Québec présente sa vision immobilière, il confirme sa volonté de gérer équitablement les stationnements du secteur public. La vision précise que le gouvernement transformera la SPAQ en une filiale de la Société québécoise des infrastructures dédiée à la gestion et à l'exploitation des stationnements des organismes publics. Les objectifs qui sous-tendent la création de la filiale sont les suivants :

- Maximiser l'efficacité de la gestion des stationnements gouvernementaux en tant que composantes du parc immobilier;
- Répondre aux préoccupations du milieu dans une optique d'ouverture des marchés publics et être

assujettie aux règles de transparence, de rigueur, d'exemplarité et de reddition de comptes propres au secteur public;

- Maintenir le niveau de redevances annuelles perçues par l'État;
- Assurer le contrôle de la tarification pour l'utilisateur/payeur.

Le 3 juillet 2018, le gouvernement adopte un premier décret concernant la liste des organismes publics qui doivent faire affaire exclusivement avec la SQL, relativement à l'exploitation et la gestion de leurs espaces de stationnement (en vertu de l'article 30 de la Loi sur les infrastructures publiques). Le 17 août 2018, le gouvernement adopte un second décret concernant l'autorisation à la SQL de constituer une filiale pour l'exploitation et la gestion des espaces de stationnement des organismes publics (en vertu de l'article 49 de la Loi sur les infrastructures publiques).

Le 28 février 2019, la SQL a procédé à la création d'une nouvelle société en vertu de la Loi sur les sociétés par actions. Les actions de cette société sont détenues exclusivement par la SQL, ce qui en fait une filiale de celle-ci. Après avoir réalisé une vérification diligente, la SQL a procédé, le 29 mars 2019, à l'acquisition de l'ensemble des actifs, passifs et activités de la SPAQ, de manière à transférer l'exploitation de cette entreprise au sein de sa nouvelle filiale. La nouvelle filiale de la SQL, faisant maintenant affaire sous le nom de Société Parc-Auto du Québec inc. (SPAQ), exploite cette entreprise depuis le 1^{er} avril 2019, sans aucun impact pour ses clients et les usagers des stationnements.

Déploiement de la filiale

En qualité de filiale détenue exclusivement par la SQL, la SPAQ est assujettie à plusieurs lois et règlements notamment à la Loi sur les contrats des organismes publics (LCOP), ainsi que la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels. Ainsi, la première année d'opération de la filiale a été avant tout portée par l'organisation administrative et réglementaire entourant sa constitution.

Les trois dernières années ont été pour leur part axées sur le mandat que lui a confié la SQL, soit la gestion et l'exploitation des stationnements. À l'aube de sa deuxième année d'existence, le personnel de la SPAQ était loin de se douter de l'impact qu'aurait la pandémie sur l'exploitation des stationnements. Alors que tous les regards et les énergies étaient consacrés à la lutte à la COVID-19, et que la SPAQ était confrontée à une vague d'annulation des abonnements, il est devenu évident que la filiale devait s'adapter et tenir compte de cette réalité dans laquelle évoluait sa clientèle, de ses effets sur l'achalandage, ainsi que sur les nouveaux besoins que cela suscitait en matière de mobilité et de déplacement.

Afin de s'ajuster à cette nouvelle réalité, la SPAQ a été proactive en amorçant le développement de produits d'abonnement souple adaptés au télétravail. Ces nouveaux produits qui sont offerts aux employés de la fonction publique représentent désormais un peu plus de 57 % des abonnements dans les parcs de la SQL, ce qui démontre clairement leurs popularités.

Paradoxalement au courant des trois dernières années, la filiale a eu à gérer au cœur de la pandémie une décroissance importante de ses activités d'exploitation en raison de la baisse de l'achalandage des usagers des stationnements de la SQL et une croissance fulgurante de nouveaux clients¹.

1 Les clients de la SPAQ sont les organismes publics, parapublics, les ministères et autres organismes liés à l'État ainsi que les municipalités et les organismes qui en relèvent.

Depuis la création de la filiale, les nouvelles ententes sont venues ajouter au porte-folio 389 parcs de stationnement, totalisant 58 636 places de stationnement, faisant en sorte que la SPAQ a doublé son portefeuille en gestion. Il aura fallu un peu moins de quatre années pour accomplir ce que la SPAQ/OBNL avait pris plus de cinquante ans à réaliser.

La qualité des services dispensés par la filiale sous-entend une imputabilité de chacune de ses directions et ceci s'inscrit dans le contrat d'objectifs et de performance de la SPAQ envers sa maison mère la SQL :

- une politique d'ouverture et de transparence auprès des usagers des stationnements et la stabilisation de la performance à délivrer des services plus innovants et plus efficaces répondant à leurs attentes;
- une stratégie de gestion du risque comme principe commun à toutes les décisions;
- un renforcement du positionnement auprès de ses clients.

Depuis sa constitution, la SPAQ a livré le mandat qui lui a été confié par la SQL, et ce, en conformité avec l'esprit de la vision immobilière.



L'ORGANISATION EN BREF

L'ORGANISATION EN BREF

La mission, la vision et les valeurs de la SPAQ sont au cœur des réflexions qui ont alimenté la planification stratégique. La SPAQ mise sur l'engagement de ses effectifs, les technologies et l'acquisition des données, afin d'assurer le succès de la prise en charge et de l'opérationnalisation des mandats qui lui sont confiés.



Mission

Pour accomplir sa mission de nature opérationnelle, la SPAQ doit s'assurer de posséder les ressources humaines, matérielles et technologiques et de mettre en œuvre les processus appropriés.

Exploiter de façon novatrice les stationnements du parc immobilier de la SQI

La SPAQ met son expertise au service de la SQI afin de répondre à l'objectif de maximiser l'efficacité de la gestion des stationnements gouvernementaux en tant que composantes du parc immobilier. Déployer des solutions technologiques innovantes et répondre aux besoins de mobilité des usagers des stationnements sont les priorités de la SPAQ.

Accompagner les organismes publics et parapublics dans la gestion de leurs stationnements

La SPAQ mise sur sa capacité opérationnelle et d'innovation technologique afin d'optimiser la gestion et l'exploitation des stationnements de ses clients. Maximiser les revenus découlant de l'exploitation, bonifier et faciliter l'expérience des usagers des stationnements de ses clients est le leitmotiv de la SPAQ.

L'apport de SPAQ à la SQI s'inscrit parfaitement dans la mission de son volet immobilier qui est de soutenir les organismes publics dans la gestion de leurs projets d'infrastructure et, d'autre part, de développer, de maintenir et de gérer un parc immobilier qui répond à leurs besoins.

Vision 2027

La vision, telle qu'elle est définie par la direction et le conseil d'administration de la SPAQ, dépeint ce que la filiale aspire à devenir au terme de la réalisation du plan stratégique. Les priorités qui ont été identifiées durant l'exercice de planification sont les accises qui permettront à la SPAQ de réaliser la vision.

