

PLAN STRATÉGIQUE

FAIRE DÉCOUVRIR LA NATURE DU QUÉBEC

2012
.....
2017



TABLE DES MATIÈRES

La Sépaq : Un réseau distinctif offrant nature et culture 1

Localisation des établissements 2

Message du ministre 4

Message du président du conseil d’administration 4

Message du président-directeur général 5

Mission 6

Vision 6

Valeurs 7

Contexte 8

Enjeux et orientations 9

Enjeu : La conservation du patrimoine 10

Orientation 1 | Assurer la conservation du patrimoine naturel et culturel 11

Enjeu : L’essor économique des régions, dans un contexte de développement durable 12

Orientation 2 | Contribuer au développement durable du tourisme de nature 13

Enjeu : L’accroissement de la clientèle et de sa satisfaction 14

Orientation 3 | Garantir une expérience client de qualité 15

Enjeu : La croissance des revenus 16

Orientation 4 | Générer de nouveaux revenus 17

Enjeu : L’amélioration continue de la performance organisationnelle 18

Orientation 5 | Accroître l’agilité et la souplesse de l’organisation 19

Tableau synoptique 20

Dépôt légal
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012
ISBN-978-2-550-66024-8

Page couverture : parc national de la Gaspésie
Mentions de source : Jean-François Bergeron—Enviro Foto, Dominic Boudreault,
Steve Deschênes, Mathieu Dupuis, Sépaq



PARC NATIONAL DU MONT-TREMBLANT



LA SÉPAQ : UN RÉSEAU DISTINCTIF OFFRANT NATURE ET CULTURE

Le Québec doit une partie de sa notoriété aux paysages pittoresques qu'il offre en toutes saisons, aux nombreuses activités de plein air qu'on peut y pratiquer, tout comme il est reconnu pour sa faune et sa flore abondantes et diversifiées. Le maintien et le développement harmonieux de ce riche patrimoine collectif sont au cœur même de la mission de la Société des établissements de plein air du Québec (Sépaq ou Société).

Riche de la contribution engagée d'une équipe d'employés passionnés par leur travail et empressés auprès des clientèles, la Sépaq est fière d'assumer la gestion et la mise en valeur du territoire, des sites touristiques et des actifs que lui confie le gouvernement du Québec. Ainsi, elle rend accessibles et développe, pour les clientèles québécoise, canadienne et internationale, ces joyaux québécois dédiés au tourisme de nature et de plein air, et ce, dans un souci de développement durable.

La Sépaq, par la nature même de ses activités, est fortement présente dans les régions du Québec. Elle met à la disposition de ses clientèles des territoires immenses et contrastés et offre des activités et services touristiques diversifiés par l'entremise de ses 49 établissements.

La Société gère 22 parcs nationaux, auxquels s'ajoute le parc marin du Saguenay–Saint-Laurent. Ces territoires d'exception sont des aires protégées. Ils sont représentatifs des régions naturelles du Québec ou de sites naturels à caractère d'exception. Ils sont voués à la conservation, à l'éducation et à la récréation. La Société y offre des activités et des services qui mettent en valeur la richesse de ces territoires et permettent aux visiteurs de vivre des expériences de plein air exceptionnelles. Plusieurs parcs nationaux recèlent des vestiges de notre histoire. Ils représentent un intérêt indéniable pour qui veut associer la découverte du territoire naturel du Québec à des aspects culturel et historique.

La Société gère également 15 réserves fauniques, ainsi que Sépaq Anticosti. Ces immenses territoires forestiers, riches d'une faune giboyeuse, de milliers de lacs et de paysages naturels remarquables, sont fréquentés par les clientèles pour des activités associées plus particulièrement à la pêche, à la chasse et à la villégiature. L'exploitation des ressources naturelles y est également permise.

À cette offre importante en matière de tourisme de nature, s'ajoutent 10 autres établissements qui augmentent et diversifient l'offre touristique de la Société. Les clientèles ont ainsi accès à des attractions touristiques majeures, de même qu'à des services d'hébergement en camping et en hôtellerie, tous associés à la nature.

C'est avec la volonté de faire connaître et apprécier pleinement le patrimoine que la Société invite les visiteurs à découvrir le milieu naturel québécois. Elle met tout en œuvre pour offrir à ses clientèles de vivre des expériences de tourisme de nature et de culture diversifiées et distinctives, et d'en garder un souvenir impérissable.



QUÉBEC

Fleuve Saint-Laurent

NOUVEAU-BRUNSWICK

ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD

NOUVELLE-ÉCOSSE

ONTARIO

MAINE

North Bay

Rouyn-Noranda

Val d'Or

Ottawa

Mont-Laurier

Mont-Tremblant

La Tuque

Trois-Rivières

Sherbrooke

Québec

Saguenay

Rivière-du-Loup

Tadoussac

Matane

Rimouski

Saint John

Moncton

Charlottetown

Port-Menier

Sept-Îles

Natashquan

Halifax

Gaspé

Percé

LOCALISATION DES ÉTABLISSEMENTS

ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

- 1 Parc national d'Aigüebelle
- 2 Réserve faunique La Vérendrye - secteur Abitibi

OUTAOUAIS

- 3 Centre touristique du Lac-Simon
- 4 Parc national de Plaisance
- 5 Réserve faunique La Vérendrye - secteur Outaouais
- 6 Réserve faunique de Papineau-Labelle

BAIE-JAMES

- 7 Réserve faunique Assinica
- 8 Réserve faunique des Lacs-Albanel-Mistassini-et-Waconichi

LAURENTIDES - LANAUDIÈRE

- 9 Parc national du Mont-Tremblant
- 10 Parc national d'Oka
- 11 Réserve faunique Rouge-Matawin

MONTÉRÉGIE

- 12 Parc national des Îles-de-Boucherville
- 13 Parc national du Mont-Saint-Bruno

CANTONS-DE-L'EST

- 14 Parc national de Frontenac
- 15 Parc national du Mont-Mégantic
- 16 Parc national du Mont-Orford
- 17 Parc national de la Yamaska

MAURICIE

- 18 Réserve faunique Mastigouche
- 19 Réserve faunique du Saint-Maurice

CENTRE-DU-QUÉBEC

- 20 Camping des Voltigeurs

QUÉBEC

- 21 Aquarium du Québec
- 22 Parc de la Chute-Montmorency
- 23 Parc national de la Jacques-Cartier
- 24 Station touristique Duchesnay
- 25 Réserve faunique des Laurentides
- 26 Réserve faunique de Portneuf

km de Qc km de Mtl

919 675
600 470

425 195
383 160
405 275
420 190

570 756
570 756

390 145
292 46
290 180

243 10
253 20

150 260
240 225
285 150
253 100

260 145
200 250

150 110

10 240
13 265
40 293
45 265
80 310
90 240

CHARLEVOIX

- 27 Parc national des Grands-Jardins
- 28 Parc national des Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie

SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN

- 29 Centre touristique du Lac-Kénogami
- 30 Parc marin du Saguenay-Saint-Laurent
- 31 Parc national du Fjord-du-Saguenay
- 32 Parc national des Monts-Valin
- 33 Parc national de la Pointe-Taillon
- 34 Réserve faunique Ashuapmushuan

BAS-SAINT-LAURENT

- 35 Parc national du Bic
- 36 Parc national du Lac-Témiscouata
- 37 Réserve faunique de Rimouski

GASPÉSIE

- 38 Auberge et Golf Fort-Prével
- 39 Auberge de montagne des Chic-Chocs
- 40 Camping de la Baie-de-Percé
- 41 Gîte du Mont-Albert
- 42 Parc national de la Gaspésie
- 43 Parc national de l'Île-Bonaventure-et-du-Rocher-Percé
- 44 Parc national de Miguasha
- 45 Réserve faunique des Chic-Chocs
- 46 Réserve faunique de Matane
- 47 Réserve faunique de Port-Daniel

DUPLESSIS

- 48 Parc national d'Anticosti
- 49 Réserve faunique de Port-Cartier- Sept-Îles
- 50 Sépaq Anticosti

km de Qc km de Mtl

135 435
170 470

230 475
161 476
269 522
253 500
250 500
325 470

285 527
294 516
335 560

718 945
480 700
758 985
500 720
520 770
758 985
541 779
482 772
440 665
675 900

679 ✈ 914 ✈
587 835
679 ✈ 914 ✈

● PARCS QUÉBEC

● RÉSERVES FAUNIQUES

● CENTRES TOURISTIQUES

● SÉPAQ ANTICOSTI

MESSAGE DU MINISTRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DE L'ENVIRONNEMENT, DE LA FAUNE ET DES PARCS



C'est avec plaisir que je rends public le Plan stratégique 2012-2017 de la Société des établissements de plein air du Québec. Je suis heureux de constater que la conservation, la pérennité et l'intégrité du patrimoine naturel et culturel du Québec sont à l'avant-plan des préoccupations de la Sépaq pour les années futures.

Par ailleurs, ce document exprime clairement l'engagement de la Sépaq à contribuer de manière soutenue à la croissance du tourisme de nature au Québec et, de ce fait, à participer à la création de richesse et à l'essor économique des régions.

De par sa mission, la Sépaq doit viser le juste équilibre entre le développement harmonieux de ses activités et services et la protection des richesses collectives qui lui ont été confiées. Ce faisant, elle souhaite ancrer chez les Québécois et les Québécoises un sentiment de fierté envers ces joyaux que sont les territoires gérés par la Sépaq.

Le Plan stratégique 2012-2017 de la Société lui permettra, j'en suis convaincu, de participer activement au développement économique du Québec dans un contexte de développement durable.

Le ministre du Développement durable, de l'Environnement,
de la Faune et des Parcs, ministre responsable de la Société des
établissements de plein air du Québec,

Yves-François Blanchet

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Le Plan stratégique 2012-2017 de la Société des établissements de plein air du Québec, présenté ici, a été adopté à l'unanimité par le conseil d'administration, lequel a été impliqué tout au long de la démarche. Cette dernière a entraîné une réflexion globale sur l'avenir de la Sépaq, en prenant en compte le contexte dans lequel elle évolue. Elle a aussi permis d'actualiser la mission et les valeurs de la Société en plus de définir une vision qui saura inspirer le dépassement et l'excellence.

Les membres du conseil d'administration croient fermement que la Société, forte d'un plan stratégique articulé autour d'une vision stimulante, poursuivra son développement harmonieux. Ils sont également convaincus que la participation active et l'engagement passionné du personnel et des gestionnaires permettront à la Sépaq d'atteindre ses objectifs et de demeurer un acteur de premier plan en matière de tourisme de nature et de plein air.

Je tiens à remercier sincèrement tout le personnel de même que les membres du conseil d'administration qui ont collaboré à la réalisation de ce plan stratégique et à souligner leur grande implication dans cette importante démarche pour le futur de la Société.

Le président du conseil d'administration,

Daniel Deslauriers

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



C'est avec fierté et enthousiasme que je vous présente le Plan stratégique 2012-2017 de la Société des établissements de plein air du Québec. Il résulte d'une démarche de consultation élargie à laquelle ont étroitement participé les membres du conseil d'administration, les gestionnaires et les employés ainsi que de nombreux partenaires et collaborateurs de la Société. Ce plan reflète fidèlement l'engagement de la Sépaq à jouer son rôle de leader en matière de tourisme de nature. Il a aussi été élaboré dans le but de favoriser la croissance de la Société, afin qu'elle continue de remplir pleinement sa mission qui est de rendre accessibles, de développer et d'assurer la pérennité du territoire, des sites touristiques et des actifs qui lui sont confiés en tenant compte des dimensions publique, environnementale, sociale et économique.

Depuis déjà plusieurs années, la Sépaq offre à des clientèles variées un accès privilégié aux territoires publics et, afin de répondre à leurs attentes, elle met à leur disposition différents équipements touristiques. Elle est également reconnue pour la compétence et le dévouement des équipes de personnes y œuvrant.

La Sépaq doit rester attrayante et répondre adéquatement à une demande qui évolue constamment et se transforme, tout comme la société actuelle. Elle doit rester à l'affût des tendances du marché touristique moderne et s'y adapter. Tout en poursuivant ses efforts afin de toujours mieux servir ses clientèles et d'offrir des expériences en nature distinctives, la Sépaq doit proposer des activités novatrices et évoluer afin de répondre aux attentes et besoins des consommateurs, et même de les surprendre. Le grand défi de l'organisation est de se distinguer parmi la multiplicité des offres touristiques existantes. Par le maintien et le développement d'activités et de services de tourisme de nature et de plein air répondant aux besoins des clientèles et par la préoccupation constante de leur satisfaction à tous égards, la Sépaq continuera de contribuer activement à la notoriété du Québec et, de ce fait, à l'essor économique des régions. La Sépaq doit jouer son rôle de pierre angulaire dans le développement du tourisme de nature qui lui a été conféré par le Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020, lequel vise à faire du Québec une destination touristique internationale incontournable.

Faire découvrir la nature du Québec, c'est rendre accessibles, développer et assurer la pérennité du territoire et des actifs qui sont confiés à la Sépaq, en offrant à un plus large éventail de clientèles, des expériences distinctives de tourisme de nature et des équipements de qualité, assortis d'un service remarquable.

Faire découvrir la nature du Québec, c'est faire connaître l'abondance et la diversité des territoires, des montagnes, des lacs, des forêts, de la faune et de la flore et comprendre comment ils ont façonné notre histoire.

