

Cap sur un avenir durable

Plan stratégique 2025-2030



Table des matières

3	Message de la ministre
4	Message de la présidente du conseil d'administration et du président-directeur général
6	Inspirer l'engagement
7	Notre plan en un coup d'œil
8	Notre richesse humaine
10	La Sépaq en bref : 40 ans de contribution
12	Chiffres clés
14	Analyse de l'environnement d'affaires
20	Réalisations du Plan stratégique 2022-2025
22	Notre mission et notre vision
23	Nos valeurs et nos choix stratégiques
24	Enjeu 1 : Conservation du patrimoine naturel et bâti et adaptation aux changements climatiques
26	Enjeu 2 : Accès à la nature et promesse client
28	Enjeu 3 : Création de richesse durable
30	Enjeu 4 : Efficience organisationnelle et développement des talents
32	Tableau synoptique
34	Localisation des établissements

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025
ISBN 978-2-555-01248-6 (PDF)
ISBN 978-2-555-01249-3 (imprimé)

Mentions de source : Charles Boutin, Jean-Sébastien Chartier-Plante, Simon Clark, Steve Deschênes, Mathieu Dupuis, Laurence Gaudy, Sophie Grenier, Yan Kaczynski, Alma Kismic, Mathieu Lachapelle, Sébastien Larose, Thomas Patry, Mikaël Rondeau, WILLIAMRENAUD

Ce document est imprimé sur du papier entièrement recyclé, fabriqué au Québec, contenant 100 % de fibres postconsommation et produit sans chlore.

Message de la ministre

À titre de ministre responsable du Sport, du Loisir et du Plein air, je suis heureuse de présenter le Plan stratégique 2025-2030 de la Société des établissements de plein air du Québec (Sépaq).

Ce plan expose les engagements et les objectifs prioritaires de la Sépaq pour les cinq prochaines années. Il s'inscrit dans un contexte où le tourisme se renouvelle et où les activités en plein air prennent une place de choix en raison, notamment, des bienfaits sur la santé globale. Les Québécois et les Québécoises sont de plus en plus conscients de l'importance de les inclure dans un mode de vie sain.

La conscience environnementale de la population prend également de l'ampleur dans un monde en grands changements, notamment climatiques et économiques. Le Québec se positionne d'ailleurs comme une destination durable.

Je me réjouis que le Plan stratégique 2025-2030 de la Sépaq saisisse bien tous ces enjeux et apporte des solutions concrètes pour contribuer aux priorités gouvernementales en vue d'améliorer la qualité des services à la population et accroître la richesse du Québec, comme elle le fait si bien depuis déjà 40 ans.

En terminant, je tiens à remercier l'ensemble du personnel de la Sépaq pour son engagement constant à protéger et à rendre accessibles les plus beaux territoires et attraits du Québec afin que les générations actuelles et futures puissent en bénéficier.

La ministre responsable du Sport, du Loisir et du Plein air,

Isabelle Charest





Message de la présidente du conseil d'administration et du président-directeur général

C'est avec enthousiasme que nous vous présentons le fruit de la réflexion ayant mené à ce Plan stratégique 2025-2030. En utilisant l'intelligence collective, nous avons partagé une compréhension commune de la situation de l'organisation et de ses défis pour tracer sa route vers un avenir durable.

Cette route vise à assurer la pérennité des territoires et des attraits dont le gouvernement du Québec nous a confié la responsabilité. Ils sont en effet précieux et une source de fierté collective. Ils offrent un potentiel important pour le Québec quant à la création de valeur dans une perspective de développement durable, notamment dans les domaines :

- **Environnemental** : contribuer aux services écologiques en région, à la préservation des milieux naturels et à la réduction du bilan carbone du Québec;
- **Social** : contribuer à la santé physique et psychologique de la population, au développement de saines habitudes de vie et à la fierté des Québécois et Québécoises envers leur territoire et leur patrimoine naturel;
- **Économique** : contribuer aux retombées économiques pour les régions et au positionnement du Québec comme destination touristique durable de calibre mondial.

Ce plan s'inscrit également dans les orientations gouvernementales en contexte de recherche de performance pour assurer la qualité des services à la population. Nous proposons ainsi des moyens pour atteindre une rentabilité équilibrée et pour créer de la valeur durable pour le Québec. À cet égard, nous souhaitons agir dans l'intérêt des Québécois et Québécoises et en faire des ambassadeurs de la protection de la nature en les sensibilisant encore davantage à ses bienfaits.

Équipe de direction 2025 :

Bernard Tremblay (VP – Planification et développement des infrastructures)
Annie Roberge (VP – Marketing et relation client)
Etienne Sabourin (VP – Finances et administration)
Martin Soucy (PDG)
Nelly Rodrigue (VP – Richesse humaine et affaires juridiques)
Dave Boulet (VP – Territoires et expérience client)
Frédéric Martel (VP – Ressources informationnelles)

Le monde change, le tourisme évolue, l'environnement se fragilise. Notre organisation doit pouvoir s'adapter à ces nouvelles réalités. Dans un domaine d'affaires complexe, la Sépaq revoit ses stratégies et prend les décisions nécessaires pour relever les défis rencontrés, et ce, en cohérence avec sa mission première de préservation des territoires et d'accessibilité pour la population québécoise.

Dans ce nécessaire virage, nous veillerons en effet à conserver ce qui constitue l'identité de la Sépaq et ce qui fait notre succès : les territoires et attraits, la clientèle placée au cœur de nos actions, notre richesse humaine interne, qui contribue quotidiennement à l'offre d'expériences mémorables, ainsi que les partenaires et les communautés avec qui nous œuvrons.

Nous souhaitons réaliser notre mission avec une approche collaborative et exemplaire. Pour demeurer compétitive et faire face aux enjeux, l'organisation doit également actualiser sa culture de gestion pour intégrer davantage les notions d'intrapreneuriat, de performance et d'innovation, tout en modernisant ses fondations pour gagner en capacité stratégique afin d'assurer son avenir.

Nous en profitons pour remercier les membres du conseil d'administration, l'équipe de direction, les cadres de l'organisation ainsi que les équipes et les partenaires qui ont participé aux discussions et aux consultations préalables à la préparation de ce plan. Votre engagement est tangible et contribuera à atteindre les objectifs énoncés pour 2030.

La présidente du conseil
d'administration,

Claudine Roy

Le président-directeur
général,

Martin Soucy

**La Sépaq choisit son
étoile polaire pour
2030 et fixe son cap
sur un avenir durable :
un avenir qui combine
durabilité, expériences
et technologie.**





Inspire l'engagement

Avec ce plan stratégique 2025-2030, la Sépaq se modernise pour s'adapter aux changements et contribuer aux défis, non seulement climatiques, mais aussi environnementaux et économiques. Nous mettrons en place des actions afin de gagner en efficacité et ainsi assurer la pérennité de l'organisation, mais surtout investir de manière plus optimale dans le maintien du patrimoine collectif qui nous est confié, et ce, au bénéfice des Québécois et Québécoises.

Leader en tourisme durable, nous souhaitons faire partie de la solution en ayant un impact concret sur l'environnement, l'économie et la société. Nous agissons de concert avec nos partenaires en partageant notre expertise afin de créer de la valeur durable dans les régions du Québec.

Pour contribuer à la santé et au bien-être des générations actuelles et futures, nous faciliterons l'accès à la nature et sensibiliserons nos visiteurs à ses bienfaits. Plus encore, nous inspirerons les citoyens et citoyennes pour qu'ils intègrent de saines habitudes de vie et adoptent des comportements respectueux envers l'environnement.

Au-delà de la connexion, nous voulons inspirer l'engagement envers la nature.

Notre plan en un coup d'œil

Conserver notre patrimoine collectif

Maintien durable du patrimoine naturel et bâti
Résilience face aux changements climatiques
Objectifs environnementaux du Québec

Propulser les expériences en nature

Simplifier la promesse client
Expériences accessibles et authentiques
Saines habitudes de vie
Comportements respectueux de l'environnement

Inspire l'engagement pour un avenir durable

Contribuer au développement

Partenaires régionaux et autochtones
Richesse durable pour les régions
Positionnement du Québec dans le monde

Rehausser notre performance

Richesse humaine compétente et engagée
Capacité financière
Culture d'innovation
Modernisation technologique

Notre richesse humaine

La Sépaq compte sur des équipes passionnées qui mettent chaque jour leur cœur à la réalisation de notre mission. Nos équipiers et équipières partagent leur passion avec les visiteurs, protègent nos territoires, entretiennent nos infrastructures et apportent leur expertise dans différents domaines pour assurer votre connexion avec votre nature. Il y a beaucoup d'eux dans ce plan!