En 2027, la SPAQ est une organisation performante et collaborative auprès des organismes publics, parapublics, des municipalités et autres acteurs de l'industrie du stationnement. Elle continue de répondre en innovant aux différents besoins de mobilité et de déplacement des clientèles et elle accomplit les mandats de gestion qui lui sont confiés. La SPAQ est reconnue comme le gestionnaire des stationnements des organismes publics et parapublics sur tout le territoire québécois, et ce, autant auprès de ses clients que des usagers des stationnements.

En 2027, la mise en place du modèle d'exploitation permettant la virtualisation du contrôle grâce à la transformation numérique, permet de :

- réduire de manière significative les coûts d'exploitation notamment de main-d'œuvre et d'équipement;
- d'assurer une meilleure captation des revenus;
- de bonifier l'expérience des usagers grâce à un paiement plus facile, une meilleure fluidité aux entrées et sorties, une plus grande équité entre ceux-ci et à une information en temps réel, fiable et accessible.

L'expertise, les données cumulées sur la fréquentation des stationnements, la connaissance du comportement des usagers permettent à la SPAQ de conseiller la SQI et ses clients qui lui ont confié des mandats de gestion sur les meilleures pratiques, la tarification, ainsi que de mettre en œuvre les plans d'optimisation de l'exploitation de leurs stationnements.

Valeurs

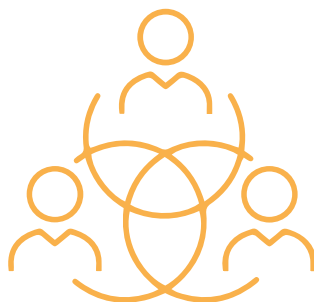
En s'appuyant sur ses valeurs, la SPAQ souhaite instaurer une culture organisationnelle forte et fédératrice par l'engagement de ses employés. Les valeurs de la SPAQ sont au cœur des décisions, des orientations, ainsi que du comportement de chacun de ses employés. Au terme du plan stratégique 2023-2027, les valeurs auront permis de donner de la cohérence en interne et en externe à la SPAQ. Ces valeurs, ce sont :



Le respect et l'intégrité

Le respect, c'est favoriser les relations positives avec toutes les personnes qui gravitent autour de la SPAQ (clients, usagers des stationnements, employés, fournisseurs et partenaires).

L'intégrité, c'est d'être fiable et responsable envers les autres et de faire preuve de cohérence et d'honnêteté dans son travail.



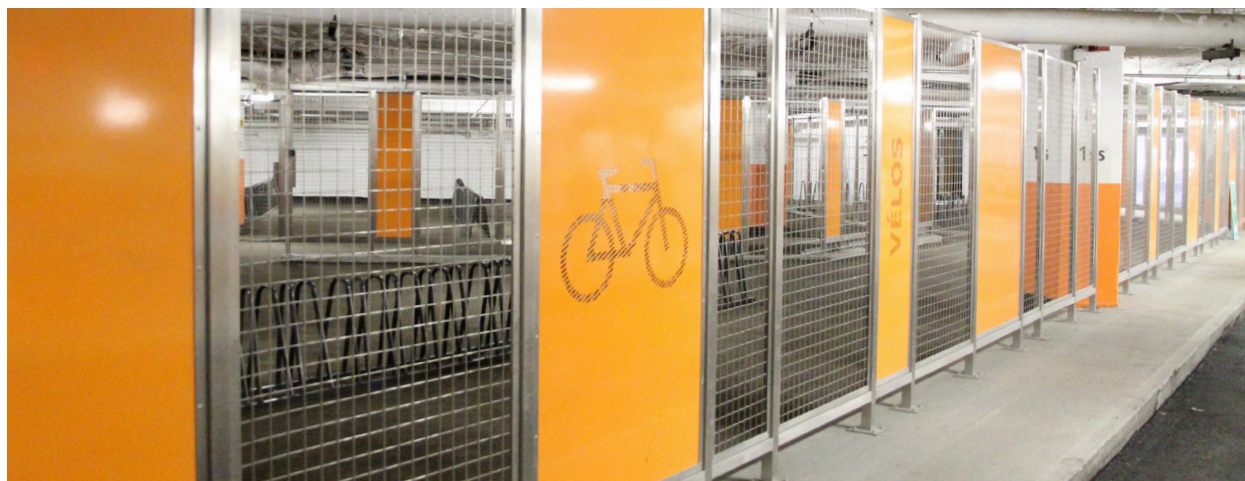
La primauté aux usagers des stationnements et aux clients de la SPAQ

La primauté c'est la capacité d'anticiper les besoins, d'y porter attention et d'y répondre. C'est le souci constant de répondre aux demandes avec courtoisie et professionnalisme. C'est de porter assistance en toute circonstance aux usagers des stationnements.



L'innovation

L'innovation c'est la recherche constante de nouvelles méthodes et technologies afin d'optimiser l'exploitation par la réduction des coûts d'opération et la bonification de l'expérience des usagers des stationnements.



Le souci de l'environnement

Le souci de l'environnement c'est de porter attention à l'entourage de la SPAQ, et de poser des gestes visant le développement et la mobilité durable. C'est de réduire notre empreinte écologique par l'usage de borne de paiement à énergie solaire, l'élimination des billets et reçus grâce à la numérisation des documents d'accès, ou le déploiement de luminaires à faible consommation.

C'est le déploiement de borne de recharge pour les véhicules et vélos. C'est de soutenir la densification urbaine par la mutualisation, c'est-à-dire la capacité à partager et valoriser les places de stationnement pour en optimiser l'usage par exemple par les résidents en dehors des périodes d'achalandage, permettant ainsi de réduire la construction de nouvelles cases de stationnement.

C'est d'être un leader en contribuant à la chaîne de déplacement par la promotion de la mobilité partagée entre les usagers par exemple, le covoiturage, l'auto-partage ou le vélopartage. C'est de faciliter le transport intermodal en offrant des abonnements et des espaces qui encouragent les usagers à modifier leurs modes de déplacement.

Le conseil d'administration de la SPAQ est soucieux de l'adhésion de ses employés aux valeurs et normes environnementales, sociales et de gouvernance applicables aux activités de la filiale.

La SPAQ en chiffres (au 31 mars 2023)

Effectifs

309 employés (135 au 1^{er} avril 2019)
+129 %

Places de stationnement

122 843 (64 207 au 1^{er} avril 2019)
+91 %

Répartition des places de stationnement

16 % SQI / 84 % autres clients

Parcs de stationnement

773 (384 au 1^{er} avril 2019)
+101 %

Répartition des parcs de stationnement

11 % SQI / 89 % autres clients

Transactions clientèle journalière

+ de 7 400 000
 (période du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2023)
 + de 20 300 transactions par jour

Abonnés à un permis de stationnement

82 112

Surveillance de la réglementation

+ de 50 000 constats émis (période
 du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2023)

Revenus parcs de la SQI

28 M \$ (période du 1^{er} avril 2022
 au 31 mars 2023)

Clients

54 ententes de gestion (secteur de la santé,
 de l'éducation, ville de Québec, et autres organismes
 publics et parapublics)

CLIENT	NOMBRE DE CASES	POURCENTAGE	NOMBRE DE PARCS	POURCENTAGE
SQI	19 278	15 %	84	11 %
Ville de Québec	2 133	2 %	6	1 %
Secteur de la santé	84 165	68 %	611	78 %
Secteur de l'éducation	13 251	12 %	58	8 %
Autres	4 016	3 %	14	2 %
Total au 31 mars 2023	122 843	100 %	773	100 %



**CONTEXTE
ET ENJEUX**



CONTEXTE ET ENJEUX

Doser la croissance

Depuis la création de la filiale, l'augmentation du nombre de parcs gérés et de la main-d'œuvre a été inédite dans l'histoire de la SPAQ OBNL, cette poussée de croissance hors norme va de pair avec l'accroissement de ses mandats de gestion auprès de ses clients. La SPAQ doit cependant doser cette croissance puisqu'il faudra encore de 18 à 24 mois de consolidation afin de bien intégrer tous les nouveaux mandats de gestion qui lui ont été confiés.