Faire découvrir la nature du Québec, c'est mettre en valeur les richesses naturelles et culturelles de toutes les régions du Québec qui représentent ce que nous sommes.

Ce Plan stratégique 2012-2017 établit les lignes directrices de la Sépaq dans le but de concerter ses efforts vers les mêmes objectifs. Ce plan se déclinera en autant de plans d'action que la Sépaq compte d'établissements, afin de bien prendre en compte chacune des spécificités régionales et locales.

Faire découvrir la nature du Québec est donc un rendez-vous enthousiasmant avec le dépassement, dans la poursuite exemplaire de la conservation, de la protection et de la mise en valeur de notre patrimoine naturel et culturel.

Le président-directeur général,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Raymond Desjardins'.

Raymond Desjardins

FAIRE
DÉCOUVRIR
LA NATURE
DU QUÉBEC

FAIRE DÉCOUVRIR LA NATURE DU QUÉBEC

MISSION

La Sépaq a pour mission de rendre accessibles, de développer et d'assurer la pérennité du territoire, des sites touristiques et des actifs qui lui sont confiés en tenant compte des dimensions publique, environnementale, sociale et économique.

La Sépaq exerce sa mission dans le respect des lois dont, notamment :

- Loi sur la Société des établissements de plein air du Québec (chapitre S-13.01)
- Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (chapitre G-1.02)
- Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune (chapitre C-61.1)
- Loi sur les parcs (chapitre P-9)

VISION

La Sépaq est reconnue pour faire vivre des expériences distinctives et mémorables à ses clientèles, en matière de tourisme de nature. Elle s'appuie sur un savoir-faire en gestion et en développement du patrimoine naturel et culturel et sur l'engagement d'une équipe d'employés passionnés.



RÉSERVE FAUNIQUE DE PORTNEUF

VALEURS

Les pratiques de gestion et les actions de la Sépaq s'articulent autour de six grandes valeurs qui concrétisent la culture de l'entreprise et guident les employés et les gestionnaires dans toutes leurs relations avec les clients, les partenaires et les collègues.

CRÉATIVITÉ

Nous mettons en œuvre des approches novatrices et originales dans la gestion et le développement des activités et des services afin de réaliser pleinement notre mission.

PLAISIR

Nous faisons vivre à nos clients des expériences de qualité, enrichissantes et divertissantes, et nous évoluons dans un milieu de travail motivant et valorisant.

PERFORMANCE

Nous créons un environnement favorisant l'excellence dans un esprit d'optimisation des ressources et de collaboration entre les équipes de travail.

RESPECT

Nous traitons avec égard nos clients, nos partenaires et nos collègues. À cet effet, nous sommes à l'écoute de leurs besoins et de leurs attentes et nous les considérons dans la prise de décision. Nous sommes aussi reconnaissants de leur contribution.

CONCERTATION

Nous favorisons la participation et l'implication de tous les intervenants afin que nos actions soient contributives aux collectivités.

INTÉGRITÉ

Nous agissons de manière intègre et de façon à honorer nos engagements envers nos clients, nos partenaires, les collectivités et nos collègues, afin de mériter et de préserver leur confiance.



CONTEXTE

Depuis sa création en 1985, la Société s'est vu confier par le gouvernement du Québec de nouvelles responsabilités, lesquelles ont, au fil du temps, élargi son champ d'action. Se sont ajoutés au mandat initial, le réseau des réserves fauniques, le réseau des parcs nationaux situés au sud du 50^e parallèle et divers autres sites touristiques d'envergure nationale.

La Sépaq offre aux clientèles québécoise, canadienne et internationale un éventail d'activités et de services touristiques reliés à la nature et au plein air. Elle compte sur la collaboration de près de 3 200 employés. Au cours de l'année 2011-2012, on a dénombré quelque 6,3 millions de jours de visite pour l'ensemble de ses établissements; 95 % des visiteurs provenaient du Québec.

Le réseau de la Sépaq s'étend sur une superficie de près de 77 000 kilomètres carrés comptant plus de 13 000 lacs et 13 000 kilomètres de route. La Société met à la disposition des diverses clientèles de nombreux services, dont notamment 7 057 sites de camping, 652 chalets, 393 unités d'hébergement en prêt-à-camper, 212 unités d'hôtellerie et 137 camps rustiques, tentes de prospecteurs et refuges. Les clientèles ont également accès à 127 sentiers de courte randonnée, 7 sentiers de longue randonnée et 16 centres de découverte et de services. L'ensemble des actifs de la Société est évalué à plus de 800 millions de dollars.

Présente dans la très grande majorité des régions du Québec, la Sépaq entretient et développe des liens de partenariat soutenus et constants avec les intervenants nationaux, régionaux et locaux. Elle a même constitué, pour la majorité de ses établissements, des tables de concertation visant à favoriser la participation de ces intervenants à la réalisation de ses mandats. La Société s'assure également que les actions prises soient en harmonie avec la vision régionale.

La Société maintient de nombreux partenariats d'affaires avec, notamment, des entreprises privées offrant des activités et des services touristiques à ses clientèles. Elle compte également parmi ses partenaires des municipalités, des conseils de bande autochtones, des organismes communautaires, socioéconomiques et gouvernementaux, des universités, des collèges, des fédérations, des associations et des regroupements œuvrant dans le tourisme de nature.

Les revenus commerciaux générés au cours de l'année 2011-2012 totalisent près de 92,7 millions de dollars. Élément important qui distingue la Sépaq, toutes les liquidités générées par ses activités d'exploitation sont entièrement et directement réinvesties dans le maintien et le développement du patrimoine naturel et culturel dont elle a la responsabilité.

ENJEUX ET ORIENTATIONS

Tout en contribuant à faire du Québec une destination touristique internationale recherchée, l'offre de tourisme de nature est un moteur de développement économique régional à fort potentiel, qui permet la création d'emplois et de richesse collective. La Sépaq est un joueur important en ce domaine.

Désireuse de poursuivre le développement de ses activités et de ses services dans le but de réaliser sa mission de protection et de conservation et d'intensifier sa contribution à l'essor économique du Québec, la Sépaq doit faire face à différents enjeux, dont cinq ont été ciblés dans le cadre du Plan stratégique 2012-2017. Pour chacun de ces enjeux, une orientation a été déterminée :

ENJEU | LA CONSERVATION DU PATRIMOINE

ORIENTATION

01

ASSURER LA CONSERVATION DU PATRIMOINE NATUREL ET CULTUREL

ENJEU | L'ESSOR ÉCONOMIQUE DES RÉGIONS, DANS UN CONTEXTE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

ORIENTATION

02

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DURABLE DU TOURISME DE NATURE

ENJEU | L'ACCROISSEMENT DE LA CLIENTÈLE ET DE SA SATISFACTION

ORIENTATION

03

GARANTIR UNE EXPÉRIENCE CLIENT DE QUALITÉ

ENJEU | LA CROISSANCE DES REVENUS

ORIENTATION

04

GÉNÉRER DE NOUVEAUX REVENUS

ENJEU | L'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

ORIENTATION

05

ACCROÎTRE L'AGILITÉ ET LA SOUPLESSE DE L'ORGANISATION

La Société a notamment comme mission de rendre accessible, de développer et d'assurer la pérennité du territoire qui lui est confié, principalement des réserves fauniques et des parcs nationaux. Elle se doit, dans ses prises de décision et ses actions, de viser le juste équilibre entre la conservation et la protection de ce territoire et sa mise en valeur, et ce, afin d'assurer sa pérennité.