40 ans de contribution

Créée le 20 mars 1985 avec l'entrée en vigueur de la Loi sur la Société des établissements de plein air du Québec, la Sépaq apporte sa contribution depuis 40 ans dans les sphères touristique, économique, sociale et environnementale du Québec. Elle rend accessible, développe et assure la pérennité des territoires, des attraits touristiques et des actifs qui lui sont confiés par le gouvernement du Québec. Depuis 2022, la ou le ministre responsable du Sport, du Loisir et du Plein air répond de l'application de sa loi constitutive.

Au cours de ces quatre décennies, la Sépaq a su connecter avec brio l'humain à la nature en gagnant la confiance du public, des clientèles, des communautés locales et du gouvernement du Québec. Elle joue maintenant un rôle majeur dans la vitalité socio-économique et environnementale de plusieurs régions du Québec.

Cette riche histoire s'est construite comme une courtepoinette. Au fil des ans, une succession d'ajouts et de retraits d'établissements sous sa responsabilité a ponctué ses phases de croissance et de développement. À sa création, son portefeuille d'affaires incluait principalement des établissements touristiques, dont le Mont-Sainte-Anne, le Manoir Montmorency, Anticosti et des campings. Un tournant important a eu lieu avec la vente du Mont-Sainte-Anne en 1994 et le transfert de 13 réserves fauniques en 1995. Ces territoires structurés voués principalement à la conservation, à la mise en valeur et à l'utilisation de la faune ont amené des activités de chasse,

de pêche et de villégiature à la Sépaq. En 1999, l'accueil de la Station forestière Duchesnay et de 19 parcs a consolidé l'organisation.

En 2001, les parcs ont acquis la dénomination de « nationaux » en répondant aux standards internationaux définis par l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) pour la désignation des aires protégées. Le réseau des parcs nationaux du Québec entre ainsi dans la catégorie 2 — « Parc national » — dont l'objectif est principalement de protéger les écosystèmes et offrir l'accès à des fins récréatives. La notoriété du réseau a alors connu une hausse importante.

De nouveaux parcs nationaux ont par la suite été créés et de nouveaux établissements touristiques se sont ajoutés : l'Auberge de montagne des Chic-Chocs en 2005 et l'Aquarium du Québec en 2006. En 2022, les acquisitions d'une partie des actifs de la pourvoirie Safari Anticosti et de la Seigneurie de la Rivière-de-la-Madeleine ont permis de redonner à la population des territoires exceptionnels avec un haut potentiel faunique.

Les années ont été ponctuées de nombreux défis pour les équipes, notamment l'intégration et le développement important des établissements et des réseaux, la gestion de la croissance et, plus récemment, la crise de la pandémie, la rareté de main-d'œuvre et les événements liés aux changements climatiques. Forte de la mobilisation d'équipier(-ière)s et de gestionnaires très dévoué(e)s ayant une expertise riche dans les domaines d'affaires de l'entreprise ainsi qu'en raison de ses capacités opérationnelles, l'organisation a su être résiliente.

Souvent précurseuse, la Sépaq a été inventive et a entretenu sa capacité à se renouveler en fonction des moyens dont elle disposait. À l'écoute des attentes des clientèles, elle a ajusté son offre d'activités, de services et d'hébergements, et ce, tout en proposant des réponses aux objectifs gouvernementaux. Cette expertise et ce dynamisme lui ont procuré une crédibilité enviable dans ses domaines d'affaires.

Le plus grand réseau de nature et de plein air au Québec

Aujourd'hui le plus grand réseau de nature et de plein air au Québec, la Sépaq assure la conservation, la mise en valeur et la gestion durable, pour les générations actuelles et futures, de 23 parcs nationaux québécois situés au sud du 50^e parallèle, auxquels s'ajoutent le parc marin du Saguenay-Saint-Laurent en cogestion avec Parcs Canada, de 13 réserves fauniques, de la pourvoirie Sépaq Anticosti ainsi que de 8 autres sites touristiques.

Nichés majoritairement au cœur de plus de 53 000 km² de territoires exceptionnels, les 46 établissements possèdent des attraits particuliers à découvrir par une panoplie d'activités de plein air et éducatives, de modes d'hébergement et d'une offre de services qui répondent aux attentes d'une clientèle diversifiée.

Présents dans 14 régions administratives du Québec et 16 régions touristiques, plusieurs de ces territoires représentent des produits d'appel touristique majeurs pour les régions et le Québec. En favorisant l'accès à la nature, la Sépaq contribue notamment à la promotion de saines habitudes de vie et à l'initiation des familles au plein air, lesquelles ont un effet bénéfique sur la santé physique et psychologique des visiteurs.

Organisme à vocation commerciale, la Sépaq est administrée par un conseil d'administration composé de neuf membres nommés par le gouvernement; le ministre des Finances en est l'actionnaire unique. L'organisation est majoritairement financée par les revenus perçus auprès de ses clientèles en lien avec la fréquentation de ses établissements. La totalité de ses revenus nets sert à assurer la mise en valeur et la conservation du patrimoine collectif dont elle a la responsabilité. Chaque dollar recueilli est en effet réinvesti dans le patrimoine bâti, la conservation des milieux naturels ou l'amélioration de l'expérience de visite afin de faire découvrir les richesses de ces territoires protégés exceptionnels.

Des frais de gestion sous forme de subvention lui permettent également d'assumer la mission confiée par l'État de conservation et d'éducation des parcs nationaux et de l'Aquarium du Québec ainsi que l'entretien des actifs, dont la valeur est évaluée à 2,6 G\$.

L'ADN de l'organisation est riche et repose sur quatre grandes composantes : des territoires exceptionnels, la satisfaction des clients au cœur des actions, une richesse humaine mobilisée à faire vivre les expériences et des collaborations avec des partenaires de choix.





3 400

équipers(-ières) au cœur de notre engagement

- La majorité œuvre à l'extérieur des grands centres
- 90 % d'entre eux(elles) participent à l'offre de services à la clientèle et aux missions des territoires



53 000

km² de territoires naturels

46

établissements

- 23 parcs nationaux québécois situés au sud du 50^e parallèle, qui sont des aires protégées de catégorie 2 de calibre international, et le parc marin du Saguenay-Saint-Laurent (en cogestion avec Parcs Canada)
- 13 réserves fauniques et la pourvoirie Sépaq Anticosti
- 8 établissements touristiques, dont 2 attraits touristiques distinctifs de la région de la Capitale Nationale, 3 hôtels et 3 campings

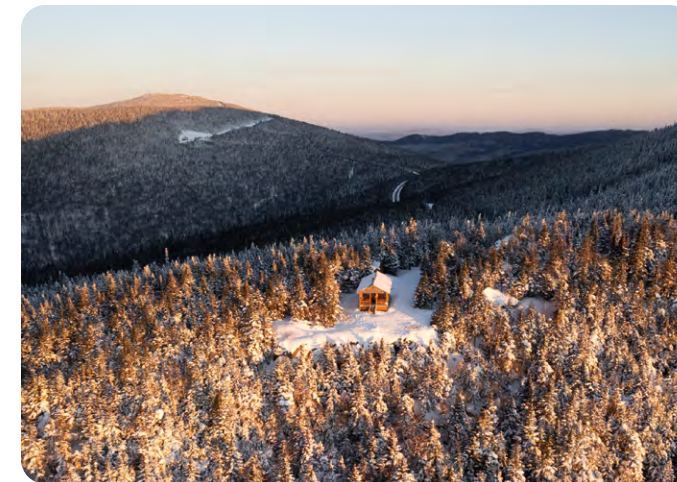
Plus de 9 M

de jours de visite

- Dans 14 régions administratives
16 régions touristiques du Québec
- 90 % de clients nationaux
- 10 % de clients internationaux