La progression importante des activités a mis en relief des enjeux en lien avec la convention collective des employés de la SPAQ. Les fondements de la convention ont été établis il y a plusieurs années alors que les activités de la SPAQ étaient exclusivement auprès de la Société immobilière du Québec et de la ville de Québec. La convention doit évoluer afin de s'ajuster aux besoins opérationnels ainsi qu'à la souplesse qui est requise afin de répondre adéquatement aux enjeux et attentes des clients de la SPAQ.

La rareté de la main-d'œuvre, une concurrence pour certaines catégories d'emploi notamment au niveau des technologies de l'information sont des enjeux importants pour la filiale. La SPAQ est confrontée également à des enjeux de formation, de rétention ainsi que d'adaptation en lien avec les aspirations et exigences de la nouvelle génération.

Afin de répondre à ces différents enjeux, la SPAQ doit saisir toutes les opportunités offertes par la transformation numérique de ses pratiques d'affaires, de ses services et produits afin d'innover et déployer de nouvelles solutions qui permettront d'appuyer ses employés dans leur travail et également de virtualiser des tâches qui sont présentement accomplies par eux. Ces innovations permettront de minimiser et simplifier les équipements de contrôle d'accès et de perception qui sont déployés dans les stationnements, ce qui réduira du même coup les efforts reliés à l'entretien de ceux-ci. La transformation numérique permettra d'accélérer l'automatisation et la virtualisation ainsi que l'atteinte de plusieurs objectifs stratégiques notamment :

- Accélérer et soutenir la prise en charge des nouveaux mandats de gestion ;
- Réduire les coûts d'exploitation au bénéfice de la SQI et des clients ;
- Bonifier, simplifier et faciliter l'expérience pour les usagers des stationnements ;
- Appuyer et soutenir les employés de la SPAQ dans la réalisation de leurs tâches et assurer une constance dans la livraison des services.

La transformation numérique des pratiques d'affaires, des produits et services, des moyens de contrôle et de captation des revenus est une orientation organisationnelle clef, il s'agit d'un jalon incontournable afin de réaliser pleinement la mission de la SPAQ.

Un retour graduel pour le personnel de la fonction publique

Une des priorités de la SPAQ de l'exercice 2022-23 a été l'arrimage avec le plan gouvernemental de retour graduel au travail en présentiel pour le personnel de la fonction publique. Le projet pilote déployé par la SPAQ en préparation de cet arrimage a permis de tester et d'ajuster l'offre, en vue d'offrir aux employés de l'État de nouveaux produits adaptés au télétravail. Ces nouveaux produits développés par la SPAQ sont offerts dans les parcs de stationnement appartenant à la SQI, ils permettent de répondre aux besoins des travailleurs en situation de télétravail, en leur offrant des alternatives qui tiennent compte de la réalité dans laquelle ils évoluent et des nouvelles

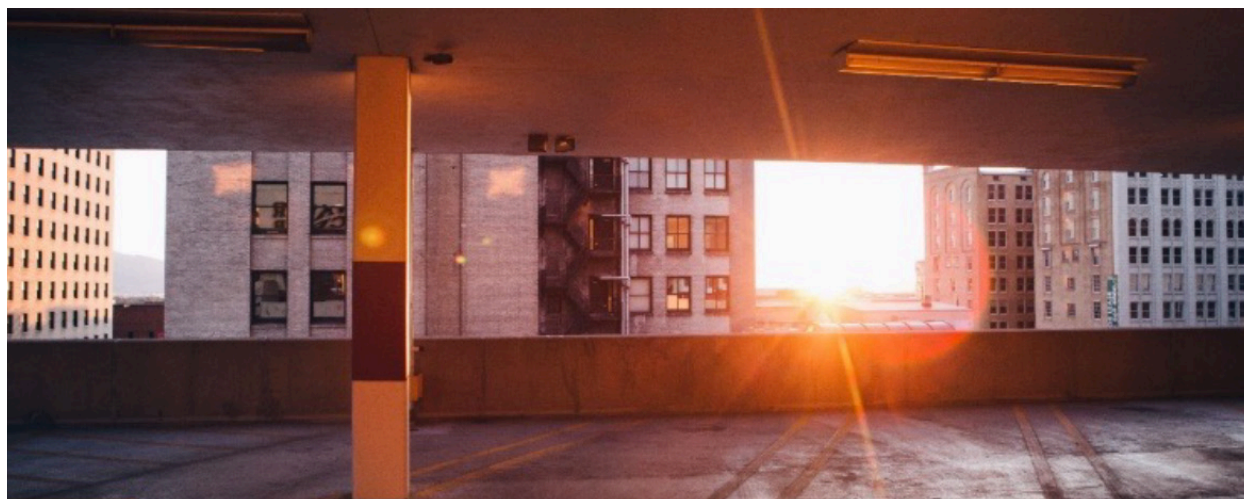
exigences que cela suscite en matière de mobilité et de déplacement.

Au courant des prochaines années, un des défis de la SPAQ sera de mettre en œuvre des solutions innovantes afin de mitiger la diminution des revenus causée par la baisse de l'achalandage résultant de la pérennisation du télétravail. La diversification des sources de revenus par l'ajout de services complémentaires et l'optimisation de la capacité d'accueil afin de s'ajuster à la variation de l'achalandage qui découlera de la densification des travailleurs dans les tours à bureaux seront assurément d'actualité.

Contexte d'élaboration du plan stratégique

L'environnement dans lequel évolue et évoluera la SPAQ au cours des prochaines années a teinté les réflexions menant aux choix des orientations et des objectifs du plan stratégique 2023-2027. Les trois priorités, qui ont été identifiées sont des regroupements d'orientations et d'objectifs, qui sont transversales aux directions de la SPAQ faisant en sorte que chacune d'entre elles aura un

rôle à jouer afin de rencontrer les cibles dont l'atteinte viendra confirmer la réalisation de leurs objectifs respectifs. L'exercice de planification stratégique s'est également appuyé sur l'analyse des risques et des enjeux qui pourraient avoir un impact sur la mission qui a été confiée à la SPAQ.





CHOIX STRATÉGIQUES

CHOIX STRATÉGIQUES

Le plan stratégique 2023-2027 présente trois priorités, 5 orientations, 9 objectifs et 17 cibles. L'établissement des priorités a permis de tenir compte de la capacité de la filiale à livrer les résultats attendus et également à la SQI d'avoir une vue d'ensemble des principales actions que la SPAQ souhaite réaliser au cours des cinq prochaines années.