Ces mêmes milieux naturels et leur biodiversité participent de multiples manières à l'économie du Québec. Le territoire public revêt une importance considérable pour les régions. Cette richesse collective est globalement reconnue et les Québécois et les Québécoises sont de plus en plus animés d'une fierté toute légitime à l'endroit de la vastitude du territoire et de la nature généreuse que l'on y retrouve. Il importe donc de prendre des mesures efficaces afin de protéger ce patrimoine, au bénéfice des générations actuelles et futures.

Parmi les particularités des réserves fauniques, notons que l'usage du territoire est partagé entre divers intervenants et que l'exploitation des ressources naturelles est permise. Pensons aux secteurs de l'exploitation forestière, minière et hydroélectrique qui sont bien ancrés au Québec depuis plusieurs décennies. Le développement de nouveaux créneaux, telle l'implantation d'énergie éolienne, permet aussi de diversifier l'économie du Québec. La Sépaq, quant à elle, y offre principalement des activités de pêche, de chasse et de villégiature. Elle n'a pas la responsabilité de la planification du territoire des réserves fauniques.

Il importe de rallier l'ensemble des intérêts des intervenants dans une perspective de pérennité du territoire et des ressources, tout en assurant le développement des régions à long terme. Un meilleur encadrement légal du territoire des réserves fauniques favoriserait une reconnaissance de leur richesse tout en mettant à la disposition des intervenants un cadre de référence qui assurerait une meilleure coordination de leur exploitation, et ce, à l'avantage des collectivités. Ainsi, une approche intégrée de la gestion du patrimoine naturel permettrait de favoriser la cohabitation harmonieuse des diverses activités économiques et la protection du territoire et des habitats fauniques.

Quant aux parcs nationaux, la situation diffère. Désignés aires protégées, ces espaces sont déjà dédiés à la protection des écosystèmes et utilisés à des fins éducatives et récréatives. Bien qu'aucune exploitation des ressources ne puisse y être faite, il est important d'en maintenir l'intégrité écologique et de s'assurer que les meilleures pratiques de gestion y soient implantées. Par ailleurs, l'exploitation des zones périphériques influence ces territoires et il y a peu ou pas de contrôle sur ces zones. Il est donc essentiel que l'ensemble des intervenants soit sensibilisé aux particularités de ces territoires et se mobilise pour assurer leur protection.

Par le riche potentiel qu'il représente sous de multiples aspects, le développement du territoire naturel du Québec doit se poursuivre. Toutefois, l'approfondissement des connaissances en ce domaine est une démarche essentielle. Ce n'est qu'en se basant sur une meilleure compréhension du territoire et de ce qu'il recèle que les meilleures pratiques de gestion pourront y être déployées.

Dans une démarche de développement durable, la gestion des réserves fauniques doit reposer sur les principes de gestion intégrée des ressources. L'intégrité écologique des parcs nationaux est tout aussi importante. Ces principes doivent être pris en considération par tous les interlocuteurs appelés à y planifier diverses interventions.

La Sépaq entend poursuivre la réalisation pleine et entière de sa mission aux bénéfices des générations actuelles et futures et réaffirmer le rôle essentiel qui lui est dévolu en matière de mise en valeur, de protection et de conservation du territoire dont elle a la responsabilité. À cette fin, elle accentuera ses rôles de sensibilisation et de mobilisation auprès des multiples interlocuteurs relativement à la conservation du patrimoine naturel. À cet égard, la Sépaq intensifiera son appui auprès des partenaires gouvernementaux, régionaux et locaux.

Dans le but d'intégrer les meilleures pratiques de gestion du territoire, la Société voit à élaborer des plans de conservation pour chaque parc national, en plus de participer activement aux initiatives locales et régionales en matière environnementale et en développement durable. Elle favorise également la désignation d'aires protégées et l'élaboration d'une politique visant notamment l'amélioration de la protection des réserves fauniques en collaborant étroitement avec les autorités décisionnelles.

La Sépaq continue d'approfondir ses connaissances des aspects naturel et culturel des réserves fauniques et des parcs nationaux. Elle poursuit les activités d'inventaire, de suivi et de recherche dans les parcs nationaux. Les résultats de ces travaux favorisent la compréhension des phénomènes biologiques présents dans les différents lieux, tout comme ils contribuent indéniablement à approfondir la connaissance collective du territoire, dans la perspective d'améliorer globalement sa gestion et de maintenir son intégrité écologique. Elle élabore aussi un programme permettant d'améliorer les connaissances des réserves fauniques.

Par son engagement et ses actions pour la protection du patrimoine naturel et culturel, la Sépaq se démarque dans chacun des domaines d'activités où elle œuvre. Elle s'engage donc à poser des gestes concrets afin de mieux connaître les aspects naturel et culturel du territoire qu'elle gère et à utiliser les connaissances acquises afin de mettre en œuvre les meilleures pratiques de gestion. La Société pourra ainsi continuer d'offrir à ses diverses clientèles, des lieux propices à la découverte de la nature et à la pratique d'activités de plein air. Elle pourra aussi proposer de nouveaux produits attrayants, tout en préservant le patrimoine qui lui a été confié.

ASSURER LA CONSERVATION DU PATRIMOINE NATUREL ET CULTUREL

AXE D'INTERVENTION : PROTECTION DES RÉSERVES FAUNIQUES

OBJECTIFS

Contribuer à accroître la protection des réserves fauniques en collaborant avec les autorités dans le but d'améliorer leur encadrement légal

INDICATEURS

Nombre de réserves fauniques s'étant fait reconnaître un statut d'aire protégée

Nombre d'activités de collaboration menées par la Société auprès des autorités décisionnelles afin de promouvoir l'adoption d'une politique visant notamment l'amélioration de la protection des réserves fauniques

CIBLES

4

15

Gérer les réserves fauniques selon les principes de gestion intégrée des ressources

Adoption par la Société d'une stratégie de gestion intégrée des ressources

D'ici la fin 2013-2014

AXE D'INTERVENTION : INTÉGRITÉ ÉCOLOGIQUE DES PARCS NATIONAUX

OBJECTIFS

Mettre en œuvre la stratégie de conservation du réseau des parcs nationaux

INDICATEURS

Nombre de parcs nationaux ayant débuté la mise en œuvre du nouveau plan de conservation

