



Rapport

Revue de mandat de la Société des établissements de plein air du Québec



**Raymond Chabot
Grant Thornton**

L'instinct de la croissance MC

Date : 26 mars 2019 – version revue 16 août 2019 et le 13 février 2020 pour l'annexe 5

Présenté à :



Le 26 mars 2019

Monsieur Richard Savard
Président du conseil d'administration
Société des établissements de plein air du Québec
Place de la Cité, Tour Cominar
2640, boulevard Laurier
Bureau 1300, 13^e étage
Québec (Québec) G1V 5C2

**Raymond Chabot
Grant Thornton & Cie S.E.N.C.R.L.**
Bureau 2000
Tour de la Banque Nationale
600, rue De La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec)
H3B 4L8

T 514 878-2691

**Objet : Rapport – Revue de mandat de la Société des établissements de plein air
du Québec**

Monsieur,

Nous avons le plaisir de vous présenter notre rapport portant sur la Revue de mandat de la Société des établissements de plein air du Québec.

Nous tenons à souligner l'excellente collaboration de toutes les personnes rencontrées au cours de la réalisation du mandat.

Nous vous remercions de la confiance que vous nous témoignez et nous demeurons à votre disposition pour toute assistance supplémentaire ou pour vous accompagner dans la poursuite de vos objectifs.

Pour toute information supplémentaire, n'hésitez pas à communiquer avec Pierre Fortin au 514 954-4639.

En espérant avoir l'occasion de partager vos défis, nous vous prions de recevoir, Monsieur, nos salutations les plus distinguées.



Pierre Fortin, CPA, CA
Associé – Conseil en management

Table des matières

« Chez RCGT, nous faisons tous les efforts nécessaires et mettons à contribution tout notre talent pour aider les organisations performantes à réaliser leur plein potentiel de croissance. »

1. Sommaire exécutif.....	1
1.1 Le mandat	1
1.2 La Sépaq	1
1.3 Constats, points de surveillance et recommandations	2
2. Mise en contexte et approche méthodologique. 7	
2.1 Mise en contexte	7
3. Présentation de la Sépaq	10
3.1 Mise en contexte historique de la Sépaq	10
3.2 Encadrement législatif assujettissant la Sépaq	12
3.3 Gouvernance de la Sépaq	16
3.4 Direction de la Sépaq	19
3.5 Gestion du patrimoine de la Sépaq	20
3.6 Offre de service de la Sépaq	22
3.7 Contributions de la Sépaq dans le portrait économique québécois.....	23
3.8 Financement et actionnariat de la Sépaq	24
3.9 Résultats financiers de la Sépaq	24
4. Situation de la Sépaq	25
4.1 Mise en contexte de l'analyse de la situation de la Sépaq	25
4.2 Besoins des clients.....	26

4.3	Mission, vision, valeurs, plan stratégique et plans opérationnels	28
4.4	Modèle de gouvernance	35
4.5	Allocations des ressources	47
4.6	Activités courantes et projets	50
4.7	Suivi et mesure des résultats	51
5.	Recommandations pour l'actualisation de la mission de la Sépaq	63
5.1	Besoins des clients	63
5.2	Mission, vision et valeurs de la Sépaq	64
5.3	Planification stratégique et plans opérationnels ...	64
5.4	Modèle de gouvernance	65
5.5	Modes de gestion	65
5.6	Allocation des ressources	66
5.7	Opérations courantes et réalisation des projets....	66
5.8	Suivi des résultats	67

Annexes

Annexe 1 – Documentation consultée et entrevues réalisées

Annexe 2 – Liste des établissements de la Sépaq

Annexe 3 – Liste des activités proposées par la Sépaq

Annexe 4 – Exemple de plan d'optimisation

Annexe 5 – Travaux supplémentaires – automne 2019 et hiver 2020

1. Sommaire exécutif

1.1 LE MANDAT

La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État exige que le ministre responsable d'une telle société fasse rapport au gouvernement, au minimum tous les 10 ans, sur l'application de la loi constitutive de cette société. En vertu de cette loi, le ministre des Forêts, de la Faune et des Parcs (ci-après le « Ministre ») doit faire rapport au gouvernement sur l'application de la Loi sur la Société des établissements de plein air du Québec (ci-après la « Loi sur la Sépaq »). Cet exercice de reddition de comptes du Ministre auprès du gouvernement est appelé ici « revue de mandat ».