Priorité 1 – Démontrer par nos réalisations la valeur ajoutée pour nos clients

Le développement de la SPAQ a été intimement lié au lien privilégié qu'elle entretenait avec la Société québécoise des infrastructures. Le transfert des activités de l'OBNL à la filiale a permis de consolider le partenariat et assurer la pérennité de la SPAQ. Cependant, la croissance de la filiale dépend avant tout du développement de ses activités hors du parc de stationnement appartenant à la SQI.

Au courant des trois dernières années, la SPAQ a doublé son porte-folio de parc de stationnement en gestion. Cette progression hors norme n'a pas été simple, la pandémie a ajouté à la complexité faisant en sorte que l'opérationnalisation des mandats qui lui ont été confiés en a souffert. À court terme, le focus de la SPAQ doit être axé sur la consolidation de ces mandats afin de s'assurer d'une expérience client positive pour les propriétaires de ces stationnements ainsi que

pour ceux qui les fréquentent. La SPAQ doit également consolider ces pratiques d'affaires et appuyer ses employés afin de s'assurer d'une prise en charge exemplaire des nouveaux mandats de gestion qui lui seront confiés dans les années à venir.

En conformité avec la vision immobilière, la SPAQ sollicite exclusivement les organisations issues des secteurs publics et parapublics, des milieux gouvernementaux et municipaux. Dans le cours du développement des affaires, la SPAQ doit mettre à l'avant-plan ses origines, son statut et sa mission. Il est rassurant pour les organismes qui sont assujettis au décret et qui souhaitent impartir la gestion de leurs stationnements de pouvoir le confier à une organisation qui revêt les mêmes attributs, notamment qui est assujettie aux règles de transparence, de rigueur, d'exemplarité et de reddition de comptes propres au secteur public.

ORIENTATION 1 > Créer de la valeur pour nos clients

L'environnement dans lequel évolue maintenant la SPAQ est différent de celui qui prévalait avant qu'elle se transforme en filiale d'une organisation gouvernementale. Cependant, il est impératif de continuer à œuvrer dans un esprit d'entrepreneuriat où la qualité des services et la compétitivité sont les clefs du succès et de la survie de l'organisation.

La gestion des stationnements dispose d'une faible notoriété et n'est généralement pas perçue comme une activité à valeur ajoutée, ce qui rend plus difficile

pour les décideurs publics l'imposition d'une tarification à leurs employés et clientèles. La SPAQ doit assurer un leadership auprès de sa clientèle cible en faisant prendre conscience aux gestionnaires des bénéfices d'une exploitation optimale de leurs stationnements, dont le but est de compenser pour les frais récurrents d'exploitation et d'entretien, et en tout ou en partie de construction et de maintien des infrastructures.

OBJECTIF 1.1

Maintenir le niveau de redevances annuelles

Un des objectifs qui sous-tendent la création de la filiale énoncée dans la vision immobilière du gouvernement du Québec est de maintenir le niveau de redevances annuelles perçues par l'État. Les excédents d'opérations de la SPAQ qui sont générés dans le cadre de ses ententes avec les organismes liés à l'État leur sont désormais remis, faisant en sorte de diminuer l'apport de la SPAQ à son actionnaire, la SQL. La forte croissance de la SPAQ a permis, grâce à la mise en commun des effectifs et des outils technologiques, de réduire les frais généraux et de gestion pour la SQL ainsi que pour l'ensemble de ses clients. La consolidation et la croissance dans les années à venir continueront à les réduire davantage.

CIBLE

Réduire de 4% les frais généraux et de gestion par case de stationnement au terme du plan stratégique

INDICATEUR

Pourcentage annuel de réduction des frais généraux

OBJECTIF 1.2

Assurer un leadership dans le déploiement de projets d'optimisation de la gestion des stationnements de nos clients

La SPAQ est une organisation qui réalise les mandats que lui confie ses clients, lesquels s'attendent à ce que la SPAQ leur propose des recommandations et des projets d'optimisation en lien avec l'opérationnalisation de ces mandats. L'optimisation de l'exploitation des stationnements et le déploiement de services complémentaires permettra d'augmenter l'apport de la SPAQ à la SQL ainsi qu'à ses clients. La mise en place de projets afin d'optimiser la gestion des stationnements est une démarche importante pour la SPAQ, elle vise à améliorer la rentabilité des espaces de stationnement et à accroître la satisfaction de ses clients ainsi que celle des usagers des stationnements.

L'optimisation consiste notamment à analyser les besoins et les attentes des usagers et des propriétaires des stationnements, à identifier les opportunités et à injecter de la technologie afin d'accroître l'automatisation et la virtualisation. La mise en œuvre des solutions doit également être adaptée aux différents marchés de la SPAQ, par exemple de la santé, de l'éducation, de vocation récréotouristique ou de bureau.

CIBLE

Augmenter la quantité de cases gérée de 16 000 au terme du plan stratégique

INDICATEUR

Augmentation annuelle du nombre de cases gérées

CIBLE

Augmenter la quantité de parcs gérés de 140 au terme du plan stratégique

INDICATEUR

Augmentation annuelle du nombre de parcs gérés

CIBLE

Réduire la part des charges d'exploitation sur les revenus

INDICATEUR

Pourcentage de réduction annuelle des charges sur les revenus

Priorité 2 – Consolider et accroître notre capacité d'exécution et d'innovation

La SPAQ est une entreprise de service dont l'expertise repose sur l'humain et la technologie qui sont en quelque sorte la matière première lui permettant de réaliser sa mission. L'expertise de la SPAQ repose sur des bases solides, cependant la croissance rapide de la filiale a fragilisé sa fondation. Cette expertise doit également se renouveler et s'adapter, à l'évolution de la mobilité et des technologies ainsi qu'aux besoins opérationnels de chacun de ses clients. Sans quoi, la SPAQ maintiendra difficilement l'expertise qui lui permet d'offrir les services auxquels s'attendent ses clients et usagers des stationnements.

La SPAQ entend également intensifier ses efforts visant l'amélioration continue de ses processus, ses

produits et ses services. Pour la SPAQ, l'amélioration continue ne se limite pas qu'aux ajustements qui sont induits par des erreurs, mais également à lui apporter de la valeur ajoutée ainsi qu'à ses employés, aux propriétaires et aux usagers des stationnements. Afin d'améliorer et faciliter la prise en charge des nouvelles ententes de gestion ainsi que lors de l'ajout de mandat dans les ententes existantes, la SPAQ doit valoriser l'amélioration continue auprès de chacune de ses directions et de leurs effectifs. La certification ISO de l'organisation permet de bien documenter et de suivre dans le temps les projets d'amélioration continue. La revue annuelle de direction ISO permet également de mesurer la progression de chaque projet et de fixer les objectifs de la prochaine année.