CIBLES

22 d'ici 2014

Mobiliser les acteurs des zones périphériques des parcs nationaux afin de favoriser la réalisation de la mission de conservation des parcs nationaux

Nombre de parcs nationaux ayant mis en place une structure de concertation dédiée à la zone périphérique

22

AXE D'INTERVENTION : CONNAISSANCE DU TERRITOIRE

OBJECTIF

Augmenter la connaissance du territoire, notamment, sous ses aspects naturel et culturel afin d'en améliorer la gestion

INDICATEURS

Nombre de nouveaux partenariats de recherche

Nombre de réserves fauniques ayant un plan d'amélioration de leurs pêcheries

CIBLES

15

15

Pour le Québec, le secteur touristique représente un moteur économique de première importance, comme confirmé par le Plan de développement de l'industrie touristique 2012-2020. La diversité de chaque région, les spécificités de chaque territoire et la complémentarité des activités et des services proposés sont, parmi d'autres leviers, des éléments qui incitent les visiteurs à séjourner au Québec, et les Québécois et Québécoises à voyager chez eux.

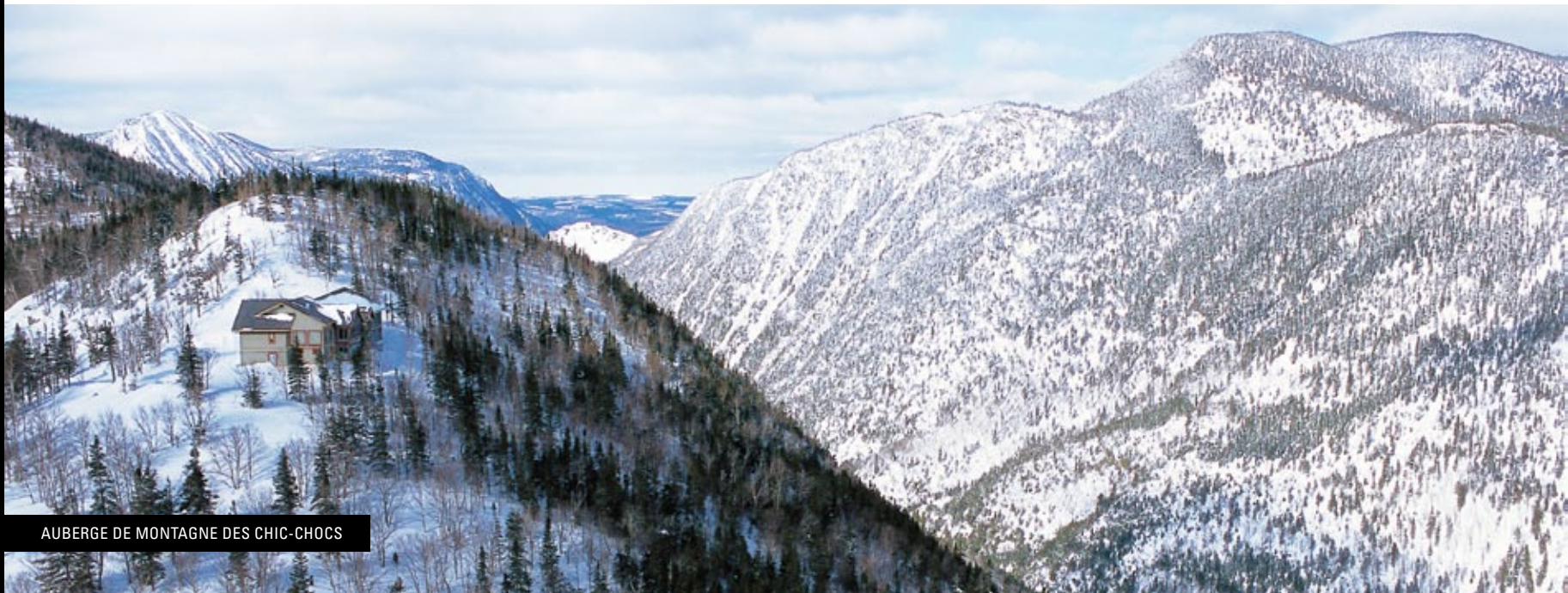
À titre d'exemple, le développement de nouveaux produits et services reliés notamment aux expériences de nature et de plein air est une avenue prometteuse pour les régions du Québec. Déjà, plusieurs régions sont reconnues sur le marché touristique international. Elles sont, sans contredit, des attraits pour les visiteurs étrangers. Tout en continuant à se distinguer dans cette offre touristique, les régions doivent tout mettre en œuvre pour devenir des destinations de choix aussi pour les Québécois. Les développements économique et touristique des régions sont des enjeux intimement liés, indissociables d'une approche de développement durable.

La création de richesse est essentielle aux régions, mais aussi à la Sépaq. Elle lui permet de réaliser sa mission de conservation et de protection du territoire et d'assurer la pérennité du patrimoine qui lui est confié. La Sépaq est une entreprise performante en matière de développement durable et de mise en valeur du territoire. Elle entend contribuer de manière soutenue à la croissance du tourisme de nature au Québec et, de ce fait, participer à l'essor économique des régions. Elle souhaite ancrer chez les Québécois et les Québécoises un sentiment de fierté envers leur patrimoine naturel et culturel.

La Sépaq propose des projets d'investissement visant à valoriser la capacité d'attraction de ses établissements et la consolidation de l'offre touristique des régions afin d'en faire des produits d'appel et de favoriser les retombées économiques. Son offre d'activités et de services se distingue également par des pratiques de gestion qui reposent sur les principes de développement durable et par sa recherche constante à réduire son empreinte environnementale. Elle élabore aussi des projets d'investissement favorisant la pérennité des actifs ainsi que la protection et la restauration du patrimoine naturel et culturel. Elle réinvestit, dans la réalisation de sa mission et des mandats qui en découlent, la totalité des liquidités générées par l'exploitation.

Enfin, la Société favorise les partenariats d'affaires avec l'entreprise privée et d'autres organismes, et ce, toujours dans le but de valoriser l'attrait des sites et la consolidation de l'offre touristique. Elle affirme son rôle en matière de développement de tourisme de nature, notamment en se positionnant comme un acteur clé dans ce domaine et en développant des alliances avec des intervenants œuvrant dans ces champs d'activités. Elle continue à être un partenaire de marque en région, entre autres par le maintien et l'implication de ses tables de concertation dans le développement du territoire.

Ensemble, les collectivités travailleront à augmenter l'attractivité de leur région. Les visiteurs d'ici et de l'étranger auront accès à un éventail d'activités et de services complémentaires et de qualité.