Les objectifs visés par la revue de mandat d'une société d'État sont :

- D'analyser la mission des sociétés d'État afin de s'assurer que leur mandat demeure harmonisé avec les priorités du gouvernement;
- D'apprécier la performance globale des sociétés d'État;
- De fournir des recommandations pertinentes pour l'amélioration de la performance de l'organisme visé.

Notre mandat a consisté à répondre à ces différents éléments d'une revue de mandat.

1.2 LA SÉPAQ

La Société des établissements de plein air du Québec (Sépaq) a été créée en 1985 avec l'adoption de la Loi sur la Sépaq. La Sépaq est régie par la Loi sur la Sépaq et depuis 2008, par la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (RLRQ, chapitre G-1.02) (ci-après la « Loi sur la gouvernance ») son mandat, inscrit à même sa loi constitutive se lit comme suit :

- Administrer, exploiter et développer, seule ou avec d'autres, les équipements, les immeubles ou les territoires à vocation récréative ou touristique qui lui sont transférés en vertu de la loi qui la constitue;
- Concevoir, construire, administrer, exploiter, développer, seule ou avec d'autres, tout équipement, immeuble ou territoire à vocation récréative ou touristique;

Exploiter, dans les conditions prévues à la Loi sur les parcs (RLRQ, chapitre P-9), à la Loi sur le Parc marin du Saguenay–Saint-Laurent (RLRQ, chapitre P-8.1), ou à la Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune (RLRQ, chapitre C-61.1), de même que dans le respect des politiques établies, selon la matière visée, par le ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, ou par le ministre des Ressources naturelles et de la Faune¹, les parcs situés au sud du

¹ La dernière mise à jour de cet article de la Loi sur la Sépaq remonte au mois d'avril 2013. À cette époque, les forêts, la faune et les parcs étaient sous le ministère des Ressources naturelles et de la Faune. Ils sont, au moment de réaliser notre revue de mandat, sous le MFFP.

territoire visé à la Loi sur les droits de chasse et pêche dans les territoires de la Baie James et du Nouveau-Québec (RLRQ, chapitre D-13.1) et des réserves fauniques.

La gouvernance de la Sépaq est composée de son conseil d'administration et de quatre comités du conseil, soit le comité de vérification (ci-après le « comité d'audit »), le comité des ressources humaines, le comité de gouvernance et d'éthique et le comité des technologies de l'information.

La Sépaq offre des activités 12 mois par année. Les activités de chasse et de pêche, les visites quotidiennes dans les parcs nationaux, ainsi que le camping, la villégiature et les attraits touristiques tels que l'Aquarium du Québec et le Parc de la Chute-Montmorency composent majoritairement l'offre de services.

1.3 CONSTATS, POINTS DE SURVEILLANCE ET RECOMMANDATIONS

Au regard de l'état de la situation présentée dans cette revue de mandat, **nous concluons que la mission actuelle de la Sépaq est toujours alignée sur les objectifs gouvernementaux et que la Sépaq remplit adéquatement son mandat.**

Nous considérons néanmoins que différentes améliorations pourraient être bénéfiques pour la Sépaq dans le cadre de la réalisation sa mission. C'est ainsi qu'à partir d'un cadre de référence pour évaluer les organisations, nous formulons un certain nombre de recommandations et émettons des points de surveillance en nous appuyant sur nos principaux constats.

1.3.1 Besoins des clients

L'objectif global de la Sépaq est de connecter les gens à la nature et d'offrir à ses clients des solutions adaptées à leurs attentes et à leurs besoins au sein de ces actifs.

Les principaux constats sont :

- La Sépaq offre des services de qualité, très appréciés de ses clients.

L'avenue empruntée actuellement pour diversifier ses services est nécessaire, car elle lui permet de maximiser son potentiel de croissance. Aucun point de surveillance ou recommandation ne sont émis à l'égard des besoins des clients.