885,4 M\$ de PIB

- 5 % du PIB touristique du Québec (ce qui fait de la Sépaq la plus importante entreprise touristique du Québec)
- 203,4 M\$ de revenus parafiscaux
- 1 jour de visite dans un établissement = 62 \$ dépensés dans la région (66 \$ dans le cas des parcs nationaux)



2,6 G\$

de valeur d'actif immobilier appartenant au patrimoine bâti collectif des Québécois(es)

- 200 sentiers de randonnée pédestre de tous niveaux de difficulté
- 700 km de pistes cyclables
- 400 km de sentiers de ski de fond
- 11 000 lacs de pêche
- 7 410 emplacements de camping | 690 unités de prêt-à-camper
- 759 chalets
- 3 hôtels : Auberge Duchesnay, Gîte du Mont-Albert et Auberge de montagne des Chic-Chocs
- 2 attraits majeurs de la région de Québec : Aquarium du Québec et Parc de la Chute-Montmorency
- 11 640 km de réseau routier



Une offre diversifiée et inclusive

- Offre complète d'activités de plein air actif quatre saisons
- Offre d'une gamme diversifiée d'hébergement en nature quatre saisons
- Offre de services complémentaires de locations, dépanneurs et boutiques
- Expérience famille : gratuité d'accès et prêt d'équipements pour les enfants
- Plusieurs sentiers, bâtiments et hébergements adaptés et prêt d'équipements destinés aux personnes à mobilité réduite

Une communauté engagée de passionnés de nature

- Plus de 90 % de taux de satisfaction
- 20 M de visites sur le site Web, dont 1,5 M de visites sur le blogue Sépaq
- 800 000 abonnés au bulletin numérique *l'Effet nature*

Analyse de l'environnement d'affaires

En 2025, la démonstration n'est plus à faire : la connexion à la nature et la pratique d'activités en plein air font du bien dans la vie des gens et du Québec ! L'intérêt pour nos établissements a atteint un sommet durant la pandémie de COVID, en 2021, alors que des chiffres de fréquentation records ont été atteints. Sa « cote d'amour » auprès des Québécois(es) est aussi très enviable avec d'excellents taux de satisfaction.

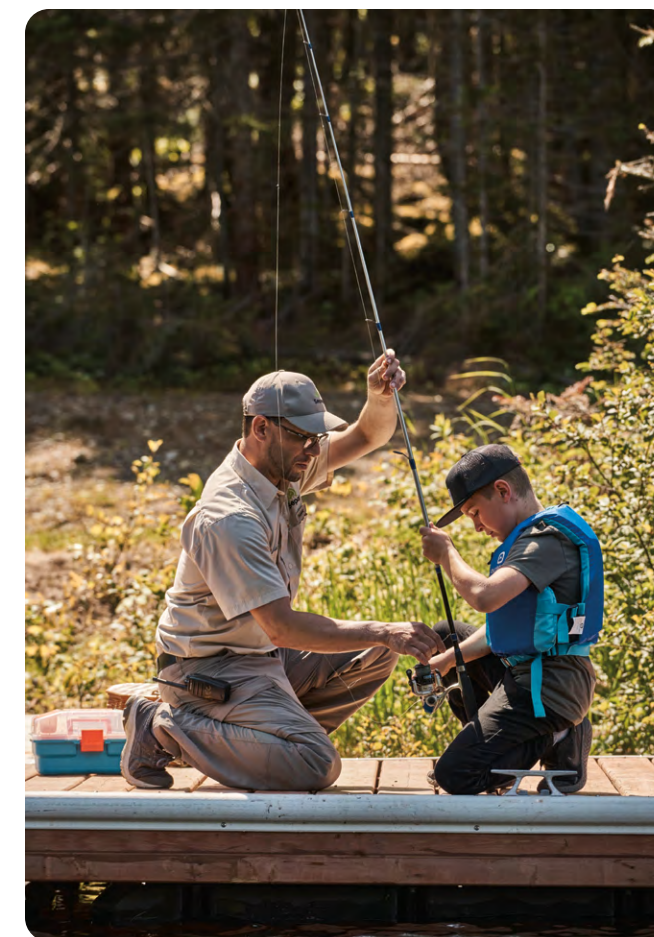
Entrée dans une phase de maturité, la Sépaq se situe maintenant à un moment de son parcours où elle doit se positionner pour surmonter de nombreux défis d'avenir, notamment sur les plans de la diversification de marchés, de l'innovation, de l'optimisation de ses opérations, du renforcement des capacités internes de l'entreprise et de la stratégie de focalisation pour ses produits et services.

Planification de la feuille de route 2030

Après 40 ans, il était fondamental de faire le point avec toutes les parties prenantes de l'organisation pour partager une compréhension commune. Le conseil d'administration et la direction ont donc réalisé un parcours de planification inclusif en prenant le temps de faire au préalable une revue de l'entreprise à 360 degrés se basant sur des données pertinentes et robustes, tant pour l'environnement externe qu'interne. Un bilan de santé sous l'angle d'un Qualimètre a également été réalisé pour identifier les forces et les occasions d'amélioration visant à soutenir la modernisation de l'organisation.

Avec la volonté d'être à l'écoute et d'impliquer ses principaux partenaires, la direction de la Sépaq les a consultés sous forme de groupes de discussion et par sondage. Les président(e)s des tables d'harmonisation et des conseils consultatifs régionaux, les organisations des domaines du plein air, du tourisme autochtone, de la faune et de l'environnement, les ministères et organismes partenaires de même que les gestionnaires et équipier(-ière)s de la Sépaq ont pu fournir leur éclairage sur les défis et l'avenir souhaité pour l'organisation.

Enfin, afin d'identifier notre étoile polaire pour 2030, des ateliers de travail structurés ont été réalisés pour bénéficier de l'intelligence collective présente au sein de l'entreprise, ce qui a permis d'en coconstruire les fondations.



Contexte externe

Dans les prochaines années, la Sépaq naviguera dans un environnement d'affaires en mutation et plus complexe que jamais, lequel sollicitera la capacité de l'organisation à s'adapter au changement.

Notre réalité : s'adapter au changement

Les facteurs clés de l'environnement externe qui auront de l'influence sont les suivants :

- **Priorités gouvernementales** : des changements structurants dans les façons de faire, que l'on veut innovantes, devront être faits en vue de contribuer aux priorités gouvernementales au regard de la qualité des services à la population et de l'accroissement de la richesse du Québec;
- **Économie** : les consommateur(-trice)s sont de plus en plus sensibles aux prix et aux choix de loisirs et de vacances en raison des pressions économiques;
- **Changements climatiques** : ces changements perturbent les activités dépendantes de la météo et des ressources naturelles; ils suscitent également une forte conscience environnementale;
- **Évolution technologique** : l'arrivée de l'intelligence artificielle (IA) aura une influence sur la gestion, la productivité et la promotion des entreprises;
- **Démographie** : la population vieillissante et les jeunes plus sédentaires créent un déficit nature en fréquentant moins les destinations de plein air. De plus, les nouveaux arrivants ne sont pas nécessairement initiés aux activités en nature;
- **Urbanisation** : la croissance de la population urbaine rend l'accès à la nature plus difficile;
- **Ascendance des communautés** : les communautés souhaitent de plus en plus être impliquées dans le devenir de leur milieu de vie et, en ce sens, l'activité touristique doit être acceptable socialement, notamment les flux touristiques;
- **Rareté de main-d'œuvre** : le recrutement des employé(e)s demeurera difficile dans les années à venir en raison de la courbe démographique.

Priorités gouvernementales

Le Québec comme destination touristique bénéficie d'un positionnement enviable sur la scène mondiale grâce à son patrimoine naturel et culturel exceptionnel, dont une portion est sous la responsabilité de la Sépaq. Cette dernière doit donc jouer un rôle de leader en tourisme de nature, car elle gère des produits d'appel importants des régions et du Québec. Pour la Sépaq, cela vient avec l'importante responsabilité d'inspirer le changement, de partager généreusement son expertise avec ses partenaires et de contribuer significativement, par la réalisation de sa mission, aux efforts et priorités du gouvernement du Québec.