AUBERGE DE MONTAGNE DES CHIC-CHOCs

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DURABLE DU TOURISME DE NATURE

AXE D'INTERVENTION : RETOMBÉES ÉCONOMIQUES EN RÉGION

OBJECTIFS

Stimuler la création de richesse collective

INDICATEURS

Valeur des retombées économiques du Plan stratégique 2012-2017

Nombre de nouveaux partenariats d'affaires

CIBLES

100 % des retombées économiques visées*

20

Affirmer le rôle clé de la Société dans le développement économique du Québec en matière de tourisme de nature

Valeur des retombées économiques du Plan stratégique 2012-2017

100 % des retombées économiques visées*

AXE D'INTERVENTION : PÉRENNITÉ DU PATRIMOINE GÉRÉ PAR LA SOCIÉTÉ

OBJECTIFS

Réinvestir de manière optimale dans l'entretien des actifs de la Société et dans la pérennité du patrimoine naturel et culturel

INDICATEURS

Pourcentage d'investissement par année dans le maintien des actifs et en matière de protection du territoire

CIBLES

2 % de la valeur des actifs

Réduire l'empreinte environnementale de la Société

Pourcentage de diminution des émissions de gaz à effet de serre

12 %

Pourcentage de diminution de la quantité d'électricité achetée au réseau de distribution d'Hydro-Québec pour les bâtiments

2 %

*La Société est à finaliser son plan d'entreprise. Dès que celui-ci sera complété, elle procédera à une analyse des retombées économiques de ce plan. Ces données seront rendues publiques et feront l'objet d'une reddition de compte annuelle à même le suivi des indicateurs du plan stratégique.

ENJEU

L'ACCROISSEMENT DE LA CLIENTÈLE ET DE SA SATISFACTION

La Sépaq entend offrir
le bon produit au bon
client et répondre à
ses attentes

Si elles sont de plus en plus nombreuses et diversifiées, les clientèles sont également de plus en plus exigeantes. Elles sont informées, voyagent, découvrent le monde, correspondent entre elles et échangent sur leurs expériences de vacances, de séjours et sur les commodités offertes.

La multiplicité d'offres touristiques et les exigences accrues des clientèles obligent les entreprises à se démarquer. À l'excellence de l'offre se conjuguent la diversité des activités et des services, la qualité de la relation établie avec le client, l'innovation et les découvertes proposées. Les organisations doivent s'adapter et être à l'affût des besoins des clientèles. Plus encore, l'écoute attentive et structurée des clientèles est une démarche incontournable. L'expérience client prime.

Pour offrir un produit de qualité et pour répondre adéquatement aux demandes multiples et variées, toute entreprise touristique a besoin d'une clientèle nombreuse et satisfaite. Mais pour envisager le développement, voire le maintien même de ses activités et services, il devient indispensable de faire croître l'achalandage. Et cette croissance, qui requiert des investissements financiers, est souvent tributaire de la qualité et de la diversité de l'offre et de la capacité à satisfaire une clientèle existante. Envisager l'accroissement de la clientèle et de sa satisfaction est aussi un enjeu de développement économique.

La Sépaq, par son offre distinctive de tourisme de nature et de plein air, contribue déjà à la notoriété du Québec et de ses régions, tant auprès de la clientèle québécoise que des clientèles canadienne et internationale. Elle cherche à diversifier son offre d'activités et de services afin d'élargir sa clientèle, tout en visant un haut taux de satisfaction. La Sépaq place le développement de son produit au cœur des efforts de positionnement du Québec sur le plan touristique.

En plus de miser sur ses forces que sont la richesse du patrimoine qu'elle gère, l'engagement de ses employés et son expertise développée au fil du temps en matière de gestion du territoire, la Sépaq désire accroître de façon notable la diversité et la qualité de ses activités et de ses services. La Sépaq entend ainsi offrir le bon produit au bon client, répondre à ses attentes, le surprendre et maintenir un haut taux de satisfaction. Bref, offrir une expérience client de qualité.

Pour ce faire, elle adapte les activités et les services existants afin qu'ils répondent encore davantage aux attentes des clientèles ciblées. Elle diversifie son offre en innovant avec de nouvelles activités et de nouveaux services. Elle accompagne davantage sa clientèle dans son expérience. Elle l'écoute et mesure son degré de fidélité.

Plus que jamais, la Sépaq souhaite offrir à chacun de ses clients le produit recherché. En plus de satisfaire ses attentes, voire de les dépasser, la Sépaq, qui accorde une place importante au capital humain et à la qualité de l'expérience client, vise l'établissement d'un lien personnalisé avec sa clientèle. Elle cherche à la connaître davantage afin d'être en mesure de mieux la servir.

Finalement, la Société implante une démarche qualité et développe de nouveaux moyens pour évaluer la satisfaction de sa clientèle.



RÉSERVE FAUNIQUE DES LAURENTIDES

GARANTIR UNE EXPÉRIENCE CLIENT DE QUALITÉ

La Sépaq place le développement de son produit au cœur des efforts de positionnement du Québec sur le plan touristique

AXE D'INTERVENTION : ÉVOLUTION DE L'OFFRE

OBJECTIFS

Adapter les activités et services en fonction de l'expérience client recherchée

Innover dans l'offre d'activités et de services

Développer un lien personnalisé avec la clientèle

INDICATEURS

Taux annuel de satisfaction de ses clientèles ciblées

Nombre de nouvelles activités offertes à la clientèle

Nombre de clients actifs pouvant être ciblés par le marketing relationnel

CIBLES

Au-delà de 90 %

10

75 000

AXE D'INTERVENTION : QUALITÉ DE L'OFFRE

OBJECTIF

Implanter une démarche qualité

INDICATEURS

Implantation d'une démarche qualité

Nombre annuel de sondages éclair automatisés développés

Taux annuel de satisfaction de ses clientèles ciblées

CIBLES

100 % de la mise en œuvre de la démarche qualité

4 000

Au-delà de 90 %

ENJEU : LA CROISSANCE DES REVENUS

En tout temps, la Société demeure attentive au rapport qualité-prix

Pour continuer d'être attrayante auprès des clientèles largement sollicitées, toute entreprise doit renouveler son offre d'activités et de services et en assurer une mise en marché efficace. Elle doit aussi investir dans le maintien et l'amélioration de ses actifs. La saine croissance d'une organisation est fondamentalement dépendante de la croissance de ses revenus et, pour une entreprise de services, cette croissance repose essentiellement sur le taux de fréquentation des clientèles. C'est pourquoi, outre les efforts mis à attirer un fort achalandage de visiteurs de passage, les entreprises cherchent à fidéliser leur clientèle.

Pour la Société, la situation est exactement la même. Pour continuer à assumer sa mission et son rôle en matière de protection, de conservation et de mise en valeur du patrimoine naturel et culturel, elle doit poursuivre sa croissance. Cette croissance passe par l'amélioration de l'offre distinctive d'activités et de services de tourisme de nature. Le maintien de l'offre actuelle de la Sépaq et son développement à moyen et long termes nécessitent obligatoirement une augmentation de ses revenus.