ORIENTATION 2 > Renforcer le service à la clientèle et développer la culture de l'expérience client comme vecteur de réussite de la SPAQ

La satisfaction des usagers des stationnements doit être au cœur des actions de la SPAQ, conséquemment il faut que le service à la clientèle qui est présentement uniquement axé sur les processus et procédures le soit davantage sur l'expérience client. Le service à la clientèle et l'expérience client partagent certaines similitudes, cependant l'une des principales différences est que l'expérience client comprend toutes les interactions que les clients ont avec la SPAQ, alors que le service à la clientèle n'est qu'une partie de ces interactions.

Le service à la clientèle c'est le support que les employés de la SPAQ offrent actuellement aux usagers des stationnements par l'entremise des canaux traditionnels que sont le téléphone, la phonie sur les équipements, le courrier électronique, ou en personne. À cet égard, la SPAQ a l'intention de profiter de la transformation numérique de ses pratiques d'affaires afin d'offrir des options de libre-service, tel que le dialogueur, clavardage en ligne et FAQ dynamique. La SPAQ entend également moderniser les canaux traditionnels afin d'obtenir une vue parfaite des activités ce qui permettra de suivre la performance et mesurer l'efficacité.

L'expérience client est ce que les clients pensent de leurs interactions avec la SPAQ. Pour les usagers, ces interactions peuvent inclure :

- l'impression de leur visite dans le stationnement que ce soit la propreté, l'éclairage, la signalisation;
- la fluidité, le prix ou l'utilisation des équipements;
- la navigation sur le site Web, la plateforme d'abonnement;
- la solution de paiement mobile;
- le support à distance ou en personne dispensé par un employé;
- le choix des produits d'abonnements et leurs utilisations;
- les règles administratives telles que le remboursement ou l'annulation du contrat;
- les modes de paiement offert et la simplicité du processus transactionnel.

Les usagers utilisent toutes ces interactions pour se faire une opinion de la SPAQ. Il est important pour tous les employés qui interagissent directement avec les clients de la SPAQ et les usagers des stationnements de leur offrir un excellent service à la clientèle, ceci est leur responsabilité principale ainsi que celle de leurs gestionnaires. Créer une expérience client positive est la responsabilité de tous les employés de chaque département de la SPAQ.



OBJECTIF 2.1

Appuyer et soutenir les employés dans la réalisation de leurs tâches afin d'améliorer et assurer une constance dans la livraison du service à la clientèle destiné aux usagers des stationnements

Le service à la clientèle de la SPAQ a été bâti afin de répondre aux besoins des usagers des stationnements appartenant à la SQL et à la ville de Québec. La diversification vers d'autres marchés pour lesquels les attentes et besoins des usagers sont différents, le déploiement de nouveaux produits, l'ajout de technologie au fur et à mesure de la prise en charge des nouvelles ententes ont complexifié les activités de support à la clientèle. Ces changements ont également mis en relief des enjeux en lien avec la compétence de base nécessaire pour offrir un service à la clientèle satisfaisant ainsi qu'avec la capacité pour certains de progresser par l'acquisition de nouvelles compétences. Le service à la clientèle traditionnel pouvait être dispensé par la plupart des employés, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Afin de répondre aux enjeux les plus critiques, la SPAQ a amorcé certains ajustements concernant les outils et méthodes notamment par la hiérarchisation des niveaux de service à la clientèle en fonction de l'urgence et de la complexité des produits et services.

Les quatre clés d'un service à la clientèle efficace pour les clients de la SPAQ sont :

- Des réponses rapides aux questions ou aux préoccupations
- Des interactions amicales, patientes, empathiques et gentilles
- D'offrir une assistance sur plusieurs canaux permettant à un client de choisir celui qu'ils préfèrent
- Que les employés aient la formation et les connaissances nécessaires afin de répondre aux questions sur les produits et services offerts ainsi que pour le pilotage des systèmes et équipements

La SPAQ entend développer un plan d'action détaillé des mesures d'amélioration à mettre en œuvre afin de renforcer les quatre clés du service à la clientèle. Ce renforcement permettra d'agir de manière positive sur cette interaction importante de l'expérience client.

CIBLE

Augmentation de l'indice de satisfaction de la clientèle

INDICATEUR

Indice de satisfaction du service à la clientèle mesuré au moyen de sondage en 2025 et 2027

OBJECTIF 2.2

Mettre l'expérience client au centre des décisions et actions de la SPAQ

L'expérience client ne se limite pas qu'à la perception des usagers des stationnements, mais également à celle des propriétaires qui confient des mandats de gestion à la SPAQ. Leurs attentes et besoins peuvent à l'occasion être en opposition faisant en sorte d'accroître les risques d'insatisfactions.

La SPAQ entend instaurer une culture organisationnelle axée sur l'expérience client. À cette fin, il faudra que les employés de chaque direction comprennent que tout ce qu'ils font a un impact sur la perception des usagers et de nos clients, que ce soit par exemple sur la décision de revenir dans un de nos stationnements ou de maintenir et reconduire une entente de gestion. Cette culture sera vivante lorsque les employés auront intégré qu'une expérience client positive est un vecteur de la réussite de la SPAQ.

Chaque direction devra revoir ses processus et façons de faire et s'assurer que l'expérience client y soit priorisée. L'optimisation des interactions avec les clients permettra d'accroître leur satisfaction, de renforcer les relations à long terme, leur rétention et en faire des ambassadeurs de la SPAQ.

Les actions clés afin que l'expérience client soit au centre des décisions et opérations de la SPAQ sont :

- Faire de l'écoute des clients et des usagers des stationnements une priorité absolue.
- Utilisez les commentaires des clients et des usagers des stationnements pour développer une compréhension approfondie de leurs besoins et des enjeux auxquels ils sont confrontés.
- Mettre en place un système afin de recueillir les commentaires, de les analyser et d'y donner suite.
- Réduire les frictions et résoudre les problèmes spécifiques des clients et des usagers.

CIBLE

Réaliser annuellement 2 rencontres de groupe en présence avec les propriétaires des stationnements afin d'échanger sur leurs enjeux et défis ainsi que de leurs expériences client avec la SPAQ

INDICATEUR

Nombre annuel de rencontres avec les propriétaires

CIBLE

Augmentation de l'indice global de satisfaction des usagers des stationnements

INDICATEUR

Indice global de satisfaction mesuré au moyen de sondage en 2025 et 2027. L'indice global représente la moyenne des indicateurs de chaque interaction des usagers des stationnements avec la SPAQ qui auront été identifiés et retenus pour le sondage.

ORIENTATION 3 > Accélérer le développement technologique et la transformation numérique des pratiques d'affaires de la SPAQ

Le développement technologique de la SPAQ repose sur trois axes :

- Introduction de produits axés sur la dématérialisation (billets électroniques (code-QR), carte d'accès numérique, élimination des vignettes de stationnement, élimination des formulaires papier, élimination des barrières, virtualisation des services de paiement)
- Introduction de produits axés sur le libre-service et plus grande présence en ligne (e-commerce) (borne d'accès automatisée avec paiements débit-crédit, plateforme d'abonnement en ligne, solution de paiement des avis, solution de réservation en ligne et d'achat de permis de courte durée, etc.)
- Utilisation de technologies émergentes et virage numérique (borne de recharge, informatique infonuagique, Big data (Cybersurveillance), IOT (points d'accès cellulaires 5G), informatique décisionnelle (Power BI), vision numérique (caméra LAPI))

Le développement technologique et la transformation numérique sont une orientation centrale pour la SPAQ. Les retombées seront nombreuses et structurantes pour l'organisation, notamment la réduction importante des coûts d'exploitation et les nombreux avantages opérationnels qu'apportent la dématérialisation, la virtualisation, la mobilité, l'automatisation et l'exploitation des données (Big Data).