Notre opportunité : faire partie de la solution

Souhaitant faire partie de la solution, la Sépaq est bien positionnée pour répondre aux stratégies gouvernementales suivantes :

- Politique gouvernementale de prévention en santé et Politique de l'activité physique, du sport et du loisir (MEQ) : contribuer aux saines habitudes de vie et à la réduction de la sédentarité des jeunes en donnant accès et en initiant à la nature;
- Plan nature 2030 (MELCCFP), cible 3 : contribuer à conserver 30 % des milieux continentaux et 30 % des milieux marins du Québec, en misant sur la gestion efficace, la représentativité et la connectivité écologique des sites conservés, tout en améliorant l'accès à la nature;
- Stratégie de croissance durable de l'industrie touristique (MTO) : la Sépaq œuvre dans plusieurs des filières à haut potentiel¹ identifiées dans la Stratégie de croissance durable du tourisme 2025-2030; elle contribue en ce sens au positionnement, à l'accueil et à la promotion du Québec sur les marchés national et international.

1. De manière importante : accès à la nature, tourisme hivernal, tourisme autochtone. De manière complémentaire : tourisme haut de gamme (Auberge de montagne) et tourisme d'affaires (Duchesnay). De manière globale : tourisme responsable et durable.

Industrie touristique

L'industrie touristique mondiale et nationale est en mutation après la crise importante qu'elle a traversée. Le tourisme de demain sera différent de celui d'avant la pandémie, notamment en raison d'une prise de conscience environnementale plus globale de son impact sur les destinations.

Au milieu d'une concurrence plus vive entre les destinations, les consommateur(-trice)s sont bombardés d'occasions d'évasion partout dans le monde alors que les Québécois(es) choisissent à la fois des destinations internationales et régionales pour leurs séjours. Cela influence la Sépaq, car le marché domestique constitue sa principale clientèle.

Les destinations et les entreprises qui souhaiteront demeurer concurrentielles devront notamment :

- Réaliser une transition durable en matière environnementale pour réduire notamment leur empreinte écologique;
- Faciliter l'accès aux régions et territoires par des moyens de transport multimodaux;
- Gérer l'efficacité de la relation numérique sans perturber les expériences nature offertes dans les territoires;
- Assurer la productivité et les capacités en matière de ressources humaines;
- Veiller à renouveler leur offre pour s'adapter aux tendances émergentes en demeurant cohérentes avec la mission de leur entreprise;
- Présenter une marque qui résonne pour les consommateur(-trice)s au-delà de l'offre de services par les valeurs qu'elle incarne.

Notre posture : assumer notre leadership

Par la constitution de son portefeuille de territoires et d'expériences, la Sépaq est bien positionnée pour répondre aux tendances fortes du tourisme, dont :

- La montée du tourisme de nature, du tourisme durable et du tourisme régénératif;
- La recherche d'expériences qui transforment lors d'un voyage ou de la pratique d'activités;
- La quête de sens et de bien-être, alors que la population recherche la nature pour ses bienfaits et souhaite s'y connecter.

Les clients recherchent des expériences marquantes, de la flexibilité et de la personnalisation des propositions qui leur sont faites en fonction de leur réalité. La Sépaq devra tout mettre en œuvre pour simplifier la vie de la clientèle.

Notre obsession : simplifier la vie de la clientèle

Enfin, il existe une concurrence importante pour tous les types d'activités de la Sépaq. En effet, un vaste éventail de possibilités dans la pratique des activités de plein air est offert aux adeptes sur plusieurs types de territoires au Québec, en Ontario et aux États-Unis. De plus, les possibilités d'hébergement se sont diversifiées au Québec au cours des 10 dernières années, notamment dans le segment de l'hébergement insolite et de l'hôtellerie verte.

Partenaires et collaboration

Par sa nature de société d'État, la Sépaq ne pourrait pas adopter des pratiques commerciales qui seraient perçues comme une concurrence déloyale avec l'entreprise privée. Nous souhaitons plutôt ancrer nos collaborations et agir comme force motrice dans l'industrie touristique.

Notre approche : ancrer nos collaborations

La Sépaq a en effet de nombreuses possibilités de partenariats et de collaborations pour jouer plus significativement son rôle de leader de la force nature du Québec et de contributrice au développement économique régional en tissant ses ententes avec plusieurs partenaires.

La consultation de plusieurs groupes a confirmé que la Sépaq a davantage à prendre une approche collaborative afin de maximiser les bénéfices pour toutes les parties prenantes. À cet égard, les éléments suivants ont été retenus dans l'élaboration de la stratégie :

- Identifier les synergies pour se fixer des objectifs communs;
- Participer à développer et à renforcer la culture du plein air au Québec;
- Soutenir l'accessibilité et l'inclusion;
- Faire preuve de leadership dans la conservation du patrimoine et dans le maintien de la biodiversité;
- Améliorer les collaborations avec les communautés et les partenaires des Premières Nations et Inuit;
- Continuer d'innover et de partager son expertise;
- Accroître la communication avec les partenaires;
- Faire preuve de plus de souplesse dans les partenariats d'affaires.



Contexte interne

La récente pandémie a permis à l'organisation de devenir plus forte avec des gains importants en croissance organique et en notoriété. Grâce à un marché captif, à un fort désir de la population de se ressourcer en nature et à une hausse des détenteur(-trice)s de la carte annuelle Parcs nationaux – édition Bonjour Québec donnant accès aux parcs nationaux, les établissements ont connu une fréquentation historique. Cette situation se restabilise progressivement à une position plus soutenable.

La Sépaq bénéficie de forces sur lesquelles bâtir alors que la qualité et la diversité des territoires et des établissements dont elle a la gestion sont distinctives :

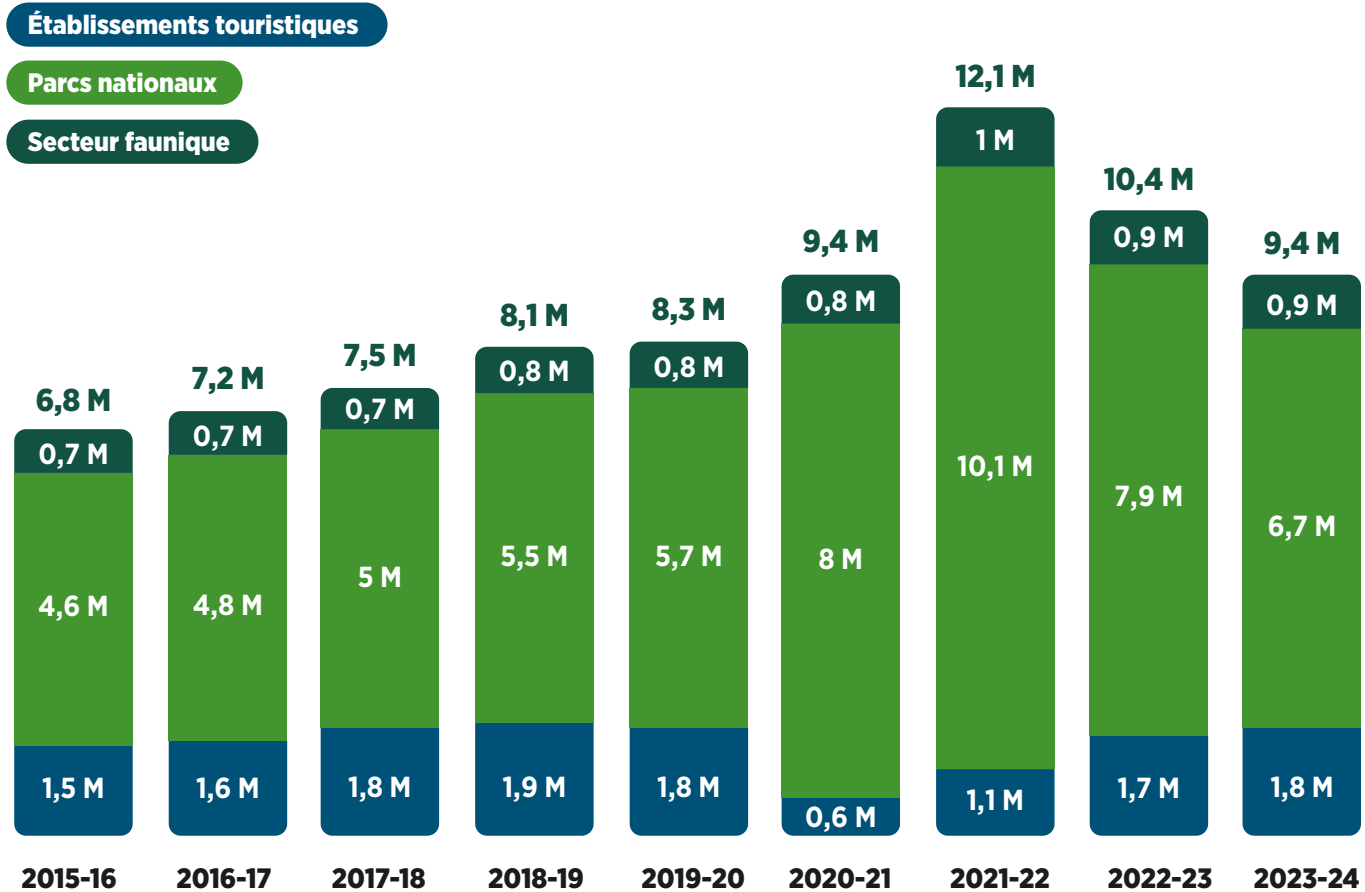
- Des parcs nationaux qui bénéficient d'une notoriété reconnue mondialement en tourisme et des infrastructures comparables aux autres parcs nationaux dans le monde;
- Des réserves fauniques qui disposent des territoires parmi les plus prolifiques au regard de la qualité de la faune;
- Des établissements touristiques d'envergure qui se distinguent et représentent des perles pour la Sépaq.