Afin de générer de nouveaux revenus, tout en assurant une expérience client de grande qualité, la Sépaq optimise l'offre actuelle de ses activités, bonifie ses services et augmente la fréquentation et le taux d'occupation de ses établissements. Elle poursuit le déploiement de nouveaux produits d'hébergement et de nouvelles activités. Elle mise sur l'innovation et courtise une clientèle élargie, voire nouvelle.

La Sépaq entend mettre de l'avant des stratégies ciblées, issues des dernières tendances commerciales, afin de dégager des ressources financières additionnelles, permettant ainsi la réalisation de sa mission. Elle doit générer de nouveaux revenus par l'optimisation de ses activités et de ses services actuels et de ceux à fort potentiel de développement, tout en conservant de très hauts standards de qualité. En tout temps, la Société demeure attentive au rapport qualité-prix et tient compte de la Politique de financement des services publics.

La mise en marché de ses activités et de ses services est adaptée aux nouvelles tendances. À cette fin, la Société mise sur le marketing interactif et se dote d'un système de gestion de relation avec le client. Elle vise à valoriser son image de marque afin d'être reconnue comme une entreprise des plus performantes, notamment en matière de conservation du territoire et d'expérience client de qualité. Par l'exportation de son savoir-faire, elle diversifie ses sources de revenus.

Elle développe aussi des alliances stratégiques et reste à l'affût des dernières tendances, en instaurant une veille pertinente à cet effet.



PARC NATIONAL D'OKA

GÉNÉRER DE NOUVEAUX REVENUS

AXE D'INTERVENTION : ACTIVITÉS ET SERVICES

OBJECTIFS

Optimiser l'offre actuelle d'activités et de services
Augmenter l'offre d'activités et de services

INDICATEURS

Pourcentage d'augmentation des revenus commerciaux
Augmentation de la durée du séjour
Pourcentage d'augmentation du revenu moyen par jour de visite

CIBLES

5 % par année
Moyenne de 3,1 jours par séjour
4 %

AXE D'INTERVENTION : MISE EN MARCHÉ

OBJECTIF

Définir et déployer une stratégie marketing pour l'ensemble de la Société

INDICATEUR

Pourcentage d'augmentation du nombre de jours de visite

CIBLE

5 %

AXE D'INTERVENTION : DIVERSIFICATION DES REVENUS

OBJECTIF

Diversifier les sources de revenus

INDICATEUR

Revenus provenant d'un programme d'alliance stratégique

CIBLE

900 000 \$ par année

L'efficiencia est
le principe de
gestion de
toute entreprise
performante

La performance des organisations est au cœur de leur survie. Un des facteurs déterminants de cette performance est l'agilité et la souplesse que celles-ci sont en mesure de se donner pour faire face à leurs défis.

Pour toutes les organisations, la question de la main-d'œuvre revêt une importance capitale. Le caractère saisonnier du secteur touristique, jumelé au vieillissement de la population, entraîne inévitablement des préoccupations majeures liées à la disponibilité et à la rétention de la main-d'œuvre, à la formation, au transfert des connaissances et à la préparation de la relève, pour ne nommer que celles-ci. On assiste également à une plus grande mobilité des individus. Les organisations doivent donc attirer de nouveaux employés, s'assurer de les accueillir, de les intégrer et de les former afin de favoriser leur rétention.

Toute organisation a aussi besoin d'une marge de manœuvre financière afin de soutenir ses opérations et sa croissance. L'efficiencia est donc le principe de gestion de toute entreprise performante.

L'évolution rapide des technologies est aussi une réalité qui force les entreprises à s'ajuster constamment. En plus d'intégrer ces nouveautés, elles doivent s'assurer de répondre adéquatement aux besoins évolutifs des clientèles qui, elles aussi, vivent dans une société qui met à leur disposition des outils modernes, facilitant les contacts avec le monde, assurant la rapidité ou même l'instantanéité des échanges internationaux.

À ces égards, la Sépaq doit faire face à tous ces enjeux organisationnels, et ce, comme toute autre entreprise œuvrant dans le domaine touristique. Elle dispose toutefois des ressources pour relever ces défis. C'est dans sa constante recherche d'excellence en matière de satisfaction de la clientèle que la Société planifie son processus d'amélioration continue de sa performance organisationnelle.

La Sépaq assure un contrôle rigoureux de ses coûts d'exploitation, optimise son portefeuille d'activités contributives et réalise son plan d'investissement, favorisant ainsi l'atteinte de ses objectifs et la réalisation de sa mission. La Société accroît également l'agilité et la souplesse de l'organisation en simplifiant ses processus d'affaires.

De plus, la Société entend faire reconnaître davantage ses rôles distincts de mandataire de l'État et d'entreprise commerciale. Dans cette même démarche, elle élabore un modèle financier optimal, permettant de revoir ses modes de financement afin que ceux-ci répondent davantage à ses réalités.



PARC NATIONAL DU MONT-TREMBLANT

Parmi d'autres mesures, la Société, qui a la particularité d'embaucher seulement 10 % de son personnel sur une base d'emploi annuel à temps plein, accorde une attention particulière et soutenue aux ressources humaines. Elle travaille à intéresser de nouveaux employés à se joindre à l'organisation et veille à assurer leur intégration. Elle met en place diverses mesures favorisant le développement des compétences. La Société investit les efforts requis pour faire vivre une « expérience employé » à la hauteur de l'expérience client qui la distingue déjà.

La Sépaq entend devenir une entreprise résolument moderne en optimisant les technologies de l'information et en actualisant ses processus de travail afin de répondre adéquatement à un marché en constante évolution.

ACCROÎTRE L'AGILITÉ ET LA SOUPLESSE DE L'ORGANISATION

AXE D'INTERVENTION : RESSOURCES HUMAINES

OBJECTIF

Mettre en place une stratégie et des processus de gestion des ressources humaines basés sur l'« expérience employé »

INDICATEURS

Évaluation de l'« expérience employé »

Pourcentage de diminution du taux de roulement du personnel

Pourcentage des nouveaux employés ayant suivi le nouveau programme d'accueil et d'intégration

CIBLES

Implantation de l'évaluation en 2013-2014

5 %

100 %

AXE D'INTERVENTION : PROCESSUS D'AFFAIRES

OBJECTIFS

Augmenter la marge de manœuvre financière afin de soutenir les opérations et la croissance

Faire reconnaître les rôles distincts de la Société – mandataire de l'État et entreprise commerciale