1.3.2 Mission, vision et valeurs de la Sépaq

L'objectif global est de centrer les activités de la Sépaq sur sa mission première, c'est-à-dire mettre en valeur les territoires et les actifs publics qui lui sont confiés et en assurer la pérennité au bénéfice de sa clientèle, des régions du Québec et des générations futures.

Les principaux constats sont :

- La mission et les valeurs de la Sépaq sont clairement définies, établies et partagées par les employés;
- La vision de la Sépaq est établie par le biais du plan stratégique quinquennal pour une vision à court et à moyen terme;
- La Sépaq peut se faire confier la gestion de tout actif que le gouvernement souhaite lui confier. Dans pareilles circonstances, il est important que la Sépaq, tout en se conformant à la législation permettant au gouvernement un tel transfert, intègre ces nouveaux actifs dans sa mission plutôt que d'étendre cette dernière pour y intégrer ces actifs.

Nous émettons le point de surveillance que bien que la Sépaq démontre une expertise, les équipements, territoires ou actifs qui lui sont confiés doivent être alignés à sa mission première.

1.3.3 Planification stratégique et plans opérationnels

Objectif global

L'objectif global est de permettre à la Sépaq de se doter d'orientations claires avec des cibles quantifiables pour assurer un arrimage entre les objectifs et la matérialisation d'un plan d'action adapté à sa mission et aux besoins de sa clientèle.

Les principaux constats sont :

- Un exercice de revue de modèle d'affaires a été réalisé et la conclusion a été que le modèle d'affaires actuel est adéquat. Toutefois, depuis la fin des travaux en lien avec la préparation de cette revue de mandat, la Sépaq nous a fourni des informations additionnelles nous ayant conduits à ajouter l'annexe 5 au présent rapport.
- Bien que la Sépaq ait un processus détaillé pour l'élaboration du plan stratégique, le présent exercice a été réalisé sans une participation ou une consultation aussi active que lors de l'exercice précédent de l'ensemble des membres de la direction;
- Les indicateurs permettent de suivre l'évolution du travail vers les cibles à atteindre même si ceux du plan stratégique actuel sont moins ancrés dans la réalité des opérations et moins concrets que le plan stratégique précédent;
- Les objectifs fixés représentent une réelle opportunité de faire évoluer et de développer la Sépaq grâce à des cibles dont l'atteinte constitue un défi;
- L'arrimage du plan stratégique les priorités gouvernementales est adéquat.

Aucun point de surveillance ou recommandation n'est émis à l'égard de la planification stratégique et des plans opérationnels.

1.3.4 Modèle de gouvernance

L'objectif global est d'avoir une gouvernance qui vise un arrimage avec la Loi sur la gouvernance et s'assurer que les pouvoirs décisionnels des administrateurs reflètent ceux attendus pour une société d'État.

Les principaux constats sont :

- Indépendance des administrateurs : la Loi sur la gouvernance exige que les deux tiers des administrateurs soient indépendants (6). Cela est également inscrit dans les règlements généraux;
- Composition conforme du conseil d'administration et des comités selon la Loi sur la gouvernance et la Loi sur la Sépaq;
- Transparence dans les réalisations du conseil d'administration;
- La Sépaq réalise les redditions de comptes exigées; toutefois, l'accroissement de leur volume a été significatif dans les dernières années et cela sera amplifié dans les années à venir (actuellement, la Sépaq fait plus de 53 redditions de comptes différentes);

- Absence fréquente d'un administrateur au conseil d'administration et au comité sur lequel il siège, ce qui, compte tenu du nombre limité d'administrateurs indépendants, peut créer une surcharge pour certains d'entre eux;
- La gestion des risques n'est pas optimale pour une organisation de l'envergure de la Sépaq;
- L'exercice de gestion des risques n'est pas suivi systématiquement par le conseil ou un des comités du conseil;
- L'exercice réalisé comporte une multitude de risques ce qui peut distraire la direction de ces quelques risques majeurs compromettant la pérennité et les opérations de l'organisation;
- Il n'y a pas d'officier désigner comme propriétaire de la gestion des risques;
- Certaines confusions observées entre les rôles du président du conseil d'administration et du président-directeur général au niveau des relations politiques notamment.