Cette orientation est centrale puisqu'elle permettra à la SPAQ d'offrir des services et des produits innovants qui amélioreront et faciliteront l'expérience des usagers des stationnements. Ces innovations permettront aussi à la SPAQ de suivre et s'adapter rapidement à l'évolution des besoins de mobilité et déplacement des usagers. Cette orientation est aussi centrale pour nos clients puisque les retombées n'agiront pas seulement sur la satisfaction des usagers de leurs stationnements, mais également sur la maximisation des revenus en raison de la réduction importante des frais récurrents d'exploitation.



OBJECTIF 3.1

Identifier et prioriser les opportunités

Le développement technologique et la transformation numérique se matérialiseront pour plusieurs pratiques d'affaires de toutes les directions de la SPAQ, et doivent donc être bien planifiées et structurées. Les opportunités d'automatisation de nos pratiques d'affaires, et de nos produits et services sont décuplées par l'apport des nouvelles technologies. La SPAQ effectuera un exercice d'analyse rigoureux de ses processus et procédures, des moyens de communication, de son écosystème de contrôle des droits d'accès et de captation des revenus et de son panier de service. Cet exercice d'introspection sera aussi une opportunité de combler les attentes du personnel à l'égard de la disponibilité d'outils

modernes et efficaces, ainsi que de processus simples et conviviaux. Au terme de cet exercice, la SPAQ devra élaborer et déposer un document d'orientation qui présentera un bilan sur les activités de transformation numérique déjà déployées et celles en cours de réalisation ainsi que sur les opportunités. En ce qui concerne les opportunités, le document devra les prioriser et préciser également les retombées escomptées, leurs budgets et échéanciers de mise en œuvre.

CIBLE

Développer un document d'orientation d'ici le 30 juin 2025

INDICATEUR

Date du dépôt du document d'orientation



OBJECTIF 3.2

Améliorer la fluidité et l'expérience des usagers des stationnements par la modernisation de l'écosystème de contrôle des droits d'accès

La modernisation de la stratégie de surveillance est indispensable à la réalisation de la mission et de la vision de la SPAQ. Il s'agit entre autres d'assurer une plus grande équité entre les usagers et de réaliser pleinement un des quatre objectifs énoncés dans la vision immobilière concernant la création de la filiale, soit d'assurer le contrôle de la tarification pour l'utilisateur/payeur. La transformation numérique qui permettra cette modernisation modifiera significativement l'organisation du travail, les outils de surveillance et les interactions avec les usagers des stationnements.

La première phase de la modernisation de la stratégie de surveillance est déjà bien avancée et sera complétée dans les parcs de stationnement qui sont exploités en mode ouvert, sans barrière physique aux entrées et sorties avant la fin du deuxième trimestre de 2024. Pour ces stationnements, la SPAQ est en mesure d'établir une corrélation entre le véhicule et le droit d'accès via la lecture de plaques d'immatriculation (LPI) ce qui simplifie le travail de l'agent et permet un meilleur contrôle de sa prestation de travail grâce à l'acquisition des données ce qui n'est pas possible avec le mode de surveillance du droit d'accès qui est basée sur l'observation visuelle du permis de stationnement. Lorsque la première phase sera complétée, la SPAQ entend moderniser également la stratégie de contrôle dans les parcs de stationnement qui sont exploités en mode fermé avec des barrières physiques aux entrées et sorties. À cette fin la SPAQ réalisera un pilote au printemps 2024.

La corrélation de l'accès via la plaque ouvre la porte à l'automatisation du contrôle par la lecture automatique de plaque d'immatriculation (LAPI) permettant ainsi de réduire considérablement les coûts d'exploitation, d'assurer une meilleure captation des revenus et

d'améliorer l'expérience client grâce à un paiement plus facile, une meilleure fluidité aux entrées et sorties, à la numérisation du document d'accès ainsi qu'à une information en temps réel fiable et accessible. Cette technologie permettra également le développement d'une nouvelle gamme de produits et de services par exemple le paiement en différé ou de faciliter le contrôle et éliminer les abus en lien avec la gratuité de moins de deux heures dans le secteur de la santé.

La transformation numérique du contrôle des droits d'accès nécessitera des changements de pratiques importants, notamment à l'égard de l'émission des constats et de la facturation en différé de l'utilisation du stationnement. Étant donné que le dénominateur commun de cette transformation numérique est la plaque d'immatriculation, la SPAQ a eu des discussions avec la Société de l'assurance automobile du Québec. La conclusion de ces discussions est qu'un ajout à la loi sur les infrastructures publiques est nécessaire afin d'autoriser l'échange d'information entre la Société de l'assurance automobile du Québec et la Société québécoise des infrastructures, sans quoi, la modernisation ne pourra pas être achevée.

CIBLE

Compléter la première phase de la modernisation de la stratégie de surveillance avant le 30 juin 2024

INDICATEUR

Date de fin de la première phase

CIBLE

Réaliser un projet pilote dans un stationnement fermé avec barrière aux entrées et sorties

INDICATEUR

Déploiement durant le printemps 2024

CIBLE

Réduire les coûts de la surveillance par case de stationnement

INDICATEUR

Pourcentage de réduction des coûts

Priorité 3 – Bâtir un environnement dynamique et positif permettant d'optimiser la gestion des ressources humaines et encourager l'émergence des talents

La gestion des ressources humaines est axée presque exclusivement sur les activités de dotation, d'administration du personnel ainsi que de gouvernance de la convention collective. Depuis la création de la filiale, l'augmentation des effectifs a été significative, l'accueil de tous les nouveaux employés a été un défi non négligeable et a exercé une pression importante sur les ressources de l'entreprise. Le personnel des ressources humaines a été confronté à plusieurs enjeux notamment d'attractivité, de rétention et de contrainte d'opérationnalisation de la prise en charge des mandats qui ont été exacerbées par certaines dispositions de la convention collective. Afin de soutenir cette croissance, l'équipe RH a été entièrement mobilisée par les activités courantes de dotation et de gestion du personnel faisant en sorte de négliger les projets d'optimisation, de gestion de la performance et de développement de la marque employeur.

Afin de créer un environnement de travail dynamique et positif qui encourage l'émergence des talents, la SPAQ entend instaurer une culture organisationnelle qui s'appuiera sur ses valeurs, et qui évoluera au fur et à mesure de sa progression. L'objectif est que tous les employés profitent d'un environnement stimulant

dans lequel ils pourront développer leurs compétences, renforcer leur solidarité et leur plaisir de travailler ensemble.