L'entreprise est solide grâce particulièrement à :

- La qualité des équipes qui mettent leur cœur et leur énergie à la satisfaction des clientèles;
- Sa notoriété et sa force de commercialisation;
- Sa réputation de qualité et les hauts taux de satisfaction;
- La solidité de sa gestion financière et de la cybersécurité;
- La capacité à prendre et respecter ses engagements environnementaux.

**Notre tremplin :
placer l'humain
au cœur**

Fréquentation totale en jours-personnes par réseau



Les directrices et directeurs d'établissements et d'unités du siège social, réunis à la Station touristique Duchesnay pour une réflexion collective

Pour le présent plan, une analyse en profondeur du contexte interne a été réalisée sur diverses dimensions de l'offre :

- **Domaine d'affaires** : l'entreprise est à maturité. La rentabilité de certaines expériences sera analysée pour prioriser celles à développer ou à maintenir, et ce, dans une optique de gestion responsable des fonds publics;
- **Revenus et fréquentation** : les revenus sont sur un plateau et la croissance de volume sera limitée. Après une croissance importante pendant la pandémie, la fréquentation et les taux d'occupation sont en baisse et se stabilisent à un niveau plus équilibré;
- **Marque** : la notoriété et l'image positive de la Sépaq sont bien établies. La marque incarne une promesse de qualité reconnue par la clientèle et la population. Elle gagnerait à mettre davantage de l'avant les traits distinctifs des deux réseaux de territoires (parcs nationaux et réserves fauniques) ainsi qu'à mettre en lumière ses actions de contribution citoyenne, en lien avec les valeurs qui ont forgé l'organisation;
- **Profil et satisfaction de la clientèle** : la Sépaq bénéficie de taux de satisfaction très élevés et d'une proportion importante de client(e)s fidèles, principalement du Québec. Son défi réside dans l'attraction de nouvelles clientèles, dont les anglophones, les communautés culturelles et les jeunes;
- **Engagements environnementaux** : la mission de conservation et d'éducation des parcs nationaux est un élément distinctif, financé par des frais de gestion et des subventions. La Sépaq utilise également ses fonds propres pour d'autres engagements environnementaux pour lesquels elle vise notamment à abaisser ses émissions de gaz à effet de serre (GES) dans le cadre d'un plan d'action de développement durable robuste.

Au chapitre de la gestion de l'entreprise, de nombreux chantiers de réflexion ont été réalisés au cours des dix dernières années pour la moderniser. Les actions pour assurer sa performance, sa rentabilité et sa pérennité devront se poursuivre afin qu'elle demeure compétitive.

**Notre défi :
moderniser
notre gestion**

L'exercice du bilan de santé sous l'angle du Qualimètre, qui a été réalisé en 2024, a permis de cibler en équipe les occasions d'amélioration les plus porteuses pour l'avenir de l'organisation dont notamment :

- Déployer le plan d'action sur la gestion de la richesse humaine et assurer la gestion du développement des talents;
- S'affirmer comme un modèle en développement durable, ce qui inclut notamment d'entreprendre l'adaptation structurée de l'entreprise aux changements climatiques;
- Entretenir la confiance et la collaboration avec les parties prenantes et les partenaires autochtones;
- Développer l'intelligence d'affaires globale comme base à toutes les décisions incluant l'analyse des coûts de revient;
- Consolider l'architecture d'entreprise et l'analyse de ses capacités;
- Assurer la saine gouvernance et le développement du recours à l'intelligence artificielle pour accroître la productivité et soutenir la gestion de la relation avec les clientèles.

Réalisations du Plan stratégique 2022-2025

Tout en s'ajustant au contexte, le Plan stratégique 2025-2030 s'appuie sur les réalisations du Plan stratégique 2022-2025 qui ont permis de faire cheminer l'organisation. Ce dernier plan favorisait la sortie de crise post-pandémie en s'inscrivant dans la continuité à cette étape de l'histoire de la Sépaq et amorçait la mise en place des bases requises à la modernisation de la gestion de l'organisation.

Pour chacune des orientations, voici le rappel des principales réalisations :

Assurer la mise en valeur et la conservation du patrimoine qui lui est confié

- Réduction de 17,7 % (2023-2024) de l'empreinte carbone de la Sépaq (en t éq. CO₂)
- Réduction de 3,3 % (2023-2024) du déficit de maintien d'actifs
- Réduction de 27 % (2023-2024) des superficies des colonies de roseaux communs (*Phragmites australis*) dans les secteurs priorités
- Élaboration et mise en œuvre du Plan de développement durable 2023-2027
- Mise à jour de la synthèse des connaissances de 22 parcs nationaux
- Rédaction des plans de conservation 2022-2027 et des plans d'éducation triennaux pour les 23 parcs nationaux
- Appui au projet de candidature de l'île d'Anticosti pour son inscription sur la Liste du patrimoine mondial de l'UNESCO
- Leadership en matière d'acquisition et de partage de connaissances sur la pollution lumineuse et la protection du ciel étoilé
- Mise en place d'une direction intégrée consacrée à la conservation, à l'environnement et à la faune

Offrir une expérience employé unique

- Obtention de l'autorisation exceptionnelle d'accorder une rémunération additionnelle temporaire pour nos employé(e)s syndiqué(e)s et certains groupes d'emploi non syndiqués en 2022, 2023 et 2024 afin de faciliter le recrutement et la rétention en contexte de rareté de main-d'œuvre
- Lancement de la marque employeur et bonification des campagnes de recrutement
- Adoption d'un plan d'action en santé et sécurité au travail
- Révision et promotion de la Politique en matière de promotion de la civilité, de prévention du harcèlement, de la violence en milieu de travail et de traitement des plaintes
- Bonification de l'offre d'hébergement à l'intention du personnel
- Adoption d'une politique sur le travail hybride structuré
- Amélioration du parcours d'accueil des nouvelles recrues et bonification de l'offre de formations

Offrir une expérience client distinctive

- Taux global de satisfaction de la clientèle de 91 % (2023-2024)
- Taux net de recommandation (NPS) des produits optimisés de 64 (cible de 40 – 2023-2024)
- Taux de fidélisation global de la clientèle de 91 % (2023-2024)
- Mise en œuvre de l'initiative gouvernementale offrant l'accès gratuit aux parcs nationaux aux hivers 2022-2023 et 2023-2024
- Implantation de la solution Qualtrics pour suivre la satisfaction de la clientèle
- Réalisation du chantier de simplification des règles d'affaires pour la clientèle
- Bonification de l'offre d'équipements adaptés (vélos, chaises de baignade, chaises de randonnée, etc.) ainsi que de produits et services en matière d'activité de pêche accessible avec hébergement en vue de mieux accueillir et servir les personnes handicapées
- Intégration à l'offre de produits et services de la Sépaq des territoires acquis en 2021-2022 à Sépaq Anticosti et à la réserve faunique des Chic-Chocs (secteur Rivière-Madeleine)
- Collaboration avec le MELCCFP pour les projets d'agrandissement et de création de parcs nationaux
- Mise en marché axée sur la signature « Nature humaine », collée à l'ADN de la Sépaq et qui place l'humain au centre des communications

Accroître l'agilité et l'efficacité

- Poursuite de la transformation numérique avec le déploiement de solutions technologiques destinées à simplifier, optimiser ou automatiser diverses tâches du personnel, dont le progiciel de gestion intégré (PGI)
- Avancement des projets de nouveau site Web et de nouveau système de vente, qui favoriseront l'autonomie de la clientèle
- Mise en place d'un tableau de bord de suivi des revenus grâce à Power BI
- Réorganisation des fonctions stratégiques de l'organisation

Un bilan détaillé annuel de l'avancement du plan stratégique en vigueur se retrouve dans les rapports annuels de la Sépaq; le bilan complet du Plan stratégique 2022-2025 sera disponible au Rapport annuel 2024-2025.