En lien avec ce point, nous émettons deux points de surveillance et une recommandation :

- Compte tenu du nombre peu élevé d'administrateurs au conseil d'administration comme aux différents comités, deux administrateurs non indépendants et un administrateur peu ou pas présent, il existe une possibilité d'enjeu dans la représentativité au conseil d'administration et dans les comités, ainsi que d'un engorgement, compte tenu du bénévolat des administrateurs;
- La clarification des rôles entre le président-directeur général et le président du conseil d'administration serait un atout, d'autant plus que la Sépaq est en recrutement d'un nouveau président-directeur général;
- Nous recommandons de revoir le processus de gestion des risques afin de mieux les cibler afin de se concentrer sur les risques majeurs, d'établir un mécanisme de suivi au conseil et de désigner un responsable de la gestion des risques au sein de l'organisation.

1.3.5 Modes de gestion

L'objectif global est d'assurer une cohérence d'action pour soutenir la gouvernance, de maintenir la mission, de réaliser les objectifs de la planification stratégique.

Les principaux constats sont :

- La structure organisationnelle permet d'avoir une représentativité et une cohérence d'action permettant la réalisation de sa mission;
- Il existe une reconnaissance et une notoriété pour sa capacité à mener à bien sa mission;
- Compte tenu des enjeux actuels de gestion des ressources humaines (attraction, rétention, relations de travail), la fonction des ressources humaines n'a pas la maturité adéquate en lien avec ces enjeux, ce qui représente un risque pour la Sépaq.

En lien avec ces constats, nous recommandons de revoir le mandat, la structure et les processus de la fonction des ressources humaines pour bien soutenir les défis de l'organisation.

1.3.6 Allocation des ressources

L'objectif global de l'allocation des ressources est de s'assurer que les ressources financières, humaines, matérielles et technologiques sont allouées en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation.

Les principaux constats sont :

- Le processus budgétaire permet de réaliser une revue des objectifs et d'allouer adéquatement les ressources financières;
- Un cadre financier à long terme est réalisé, ce qui est important dans l'optique que la Sépaq effectue d'importants investissements dans ses infrastructures;
- Les ressources matérielles sont allouées adéquatement;
- Dans le contexte de transformation numérique de l'économie mondiale, notamment dans l'industrie touristique, les investissements et la planification de cette transformation nous semblent être réactifs et mériteraient une planification à long terme mieux définie et plus agile, alignée sur les objectifs du plan stratégique;
- Les ressources sont en quantité suffisante dans la majorité des secteurs; toutefois, la rareté de la main-d'œuvre combinée à un taux de roulement important pourrait compromettre la capacité de réalisation de certains services;
- La Sépaq prend en considération les besoins de formation de son personnel et met en place les actions nécessaires pour y répondre.

En lien avec ces constats, nous émettons le point de surveillance d'investir dans les technologies de l'information afin que la Sépaq puisse rester alignée sur l'atteinte de ses objectifs.

1.3.7 Opérations courantes et réalisation des projets

L'objectif global est de s'assurer que la Sépaq effectue une gestion de ses risques majeurs et que les processus opérationnels permettent l'atteinte des objectifs fixés.

Les principaux constats sont :

- Un processus existant permet de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience dans les opérations, tels des plans d'audit interne;
- Il n'existe pas de plan d'optimisation des ressources, comme défini par l'article 24 de la Loi sur la gouvernance. Cependant, un nombre important des principes de ce plan sont déjà appliqués et suivis par la Sépaq.

En lien avec ces constats, nous émettons le point de surveillance qu'un plan d'optimisation des ressources formel devrait être réalisé pour se conformer à l'article 24 de la Loi sur la gouvernance.

1.3.8 Suivi des résultats

L'objectif global est d'être en mesure d'évaluer l'efficacité et l'efficience des outils de mesure et de suivi pour répondre adéquatement aux objectifs fixés.