La SPAQ a su faire preuve de son efficacité depuis sa création en avril 2019, en accomplissant avec succès plusieurs mandats de la SQL et de ses clients. Elle souhaite continuer dans cette voie et renforcer ses capacités humaines dans ses directions pour remplir sa mission, accroître sa résilience et favoriser le partage des savoirs. Elle s'attachera aussi à recruter et à former la relève.

Par ailleurs, la SPAQ est consciente des défis que représente le marché de l'emploi en constante évolution et la spécificité des métiers et professions qu'elle regroupe. C'est pourquoi elle élaborera une stratégie de rétention de ses employés, en leur offrant des perspectives de carrière au sein de l'organisation. La SPAQ reconnaît également la valeur de ses employés et leur contribution à son succès. Elle mettra en place un programme de reconnaissance qui encouragera un climat de travail stimulant et qui contribuera à fidéliser les employés et leurs expertises.

ORIENTATION 4 > Assurer un environnement de travail sain et stimulant pour les employés afin d'améliorer l'engagement, la communication, la rétention et l'attractivité.

L'expertise de la SPAQ s'est agrandie au cours des dernières années grâce à la contribution importante de nouveaux employés dont plusieurs sont issues des communautés culturelles ainsi que de nouveaux arrivants. La SPAQ a par ailleurs contribué financièrement à la francisation de certains de ses employés en leur offrant des cours dispensés par le centre de service scolaire de Montréal. La compréhension par les employés de leurs contributions à la performance de la SPAQ et l'appréciation qui leur en est faite sont des conditions essentielles au développement d'un sentiment d'appartenance et de fierté. Il est également important pour la SPAQ de créer un environnement de travail positif en encourageant la rétroaction faite aux employés.

La SPAQ a entrepris récemment des transformations majeures visant à renforcer la synergie et l'harmonisation entre les régions d'affaires de l'organisation afin d'offrir des services de qualité optimale et assurer une meilleure cohésion et uniformité de leurs livraisons. Pour soutenir et accélérer ce processus, la SPAQ favorisera le partage de l'information et stimulera la communication et la coopération entre les équipes dans le but de créer un environnement de travail serein, où l'innovation et l'initiative est non seulement autorisée, mais valorisée, afin de permettre le développement des compétences.

OBJECTIF 4.1

Faciliter le partage de l'information, la communication et la collaboration entre les équipes.

Pour faciliter la circulation de l'information en créant des espaces dédiés au partage, la SPAQ doit s'assurer d'une bonne gestion documentaire et que sa diffusion soit facilement accessible. Ainsi, la SPAQ entend intensifier ses efforts afin de mettre à la disposition de l'ensemble de son personnel les outils de collaboration en ligne que sont le Share Point de l'entreprise et la plateforme Teams. Les deux outils seront reliés ce qui contribuera à optimiser la circulation de l'information, à faire participer directement chaque employé à la vie de l'organisation, ce qui encouragera le travail d'équipe en collaboration.

CIBLE

Intensifier l'implantation des outils de collaboration en ligne, et donner l'accès aux employés

INDICATEUR

Pourcentage annuel d'employé ayant un accès aux outils de collaboration

CIBLE

Croissance annuelle de l'utilisation des outils de collaboration en ligne

INDICATEUR

Pourcentage d'augmentation annuelle de la moyenne d'heures d'utilisation des outils de collaboration par employé.

OBJECTIF 4.2

Favoriser l'engagement des employés, l'attractivité et la rétention

Augmenter le sentiment d'appartenance des employés dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, ainsi que l'engagement de ceux-ci dans la réalisation de la mission et dans le respect des valeurs de l'organisation permettront d'accroître la rétention, de diminuer le taux de roulement et les coûts qui en découlent ainsi que ceux rattachés à l'absentéisme. La SPAQ devra s'assurer du développement des habiletés de gestion de ses gestionnaires, puisqu'ils joueront un rôle central dans le renforcement de l'esprit de collaboration, dans la mobilisation de leur personnel et dans la reconnaissance de leur contribution à la réalisation des orientations stratégiques.

La SPAQ entend également déployer des stratégies et des mesures afin de lui permettre de rayonner en tant qu'employeur auprès de ses employés et de futurs candidats. La marque employeur de la SPAQ viendra appuyer et mettre à l'avant-plan les raisons pour lesquels son personnel lui est fidèle et pourquoi les futurs candidats la choisiraient pour y travailler.

CIBLE

Amélioration en continu de l'indice d'engagement.

INDICATEUR

Indice d'engagement mesuré par sondages en 2025 et 2027

ORIENTATION 5 > Accroître la performance

La gestion de la performance des employés est une des clés de la réussite de la SPAQ, celle-ci doit être une priorité des membres de la direction et des gestionnaires. Afin d'accroître la performance de ses employés, la SPAQ intensifiera ses efforts d'amélioration de son système de gestion du rendement en ayant pour objectif que celui-ci soit plus efficace et motivant. Les gestionnaires et dirigeants devront fixer des objectifs clairs et mesurables pour chaque employé, ce qui permettra d'aligner les objectifs individuels et collectifs sur les orientations stratégiques, les valeurs et la vision de la SPAQ. Les dirigeants et gestionnaires devront ensuite suivre leur progression, évaluer les résultats, identifier les besoins de formation et les accompagner dans leur développement professionnel et finalement les reconnaître et les récompenser en fonction de leur contribution à la réussite de l'organisation.

Le système de gestion du rendement est basé sur des critères SMART, c'est-à-dire spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis. Par exemple, un objectif SMART pour un gestionnaire de la SPAQ pourrait être : "augmenter l'excédent d'exploitation d'un stationnement de 5 % en optimisant son achalandage via l'utilisation de la solution de réservation en ligne de la SPAQ, en ajoutant des services connexes et/ou grâce à un meilleur contrôle des coûts, par exemple en optimisant la gestion des horaires et l'organisation du travail".

Un des objectifs stratégiques pour améliorer la performance des employés est le partage de l'information et la communication. Il est essentiel de créer un échange fréquent et positif entre la direction, les gestionnaires et les employés pour leur faire part de leurs points forts, de les motiver, de les entendre et de trouver des solutions aux difficultés éventuelles. Une communication efficace renforcera un climat de confiance, de respect et de coopération au sein de la SPAQ.

OBJECTIF 5.1

Améliorer les pratiques de gestion et mesurer la performance

L'amélioration des pratiques de gestion est essentielle pour assurer la performance des employés de la SPAQ et la continuité de l'organisation. L'objectif est de mobiliser les ressources humaines, financières et matérielles de manière optimale, de favoriser l'innovation et la qualité, et de répondre aux besoins et aux attentes des parties prenantes. Ainsi, les pratiques de gestion seront constamment évaluées et adaptées au contexte et à l'évolution de l'organisation. Des objectifs énoncés dans le plan stratégique permettront de contribuer à l'amélioration des pratiques de gestion, il s'agit notamment :

- Que les priorités organisationnelles soient partagées par l'ensemble des parties prenantes, afin qu'elles orientent les actions et les décisions à court, moyen et long terme.
- D'instaurer une culture de l'amélioration continue, qui encourage l'innovation, la créativité, la remise en question et l'apprentissage collectif.
- De renforcer les compétences et les capacités des employés, en leur offrant des opportunités de formation, de développement et de reconnaissance.
- De favoriser la communication interne et externe, en utilisant des canaux appropriés et en veillant à la transparence, à la cohérence et à la pertinence des messages.
- De s'appuyer sur des systèmes d'information performants, qui facilitent la collecte, le traitement, l'analyse et le partage des données.