Choix stratégiques 2025-2030

Notre mission

Conserver, mettre en valeur et gérer de façon durable les territoires québécois exceptionnels, pour les générations actuelles et futures.

Notre vision

Leader en tourisme durable, la Sépaq inspire l'engagement envers la nature.

Nos valeurs

Les valeurs choisies sont celles qui nous rassemblent et qui ont forgé nos équipes et notre organisation à travers son histoire. Pour cibler celles qui guideront nos actions et contribueront le plus à la réalisation de cette planification stratégique, elles ont fait l'objet d'ateliers participatifs de réflexion avec l'ensemble des cadres de l'organisation, l'équipe de direction et les membres du conseil d'administration. Notre but ultime et collectif : réaliser la mission de notre organisation.

Agilité

L'adaptabilité, la réactivité et l'innovation continue nous permettent de rester compétitifs dans un environnement en constante évolution.

Collaboration

Le travail d'équipe, la communication ouverte et la confiance mutuelle mènent à l'atteinte des objectifs communs et stimulent la créativité. L'humain étant au cœur de notre action, nos relations sont empreintes de respect, d'empathie et de reconnaissance.

Courage

En relevant les défis avec intégrité et détermination, en prenant les décisions nécessaires et en maintenant des standards éthiques élevés, nous embrassons le changement comme une opportunité.

Passion

En inspirant nos équipes à exceller avec énergie, enthousiasme et dévouement, nous façonnons une culture de créativité et de satisfaction au travail.

Performance

Nous fixons des objectifs ambitieux, suivons les progrès avec des indicateurs précis et nous adoptons une culture d'amélioration continue, de confiance et d'innovation où chaque équipier(-ière) est motivé(e) à contribuer à la réussite collective.

Enjeux stratégiques

Pour tendre vers un avenir durable et performant, la Sépaq vise à apporter des solutions à quatre enjeux majeurs :

1. Conservation du patrimoine naturel et bâti et adaptation aux changements climatiques

2. Accès à la nature et promesse client

3. Création de richesse durable

4. Efficience organisationnelle et développement des talents



ENJEU 1

Conservation du patrimoine naturel et bâti et adaptation aux changements climatiques

La conservation du patrimoine naturel et bâti est l'assise de la mission de la Sépaq. Cette importante responsabilité au regard des territoires et des actifs qui constituent le patrimoine collectif des Québécois et Québécoises tient à cœur tant à nos équipes qu'à la population.

Après des phases de développement sur près de 25 ans, la Sépaq a la responsabilité de s'assurer que les générations futures bénéficient de la même qualité à l'égard du patrimoine bâti et environnemental dont la génération actuelle bénéficie. La tâche devient plus complexe avec la multiplication des événements météorologiques extrêmes (feux de forêt, inondations, tempêtes) ainsi que l'impact des changements climatiques sur les activités dépendantes des conditions météorologiques et pouvant également affecter nos infrastructures.

La conservation des parcs nationaux est un mandat de premier ordre qui est confié à la Sépaq par le gouvernement du Québec. Comme la faune et la flore s'étendent souvent au-delà des limites d'un parc national, la sensibilisation et la concertation des différentes parties prenantes dans la protection des territoires (zones périphériques, communautés locales et régionales, population) sont nécessaires pour atteindre les résultats souhaités. Dans le cas des réserves fauniques, le défi réside dans l'inexistence d'un statut qui permettrait aux activités autres que fauniques réalisées sur ces territoires

de contribuer plus adéquatement à la vocation de conservation et de mise en valeur de la faune que leur confère la Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune.

Enfin, une conscience environnementale forte émerge au sein de la population, qui attend des actions significatives des organisations, particulièrement publiques et, en ce sens, la Sépaq doit faire preuve de leadership en développement durable.

Nos principaux défis :

- ➔ Adapter nos opérations et assurer la résilience de nos activités, des milieux naturels et des infrastructures aux changements climatiques;
- ➔ Accroître notre capacité à assurer l'entretien et le maintien des actifs bâtis tout en préservant les milieux naturels pour en assurer la pérennité à moyen et long termes;
- ➔ Continuer de réduire notre empreinte écologique, et ce, en contexte de territoires étendus et éloignés;
- ➔ Contribuer aux objectifs environnementaux du Québec en donnant l'exemple et en suscitant l'engagement de notre clientèle, des communautés et de toutes les parties prenantes.

ORIENTATION 1

Conserver et adapter le patrimoine naturel et bâti

La Sépaq structure ses interventions et agit comme agent de changement en ralliant tous les acteurs concernés pour veiller à la pérennité du patrimoine naturel et bâti dont elle a la responsabilité.

OBJECTIF 1.1

Rehausser notre capacité à maintenir de façon durable le patrimoine naturel et bâti

La Sépaq est responsable de maintenir et d'entretenir un important patrimoine naturel et bâti d'une valeur de 2,6 G\$. Une approche préventive et curative en matière d'entretien des actifs est mise en place afin de rehausser la capacité à le faire de façon durable.

INDICATEUR 1.1.1
Pourcentage de la valeur du patrimoine bâti en statut bon état

CIBLE
Hausser la valeur du patrimoine bâti en statut bon état à 80 % en 2030

DÉPART (2022)	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
71 %	73 %	75 %	77 %	79 %	80 %

INDICATEUR 1.1.2
Montant des investissements spéciaux en conservation du patrimoine naturel

CIBLE
Hausser le montant des investissements spéciaux en conservation du patrimoine naturel à 4 M\$ en 2029-2030

DÉPART (2024-2025)	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
2,75 M\$	3 M\$	3,2 M\$	3,5 M\$	3,7 M\$	4 M\$

OBJECTIF 1.2

Accroître la résilience face aux changements climatiques

Soucieuse d'agir de manière préventive, proactive et agile afin d'adapter ses activités, services et actifs en vue des changements climatiques, la Sépaq met en œuvre un plan d'action pour la résilience aux changements climatiques, en portant attention aux particularités de chaque territoire.

INDICATEUR 1.2.1
Pourcentage de réalisation du plan d'action 2026-2036 en adaptation/résilience aux changements climatiques

CIBLE
Réaliser 40 % du plan d'action 2026-2036 en adaptation/résilience aux changements climatiques d'ici 2030

DÉPART	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
ND	—	5 %	10 %	25 %	40 %

OBJECTIF 1.3

Contribuer aux objectifs environnementaux du Québec

La Sépaq entend contribuer aux objectifs environnementaux du Québec en agissant notamment au regard des services écologiques en région, de la préservation des milieux naturels et de la réduction de l'empreinte carbone du Québec. Gestionnaire d'une proportion importante des aires protégées de la province, elle fait preuve d'exemplarité en matière de développement durable, et ce, dans l'ensemble de ses territoires et établissements afin de réduire son empreinte environnementale.

INDICATEUR 1.3.1
Taux de réduction de la quantité de GES de nos opérations (catégories 1 et 2)

CIBLE
Réduire de 15 % d'ici 2030 la quantité de GES de nos opérations (catégories 1 et 2)

DÉPART (2024-2025)	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
6,7 ktCO ₂	-3 %	-6 %	-9 %	-12 %	-15 %
par rapport à la mesure de départ					

INDICATEUR 1.3.2
Nombre cumulatif d'établissements attestés *ICI on recycle* + de RECYC-QUÉBEC

CIBLE
Obtenir l'attestation *ICI on recycle* + de RECYC-QUÉBEC pour l'ensemble de nos établissements d'ici 2030

DÉPART (31 MARS 2025)	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
0	11	22	28	34	46



ENJEU 2

Accès à la nature et promesse client

Protéger et conserver le patrimoine naturel ne signifie pas pour autant de mettre une cloche de verre sur les territoires. Les rendre accessibles permet aux visiteurs et visiteuses de prendre la mesure de l'importance d'en prendre soin. Le maintien de tarifs abordables favorise cette accessibilité, particulièrement dans un contexte où les consommateurs (-trices) sont sensibles aux prix.