Les principaux constats sont :

- La Sépaq est outillée pour évaluer la satisfaction de la clientèle et suit cet indicateur grâce à un tableau de bord;
- La Sépaq a évalué la satisfaction de ses employés en 2014 et s'est dotée d'un plan d'action conséquent;
- La Sépaq génère et compile des informations financières lui permettant de prendre des décisions de gestion tout en s'appuyant sur une image la plus à jour possible;

- Les résultats nets de la Sépaq ont diminué de manière significative au cours des dernières années, ce qui indique que, malgré une hausse des revenus, la marge de manœuvre de la Sépaq diminue.

En lien avec ces constats, nous émettons le point de surveillance que les résultats nets de la Sépaq doivent continuer à faire l'objet d'une surveillance étroite afin de lui permettre de réagir rapidement si la baisse continue ou s'intensifie, tout en mettant en place les mesures nécessaires à la pérennité des activités. À cet effet, depuis la fin des travaux en lien avec la préparation de cette revue de mandat, la Sépaq nous a fourni des informations additionnelles nous ayant conduits à ajouter l'annexe 5 au présent rapport.

2. Mise en contexte et approche méthodologique

2.1 MISE EN CONTEXTE

La Loi sur la gouvernance exige que le Ministre responsable d'une telle société fasse rapport au gouvernement, au minimum tous les 10 ans, sur l'application de la loi constitutive de cette société. En vertu de cette loi, le Ministre doit faire rapport au gouvernement sur l'application de la Loi sur la Sépaq. Cet exercice de reddition de comptes du Ministre auprès du gouvernement est appelé ici « revue de mandat ».

La Sépaq a retenu les services de RCGT afin de répondre aux objectifs visés par la revue de mandat d'une société d'État qui sont :

- D'analyser la mission des sociétés d'État afin de s'assurer que leur mandat demeure harmonisé avec les priorités du gouvernement;
- D'apprécier la performance globale des sociétés d'État;
- De fournir des recommandations pertinentes pour l'amélioration de la performance de l'organisme visé.

Afin d'encadrer la revue de mandat de chacune des sociétés d'État du gouvernement du Québec, le ministère des Finances a élaboré un *Guide pour la préparation de la revue du mandat des sociétés d'État*. Selon ce guide, la revue de mandat doit porter sur quatre grands thèmes qui sont :

- La gouvernance de la société d'État;
- L'organisation de la société d'État;
- La gestion de la société d'État;
- La performance de la société d'État.

Ce guide pose également des questions permettant de guider la revue du mandat de la société d'État. Ces questions sont regroupées en sous-thèmes sous chacun des volets présentés ci-dessus. De manière synthétisée, les principales questions à aborder dans le cadre de la revue de mandat sont les suivantes :

- Dans quelle mesure la mission de la Sépaq est-elle en cohérence avec les objectifs visés par la loi la constituant, avec les priorités du gouvernement et avec les enjeux de conservation des milieux naturels et d'accessibilité à la nature pour le public?
- Dans quelle mesure la gouvernance de la Sépaq permet-elle d'assurer une saine gestion de la société en fonction de sa mission?

- Jusqu'à quel point le plan stratégique est-il un outil permettant d'aligner l'organisation à la réalisation de cette mission?
- Dans quelle mesure les mécanismes de gestion de la société sont-ils adéquats pour assurer l'efficience et l'efficacité des activités?
- Le niveau de performance est-il adéquat?
- L'organisation a-t-elle mis en place des mécanismes pour évaluer sa performance?

La méthodologie que nous avons employée pour réaliser cette revue de mandat se détaille en cinq grandes étapes :