Optimiser les technologies de l'information

Renforcer la capacité d'analyse de l'organisation

Actualiser les processus de travail et simplifier les règles administratives

INDICATEURS

Diminution du ratio des frais d'exploitation sur les revenus commerciaux

Adoption d'un nouveau modèle d'affaires

Adoption d'un plan directeur en technologies de l'information

Mise en œuvre d'un tableau de bord

Diminution du ratio des frais d'administration sur les revenus

CIBLES

5 %

Déploiement du nouveau modèle d'affaires d'ici la fin 2013-2014

D'ici la fin 2013-2014

D'ici la fin 2012-2013

2 %

TABLEAU SYNOPTIQUE

FAIRE DÉCOUVRIR LA NATURE DU QUÉBEC

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS
01 ASSURER LA CONSERVATION DU PATRIMOINE NATUREL ET CULTUREL	Protection des réserves fauniques	Contribuer à accroître la protection des réserves fauniques en collaborant avec les autorités dans le but d'améliorer leur encadrement légal
	Intégrité écologique des parcs nationaux	Gérer les réserves fauniques selon les principes de gestion intégrée des ressources Mettre en œuvre la stratégie de conservation du réseau des parcs nationaux Mobiliser les acteurs des zones périphériques des parcs nationaux afin de favoriser la réalisation de la mission de conservation des parcs nationaux
	Connaissance du territoire	Augmenter la connaissance du territoire, notamment, sous ses aspects naturel et culturel afin d'en améliorer la gestion
02 CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DURABLE DU TOURISME DE NATURE	Retombées économiques en région	Stimuler la création de richesse collective Affirmer le rôle clé de la Société dans le développement économique du Québec en matière de tourisme de nature
	Pérennité du patrimoine géré par la Société	Réinvestir de manière optimale dans l'entretien des actifs de la Société et dans la pérennité du patrimoine naturel et culturel Réduire l'empreinte environnementale de la Société
03 GARANTIR UNE EXPÉRIENCE CLIENT DE QUALITÉ	Évolution de l'offre	Adapter les activités et services en fonction de l'expérience client recherchée Innover dans l'offre d'activités et de services Développer un lien personnalisé avec la clientèle
	Qualité de l'offre	Implanter une démarche qualité
04 GÉNÉRER DE NOUVEAUX REVENUS	Activités et services	Optimiser l'offre actuelle d'activités et de services Augmenter l'offre d'activités et de services
	Mise en marché	Définir et déployer une stratégie marketing pour l'ensemble de la Société
	Diversification des revenus	Diversifier les sources de revenus
05 ACCROÎTRE L'AGILITÉ ET LA SOUPLESSE DE L'ORGANISATION	Ressources humaines	Mettre en place une stratégie et des processus de gestion des ressources humaines basés sur l'« expérience employé »
	Processus d'affaires	Augmenter la marge de manœuvre financière afin de soutenir les opérations et la croissance Faire reconnaître les rôles distincts de la Société – mandataire de l'État et entreprise commerciale Optimiser les technologies de l'information Renforcer la capacité d'analyse de l'organisation
		Actualiser les processus de travail et simplifier les règles administratives

MISSION La Sépaq a pour mission de rendre accessibles, de développer et d’assurer la pérennité du territoire, des sites touristiques et des actifs qui lui sont confiés en tenant compte des dimensions publique, environnementale, sociale et économique.

VISION La Sépaq est reconnue pour faire vivre des expériences distinctives et mémorables à ses clientèles, en matière de tourisme de nature. Elle s’appuie sur un savoir-faire en gestion et en développement du patrimoine naturel et culturel et sur l’engagement d’une équipe d’employés passionnés.

INDICATEURS	CIBLES
Nombre de réserves fauniques s’étant fait reconnaître un statut d’aire protégée	4
Nombre d’activités de collaboration menées par la Société auprès des autorités décisionnelles afin de promouvoir l’adoption d’une politique visant notamment l’amélioration de la protection des réserves fauniques	15
Adoption par la Société d’une stratégie de gestion intégrée des ressources	D’ici la fin 2013-2014
Nombre de parcs nationaux ayant débuté la mise en œuvre du nouveau plan de conservation	22 d’ici 2014
Nombre de parcs nationaux ayant mis en place une structure de concertation dédiée à la zone périphérique	22
Nombre de nouveaux partenariats de recherche	15
Nombre de réserves fauniques ayant un plan d’amélioration de leurs pêcheries	15
Valeur des retombées économiques du Plan stratégique 2012-2017	100 % des retombées économiques visées*
Nombre de nouveaux partenariats d’affaires	20
Valeur des retombées économiques du Plan stratégique 2012-2017	100 % des retombées économiques visées*
Pourcentage d’investissement par année dans le maintien des actifs et en matière de protection du territoire	2 % de la valeur des actifs
Pourcentage de diminution des émissions de gaz à effet de serre	12 %
Pourcentage de diminution de la quantité d’électricité achetée au réseau de distribution d’Hydro-Québec pour les bâtiments	2 %
Taux annuel de satisfaction de ses clientèles ciblées	Au-delà de 90 %
Nombre de nouvelles activités offertes à la clientèle	10
Nombre de clients actifs pouvant être ciblés par le marketing relationnel	75 000
Implantation d’une démarche qualité	100 % de la mise en œuvre de la démarche qualité
Nombre annuel de sondages éclair automatisés développés	4 000
Taux annuel de satisfaction de ses clientèles ciblées	Au-delà de 90 %
Pourcentage d’augmentation des revenus commerciaux	5 % par année
Augmentation de la durée du séjour	Moyenne de 3,1 jours par séjour
Pourcentage d’augmentation du revenu moyen par jour de visite	4 %
Pourcentage d’augmentation du nombre de jours de visite	5 %
Revenus provenant d’un programme d’alliance stratégique	900 000 \$ par année
Évaluation de l’ « expérience employé »	Implantation de l’évaluation en 2013-2014
Pourcentage de diminution du taux de roulement du personnel	5 %
Pourcentage des nouveaux employés ayant suivi le nouveau programme d’accueil et d’intégration	100 %
Diminution du ratio des frais d’exploitation sur les revenus commerciaux	5 %
Adoption d’un nouveau modèle d’affaires	Déploiement du nouveau modèle d’affaires d’ici la fin 2013-2014
Adoption d’un plan directeur en technologies de l’information	D’ici la fin 2013-2014
Mise en œuvre d’un tableau de bord	D’ici la fin 2012-2013
Diminution du ratio des frais d’administration sur les revenus	2 %

*La Société est à finaliser son plan d’entreprise. Dès que celui-ci sera complété, elle procédera à une analyse des retombées économiques de ce plan. Ces données seront rendues publiques et feront l’objet d’une reddition de compte annuelle à même le suivi des indicateurs du plan stratégique.



Ce document est imprimé sur du papier entièrement recyclé, fabriqué au Québec, contenant 100 % de fibres postconsommation et produit sans chlore. Les encres utilisées pour cette production contiennent des huiles végétales.

www.sepaq.com