Dans un domaine d'affaires en pleine évolution, où la concurrence est large et diversifiée, la Sépaq doit maintenir l'enthousiasme envers ses établissements en adaptant son offre pour répondre aux besoins de différentes clientèles et intégrer les tendances émergentes. Elle doit également se démarquer en offrant une expérience simple, flexible et agréable.

Comme société d'État, la Sépaq a par ailleurs la responsabilité de contribuer au bien-être de la population en mettant de l'avant les bienfaits physiques et psychologiques des activités en nature. En plus de sa clientèle fidèle et conquise, elle souhaite accueillir les Québécois(es) vivant un « déficit nature » pour différentes raisons : vieillissement, urbanisation, sédentarité, intégration et adaptation à un nouveau milieu de vie, etc.

Enfin, pour maintenir le fragile équilibre entre accessibilité et protection, la Sépaq doit rester cohérente avec sa mission et les particularités de ses territoires.

Nos principaux défis :

- Rendre nos territoires accessibles à la population, tout en les protégeant;
- Susciter l'engagement des visiteur(-euse)s envers la nature pour induire des comportements responsables;
- Adapter notre offre pour les segments de la population vivant un déficit nature afin que tous puissent profiter des bienfaits apportés par son contact;
- Maintenir l'enthousiasme envers nos établissements en innovant dans un domaine d'affaires compétitif.

ORIENTATION 2

Propulser les expériences et l'engagement envers la nature

La Sépaq se positionne pour offrir et rendre accessible le plus beau de la nature du Québec en offrant des expériences qui contribuent à la santé physique et psychologique ainsi qu'à l'émerveillement. En renouvelant son offre selon les tendances émergentes et en saisissant les opportunités, la Sépaq souhaite simplifier la vie des visiteurs et visiteuses et assurer sa promesse client. Au-delà de la connexion, elle suscite l'engagement envers la nature.

OBJECTIF 2.1

Offrir des expériences de nature accessibles et authentiques

Toujours à l'écoute des clientèles actuelles et potentielles, la Sépaq adapte son offre de produits et de services pour conserver sa qualité et son attrait. Elle met de l'avant différentes mesures pour élargir l'accessibilité à la nature et offrir des expériences authentiques.

INDICATEUR 2.1.1

Taux net de recommandation (NPS)

CIBLE

Maintenir un taux net de recommandation de 60 et plus

DÉPART (8 JANVIER 2025)	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
61	≥ 60	≥ 60	≥ 60	≥ 60	≥ 60

INDICATEUR 2.1.2

Taux de croissance des jours-visites générés par les initiatives d'accessibilité

CIBLE

Hausser de 29 % d'ici 2030 le nombre de jours-visites générés par les initiatives d'accessibilité

DÉPART (2024-2025)	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
51 000	+6 %	+12 %	+18 %	+24 %	+29 %
par rapport à la mesure de départ					

OBJECTIF 2.2

Inspirer l'adoption de comportements responsables envers la nature

Par l'exemple et la sensibilisation, la Sépaq inspire l'adoption de comportements responsables envers la nature. Elle mise également sur ses activités d'éducation, de découverte et de promotion pour influencer les actions à portée durable de sa clientèle.

INDICATEUR 2.2.1

Pourcentage de client(e)s sensibilisé(e)s à l'engagement envers la nature

CIBLE

Atteindre 60 % de client(e)s sensibilisé(e)s à l'engagement envers la nature d'ici 2030

DÉPART	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
ND	50 %	52 %	55 %	57 %	60 %

OBJECTIF 2.3

Promouvoir les bienfaits sur la santé de la pratique d'activités en nature

Les bienfaits de la pratique d'activités en nature ayant déjà été démontrés, la Sépaq promeut leur impact positif sur la santé physique et mentale. Elle contribue ainsi à l'amélioration de la santé globale des Québécois(es).

INDICATEUR 2.3.1

Pourcentage de la population québécoise qui reconnaît l'impact positif de la Sépaq sur la santé physique et mentale

CIBLE

Atteindre 45 % de la population québécoise qui reconnaît l'impact positif de la Sépaq sur la santé physique et mentale d'ici 2030

DÉPART (2024-2025)	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
40 %	41 %	42 %	43 %	44 %	45 %



ENJEU 3

Création de richesse durable

Le contexte économique actuel amène un resserrement des finances publiques. Les priorités gouvernementales visent par ailleurs l'amélioration de la qualité des services à la population et l'accroissement de la richesse du Québec. Des changements structurants dans les façons de faire, que l'on veut innovantes, devront être faits en vue de contribuer à ces priorités gouvernementales.

Souhaitant faire partie de la solution, la Sépaq doit ajuster ses cibles et mettre à contribution les territoires naturels et attraits touristiques sous sa gestion. Ces derniers offrent en effet un potentiel important pour le Québec, notamment au regard des retombées économiques en région et de l'attrait pour les touristes internationaux. La Sépaq peut ainsi agir comme un vecteur de prospérité durable.

Par ailleurs, les communautés locales souhaitent de plus en plus être impliquées dans le devenir de leur milieu de vie et les attentes des différentes parties prenantes sont élevées. Pour y répondre, il est souhaitable pour la Sépaq de renforcer ses collaborations avec l'ensemble des acteurs engagés dans le développement durable d'une région dans une approche gagnant-gagnant visant l'acceptabilité sociale.

Nos principaux défis :

- Structurer nos collaborations avec les communautés locales et nos partenaires d'affaires;
- Renforcer nos liens avec les communautés des Premières Nations et Inuit qui interagissent avec nos territoires;
- Maximiser les retombées économiques, sociales et environnementales de nos établissements;
- Attirer davantage de visiteur(-euse)s provenant de l'extérieur de la province.

ORIENTATION 3

Contribuer de façon durable au développement des communautés et du Québec

Leader de la force nature du Québec, la Sépaq contribue au développement régional grâce à ses 46 établissements répartis dans la province. Elle génère des impacts sociaux, économiques et environnementaux positifs.

OBJECTIF 3.1

Renforcer notre collaboration avec nos partenaires autochtones et régionaux

La Sépaq entend ancrer ses partenariats avec les communautés locales grâce à des actions concertées et collaboratives avec ses partenaires autochtones et régionaux.

INDICATEUR 3.1.1

Taux de satisfaction des partenaires

CIBLE

Atteindre et maintenir un taux de satisfaction des partenaires d'au moins 80 %

DÉPART	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
ND	≥ 75 %	≥ 80 %	≥ 80 %	≥ 80 %	≥ 80 %

OBJECTIF 3.2

Participer au positionnement du Québec comme destination responsable et durable

Avec, notamment, ses parcs nationaux comme produits d'appel et une pourvoirie de renommée mondiale (Sépaq Anticosti), la Sépaq attire des visiteurs de l'extérieur du Québec. Son orientation en développement durable contribue également au positionnement du Québec comme destination responsable.

INDICATEUR 3.2.1

Taux de croissance de jours-visites générés par la clientèle hors Québec

CIBLE

Hausser de 23 % d'ici 2030 le nombre de jours-visites générés par la clientèle hors Québec

DÉPART (2024-2025)	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
1 230 000	+5 %	+9 %	+14 %	+18 %	+23 %
par rapport à la mesure de départ					



ENJEU 4
Efficiences organisationnelle et développement des talents

Pour poursuivre son évolution et remplir sa mission de façon pérenne, la Sépaq doit compter sur des ressources financières suffisantes et une richesse humaine solide. L'organisation aura ainsi la capacité de mener à bien ses actions.

La rareté de main-d'œuvre, l'aspect saisonnier du travail dans les établissements et l'évolution des technologies posent également des défis importants pour l'efficacité de l'organisation. De nombreux changements s'opéreront également en parallèle.