- Planification préliminaire du travail, dont l'objectif était de structurer la démarche d'évaluation de façon à recourir aux procédés les plus pertinents pour pleinement atteindre les objectifs visés par la démarche. Pour ce faire, nous avons :
 - Procédé à une rencontre de démarrage avec la responsable du dossier désignée par la Sépaq;
- Collecte d'information sur la Sépaq afin de rassembler et d'analyser les informations quantitatives et qualitatives requises pour établir un portrait global représentatif de la situation de la Sépaq. Pour ce faire, nous avons :
 - Procédé à une revue documentaire liée au rôle du conseil d'administration de la Sépaq et de ses comités, aux orientations de la Sépaq, à son offre de service, à sa planification stratégique et à ses rapports annuels;
 - Procédé à une revue de la Loi sur la Sépaq et de la Loi sur la gouvernance;
 - Réalisé des entrevues avec des membres des vice-présidences et directions générales de la Sépaq et certains de ses administrateurs;
- Élaboration de la situation actuelle de la Sépaq afin d'établir avec clarté le portrait de l'organisation en fonction de sa mission. En nous appuyant sur les questions d'évaluation de la revue de mandat, nous avons :
 - Fait une intégration et un croisement des informations collectées;
 - Analysé la mission de la Sépaq en fonction de sa cohérence par rapport aux exigences législatives, aux priorités du gouvernement et aux besoins de la clientèle de la Sépaq;
 - Analysé le modèle d'affaires de la Sépaq et sa performance;
 - Analysé l'organisation et ses modes de gestion;
- Recommandations en vue d'actualiser la mission de la Sépaq. Pour ce faire, nous avons :
 - Élaboré une série de pistes d'amélioration basées sur nos constats relatifs à la situation actuelle;
 - Validé la compréhension de ces pistes d'amélioration avec le comité directeur de la revue de mandat et l'équipe de direction de la Sépaq;
 - Rédigé une série de recommandations en nous appuyant sur ces pistes d'amélioration;

- Rédigé un rapport préliminaire de la revue de mandat, que nous avons soumis au comité directeur;
- Rédigé une version finale du rapport de revue de mandat.

Notre rapport est structuré de la manière suivante :

- Le chapitre 2 fait une présentation générale de la Sépaq, depuis sa création jusqu'à ce jour, en abordant également les lois et règlements en vigueur avant et au moment de sa création;
- Le chapitre 3 présente les éléments de réponse aux différentes questions de revue du mandat de la Sépaq;
- Le chapitre 4 présente nos recommandations permettant d'améliorer le fonctionnement de la Sépaq en lien avec les différents constats que nous avons soulevés dans le cadre de la revue de mandat.

Nous présentons également à l'annexe 1 une liste non exhaustive de la documentation consultée dans le cadre de la réalisation de cette revue du mandat de la Sépaq ainsi que des personnes rencontrées.

3. Présentation de la Sépaq

3.1 MISE EN CONTEXTE HISTORIQUE DE LA SÉPAQ

3.1.1 Mission de la Sépaq

En vertu de l'article 18 de la Loi sur la Sépaq, la mission de la Sépaq est :

- D'administrer, exploiter et développer, seule ou avec d'autres, les équipements, les immeubles ou les territoires à vocation récréative ou touristique qui lui sont transférés en vertu de la loi qui la constitue;
- De concevoir, construire, administrer, exploiter, développer, seule ou avec d'autres, tout équipement, immeuble ou territoire à vocation récréative ou touristique;
- D'exploiter, dans les conditions prévues à la Loi sur les parcs (RLRQ, chapitre P-9), à la Loi sur le parc marin du Saguenay–Saint-Laurent (RLRQ, chapitre P-8.1), ou à la Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune (RLRQ, chapitre C-61.1), de même que dans le respect des politiques établies, selon la matière visée, par le ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, ou par le ministre des Ressources naturelles et de la Faune², les parcs situés au sud du territoire visé à la Loi sur les droits de chasse et pêche dans les territoires de la Baie James et du Nouveau-Québec (RLRQ, chapitre D-13.1) et des réserves fauniques.

Au-delà de cette mission, le gouvernement du Québec peut également, en vertu de l'article 19 de la Loi sur la Sépaq, confier à la Sépaq « tout autre mandat connexe à ses objets ».