La transformation numérique graduelle des pratiques d'affaires au fur et à mesure de leurs déploiements fera en sorte de bonifier la mesure de la performance grâce à l'amélioration de la captation des données ainsi qu'à l'ajout de plusieurs indicateurs (KPI) qui permettront de suivre l'atteinte des objectifs et d'évaluer l'efficacité et l'efficience des processus et des employés.

CIBLE

Augmenter le taux de présence afin de réduire les coûts rattachés à l'absentéisme et assurer la continuité des opérations

INDICATEUR

Pourcentage annuel d'augmentation du taux de taux de présence au travail

CIBLE

Optimiser la gestion des horaires afin de réduire le temps supplémentaire

INDICATEUR

Pourcentage annuel de réduction du temps supplémentaire

CIBLE

Diminuer le taux de roulement des employés

INDICATEUR

Pourcentage annuel de réduction du taux de roulement



SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE

SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE

Afin d'assurer le suivi du plan stratégique, la SPAQ présentera aux membres du conseil d'administration :

- Un plan d'action annuel des orientations, des objectifs et des cibles qui seront priorisées ainsi que les stratégies de mise en œuvre
- Un tableau de bord des cibles et des indicateurs mis à jour deux fois par année
- Une matrice des risques et des enjeux mis à jour deux fois par année





TABLEAU SYNOPTIQUE

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

SOCIÉTÉ PARC-AUTO DU QUÉBEC

MISSION

La SPAQ a pour mission, d'une part, d'exploiter de façon novatrice les stationnements du parc immobilier de la SQL, et d'autre part, d'accompagner les organismes publics et parapublics dans la gestion de leurs stationnements. La SPAQ met son expertise au service de ses clients afin de répondre à l'objectif de maximiser l'efficacité de la gestion des stationnements gouvernementaux en tant que composantes du parc immobilier. La SPAQ mise sur sa capacité opérationnelle et d'innovation technologique afin d'optimiser la gestion et l'exploitation des stationnements de ses clients. Maximiser les revenus découlant de l'exploitation, bonifier et faciliter l'expérience des usagers des stationnements de ses clients est le leitmotiv de la SPAQ.

VISION

La SPAQ répond en innovant aux différents besoins de mobilité et de déplacement des clientèles et elle accomplit les mandats de gestion qui lui sont confiés. La SPAQ est reconnue comme le gestionnaire des stationnements gouvernementaux, et ce, autant auprès de ses clients que des usagers des stationnements.

VALEURS

- Respect
- Intégrité
- Primauté aux clients
- Innovation
- Souci de l'environnement

PRIORITÉ 1 – Démontrer par nos réalisations la valeur ajoutée pour nos clients

ORIENTATIONS		OBJECTIFS		INDICATEURS		CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
1 >	Créer de la valeur pour nos clients	1.1	Maintenir le niveau de redevances annuelles	1	Réduire les frais généraux et de gestion par case de stationnement	Performance de référence*	- 1 %	- 1,5 %	- 1,5 % *
		1.2	Assurer un leadership dans le déploiement de projets d'optimisation de la gestion des stationnements de nos clients	2	Augmenter la quantité de cases gérées au terme du plan stratégique	→			+ 16 000
				3	Augmenter la quantité de parcs gérés au terme du plan stratégique	→			+ 140
				4	Réduire le pourcentage des charges d'exploitation sur les revenus	30,5 %	29,5 %	28,5 %	27,5 %

* Par rapport à la performance de référence 2023-2024 qui sera calculée à la suite de l'implantation de ce nouvel indicateur

PRIORITÉ 2 – Consolider et accroître notre capacité d'exécution et d'innovation

ORIENTATIONS		OBJECTIFS		INDICATEURS		CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
2 >	Renforcer le service à la clientèle et développer la culture de l'expérience client comme vecteur de réussite de la SPAQ	2.1	Appuyer et soutenir les employés dans la réalisation de leurs tâches afin d'améliorer et assurer une constance dans la livraison du service à la clientèle destiné aux usagers des stationnements	5	Augmentation de l'indice de satisfaction de la clientèle		Performance de référence*		+ 5 %
		2.2	Mettre l'expérience client au centre des décisions et actions de la SPAQ	6	Réaliser des rencontres de groupe en présence avec les propriétaires des stationnements afin d'échanger sur leurs enjeux et défis ainsi que de leur expérience client avec la SPAQ	2	2	2	2
				7	Augmentation de l'indice global de satisfaction des usagers des stationnements		Performance de référence*		+ 5 %
3 >	Accélérer le développement technologique et la transformation numérique des pratiques d'affaires de la SPAQ	3.1	Identifier et prioriser les opportunités	8	Développer un document d'orientation d'ici le 30 juin 2025		Disponibilité du document		
		3.2	Améliorer la fluidité et l'expérience des usagers des stationnements par la modernisation de l'écosystème de contrôle des droits d'accès	9	Compléter la première phase de la modernisation de la stratégie de surveillance		30 juin 2024		
				10	Réaliser un projet pilote dans un stationnement fermé avec barrière aux entrées et sorties		Printemps 2024		
				11	Réduire les coûts de la surveillance par case de stationnement	Performance de référence*	- 1 %	- 1,5 %	- 2 %

PRIORITÉ 3 – Bâtir un environnement dynamique et positif permettant d'optimiser la gestion des ressources humaines et encourager l'émergence des talents

ORIENTATIONS		OBJECTIFS		INDICATEURS		CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027
4 >	Assurer un environnement de travail sain et stimulant pour les employés afin d'améliorer l'engagement, la communication, la rétention et l'attractivité	4.1	Faciliter le partage de l'information, la communication et la collaboration entre les équipes	12	Intensifier l'implantation des outils de collaboration en ligne, et donner l'accès aux employés.	60 %	65 %	70 %	75 %
				13	Croissance annuelle de l'utilisation des outils de collaboration en ligne	Performance de référence*	+ 5 %	+ 10 %	+ 10 %
		4.2	Favoriser l'engagement des employés, l'attractivité et la rétention	14	Amélioration en continu de l'indice d'engagement		Performance de référence*		+ 5 %
5 >	Accroître la performance	5.1	Améliorer les pratiques de gestion et mesurer la performance	15	Augmenter le taux de présence afin de réduire les coûts rattachés à l'absentéisme et assurer la continuité des opérations	+ 1,5 %	+ 1,5 %	+ 1 %	+ 1 %
				16	Optimiser la gestion des horaires afin de réduire le temps supplémentaire	- 1 %	- 1,5 %	- 2 %	- 2,5 %
				17	Diminuer le taux de roulement des employés	- 1,5 %	- 1,5 %	- 2,5 %	- 2,5 %

* Par rapport à la performance de référence 2023-2024 qui sera calculée à la suite de l'implantation de ce nouvel indicateur