Nos principaux défis :

- Fidéliser nos équipier(-ière)s;
- Consolider notre force de gestion;
- Moderniser nos outils et nos pratiques;
- Investir de manière stratégique pour maximiser la rentabilité.

ORIENTATION 4

Rehausser notre performance financière et notre gestion de la richesse humaine

La Sépaq rehausse son efficacité organisationnelle dans une optique durable et moderne, tout en plaçant l'humain au cœur de ses décisions, autant la clientèle que ses employé(e)s et partenaires. Elle combine performance et richesse humaine avec le développement des talents et une gestion efficace.

OBJECTIF 4.1
Développer et valoriser notre richesse humaine

Les équipes passionnées sont la fierté de la Sépaq et font sa force. L'organisation souhaite accompagner ses équipiers et équipières dans leur développement professionnel et valoriser leur apport pour hausser encore davantage leur degré de mobilisation.

INDICATEUR 4.1.1

Taux d'engagement

CIBLE : Atteindre un taux d'engagement du personnel de 80 % en 2030

DÉPART (FÉVRIER 2025)	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
72 %	74 %	75 %	76 %	78 %	80 %

OBJECTIF 4.2
Accroître notre capacité financière autonome

Société d'État à vocation commerciale, la Sépaq finance une large partie de ses opérations avec les revenus générés par ses activités et services. Améliorer leur rentabilité permettra de réinvestir davantage dans sa mission et en assurera la pérennité.

INDICATEUR 4.2.1

Bénéfice d'exploitation

CIBLE : Hausser le bénéfice d'exploitation à 25 M\$ d'ici 2030*

DÉPART (2024-2025)	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
22,6 M\$	23 M\$	23,4 M\$	23,9 M\$	24,4 M\$	25 M\$

* Calculé en fonction des principes et méthodologies utilisés au calcul de l'année de base (2024-2025) pour l'établissement du bénéfice d'exploitation

OBJECTIF 4.3
Améliorer l'efficacité organisationnelle à travers la modernisation de nos pratiques

La poursuite de la transformation numérique en cours contribue à moderniser les pratiques de l'organisation, notamment par l'optimisation et l'automatisation des processus. Cette évolution est requise pour la gestion, la productivité et la mise en marché de la Sépaq. Elle favorise également l'autonomie de la clientèle.

INDICATEUR 4.3.1

Pourcentage des processus optimisés par le numérique pour les clients

CIBLE

Avoir optimisé par le numérique 90 % de nos processus pour les clients en 2030

DÉPART (2023-2024)	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030
83 %	85 %	86 %	88 %	89 %	90 %

Enjeux	Orientations	Objectifs	Indicateurs	Cibles							
				Départ 2022	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030		
1 Conservation du patrimoine naturel et bâti et adaptation aux changements climatiques	Conserver et adapter le patrimoine naturel et bâti	1.1 Rehausser notre capacité à maintenir de façon durable le patrimoine naturel et bâti	1.1.1 Pourcentage de la valeur du patrimoine bâti en statut bon état	71 %	73 %	75 %	77 %	79 %	80 %		
			1.1.2 Montant des investissements spéciaux en conservation du patrimoine naturel	2024-2025 2,75 M\$	3 M\$	3,2 M\$	3,5 M\$	3,7 M\$	4 M\$		
		1.2 Accroître la résilience face aux changements climatiques	1.2.1 Pourcentage de réalisation du plan d'action 2026-2036 en adaptation/résilience aux changements climatiques	ND	—	5 %	10 %	25 %	40 %		
			1.3 Contribuer aux objectifs environnementaux du Québec	1.3.1 Taux de réduction de la quantité de GES de nos opérations (catégories 1 et 2)	2024-2025 6,7 ktCO ₂	-3 %	-6 %	-9 %	-12 %	-15 %	
1.3.2 Nombre cumulatif d'établissements attestés <i>ICI on recycle</i> + de RECYC-QUÉBEC	31 mars 2025 0	par rapport à la mesure de départ					11	22	28	34	46
2 Accès à la nature et promesse client	Propulser les expériences et l'engagement envers la nature	2.1 Offrir des expériences de nature accessibles et authentiques	2.1.1 Taux net de recommandation (NPS)	8 janvier 2025 61	≥ 60	≥ 60	≥ 60	≥ 60	≥ 60		
			2.1.2 Taux de croissance des jours-visites générés par les initiatives d'accessibilité	2024-2025 51 000	+6 %	+12 %	+18 %	+24 %	+29 %		
		2.2 Inspirer l'adoption de comportements responsables envers la nature	2.2.1 Pourcentage de client(e)s sensibilisé(e)s à l'engagement envers la nature	ND	50 %	52 %	55 %	57 %	60 %		
			2.3 Promouvoir les bienfaits sur la santé de la pratique d'activités en nature	2.3.1 Pourcentage de la population québécoise qui reconnaît l'impact positif de la Sépaq sur la santé physique et mentale	2024-2025 40 %	41 %	42 %	43 %	44 %	45 %	
3 Création de richesse durable	Contribuer de façon durable au développement des communautés et du Québec	3.1 Renforcer notre collaboration avec nos partenaires autochtones et régionaux		3.1.1 Taux de satisfaction des partenaires	ND	≥75 %	≥ 80 %	≥ 80 %	≥ 80 %	≥ 80 %	
			3.2 Participer au positionnement du Québec comme destination responsable et durable	3.2.1 Taux de croissance de jours-visites générés par la clientèle hors Québec	2024-2025 1 230 000	+5 %	+9 %	+14 %	+18 %	+23 %	
4 Efficience organisationnelle et développement des talents	Rehausser notre performance financière et notre gestion de la richesse humaine	4.1 Développer et valoriser notre richesse humaine		4.1.1 Taux d'engagement	Février 2025 72 %	74 %	75 %	76 %	78 %	80 %	
			4.2 Accroître notre capacité financière autonome	4.2.1 Bénéfice d'exploitation	2024-2025 22,6 M\$	23 M\$	23,4 M\$	23,9 M\$	24,4 M\$	25 M\$	
		4.3 Améliorer l'efficience organisationnelle à travers la modernisation de nos pratiques		4.3.1 Pourcentage des processus optimisés par le numérique pour les clients	2023-2024 83 %	85 %	86 %	88 %	89 %	90 %	

Localisation des établissements

Parcs nationaux et parc marin

1. Parc national d'Aigüebelle
2. Parc national d'Opémican
3. Parc national de Plaisance
4. Parc national du Mont-Tremblant
5. Parc national d'Oka
6. Parc national des Îles-de-Boucherville
7. Parc national du Mont-Saint-Bruno
8. Parc national de Frontenac
9. Parc national du Mont-Mégantic
10. Parc national du Mont-Orford
11. Parc national de la Yamaska
12. Parc national de la Jacques-Cartier
13. Parc national des Grands-Jardins
14. Parc national des Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie
15. Parc marin du Saguenay-Saint-Laurent
16. Parc national du Fjord-du-Saguenay
17. Parc national des Monts-Valin
18. Parc national de la Pointe-Taillon
19. Parc national du Bic
20. Parc national du Lac-Témiscouata
21. Parc national de la Gaspésie
22. Parc national de l'Île-Bonaventure-et-du-Rocher-Percé
23. Parc national de Miguasha
24. Parc national d'Anticosti

Secteur faunique

25. Réserve faunique La Vérendrye
26. Réserve faunique de Papineau-Labelle
27. Réserve faunique Rouge-Matawin
28. Réserve faunique Mastigouche
29. Réserve faunique du Saint-Maurice
30. Réserve faunique des Laurentides
31. Réserve faunique de Portneuf
32. Réserve faunique Ashuapmushuan
33. Réserve faunique de Rimouski
34. Réserve faunique des Chic-Chocs
35. Réserve faunique de Matane
36. Réserve faunique de Port-Daniel
37. Réserve faunique de Port-Cartier-Sept-Îles
38. Sépaq Anticosti

Secteur touristique

39. Centre touristique du Lac-Simon
40. Camping des Voltigeurs
41. Aquarium du Québec
42. Parc de la Chute-Montmorency
43. Station touristique Duchesnay
44. Centre touristique du Lac-Kénogami
45. Auberge de montagne des Chic-Chocs
46. Gîte du Mont-Albert