La liste complète des établissements sous la responsabilité de la Sépaq est donnée en annexe 2. Au moment de produire notre revue de mandat, la Sépaq regroupait :

- | | |
|--------------------------|----------------------------------|
| ■ 23 parcs nationaux; | ■ 1 pourvoirie; |
| ■ 1 parc marin; | ■ 8 établissements touristiques. |
| ■ 13 réserves fauniques; | |

Cette mission, qui est celle actuellement soutenue par la Sépaq, a toutefois évolué depuis la création de cette dernière en 1985. Initialement, seuls les deux premiers points de la mission figuraient dans la Loi sur la Sépaq. Ce n'est qu'en 2004 que le troisième élément fut ajouté. Contrairement aux deux premiers éléments de sa fonction, où la Sépaq exploite et administre également les équipements, immeubles et territoires qui sont à vocation récréative ou touristique

² La dernière mise à jour de cet article de la Loi sur la Sépaq remonte au mois d'avril 2013. À cette époque, les forêts, la faune et les parcs étaient sous le ministère des Ressources naturelles et de la Faune. Ils sont, au moment de réaliser notre revue de mandat, sous le MFFP.

l'ajout de 2004 confirme légalement la responsabilité d'exploitation des activités dans les parcs et les réserves fauniques à la Sépaq sans toutefois en donner la responsabilité de les administrer. Autrefois, la responsabilité de la Sépaq en lien avec ces deux types de territoire lui était accordée par des contrats. Soulignons que le ministre demeure donc propriétaire du fonds de terrain composant les territoires des parcs et de réserves qui sont exploitées par la Sépaq. Toutefois, bien qu'étant propriétaire des immeubles à vocation touristique ou récréative, la Sépaq peut, conformément à l'article 28 de sa loi constitutive « *disposer d'un immeuble par vente à l'enchère ou par soumissions publiques* ». *Tout autre mode de disposition nécessite* l'autorisation du gouvernement. Le Tableau 1 présente le partage de la notion de propriétaire et d'exploitant entre le ministre et la Sépaq pour les différents volets couverts dans la mission de la Sépaq. La Loi sur la Sépaq mentionne à l'article 22 que cette dernière devient propriétaire des biens suivants³ lors de sa création :

- Terrains et équipements de camping, de golf, de ski alpin et de randonnée du Parc du Mont-Saint-Anne;
- Terrains et équipements de camping d'Amqui, de Côte-Sainte-Catherine, de Stoneham, des Voltigeurs, de la Baie de Percé, de Coteau-Landing, de Pointe-des-Cascades et de Fort Témiscamingue;
- Terrains et équipements de l'Auberge et du golf de Fort Prével et du Manoir Montmorency;
- Équipements de la réserve faunique de l'Île-d'Anticosti et du Domaine dans la réserve faunique de La Vérendrye.

Tableau 1 Partage des responsabilités de propriétaire et d'exploitant entre le MFFP et la Sépaq

Propriétaire	Exploitant et gestionnaire	Parc national	Réserve faunique	Établissement touristique
Propriétaire	Territoire	Ministre	Ministre	Sépaq
	Biens et immeubles	Sépaq	Sépaq	Sépaq
Exploitant et gestionnaire des activités		Sépaq	Sépaq	Sépaq

3.1.2 Historique de la Sépaq

La Sépaq a été créée en 1985 avec l'adoption de la Loi sur la Sépaq.

La grande majorité des 56 articles qui composent la Loi sur la Sépaq ont été révisés depuis son entrée en vigueur. Il y a eu plusieurs changements dont un important en 2004 visant à confirmer de manière législative le mandat de la Sépaq à exploiter les parcs nationaux situés au sud du 55^e parallèle et les réserves fauniques. Par ailleurs, en 2008, avec l'assujettissement de la Sépaq à la Loi sur la gouvernance, plusieurs articles portant sur la constitution et la composition de la Sépaq ont été actualisés. La Loi sur la gouvernance a, pour sa part, été adoptée en décembre 2006 et la Sépaq n'a été assujettie qu'en mai 2008.

³ Depuis, la Sépaq s'est départie de plusieurs terrains de camping et notamment du Parc du Mont-Saint-Anne en 1994, de l'Auberge et du golf de Fort Prével en 2016.

3.2 ENCADREMENT LÉGISLATIF ASSUJETTISANT LA SÉPAQ

En plus de la Loi sur la Sépaq et de la Loi sur la gouvernance, dont il sera question dans la prochaine section, la Sépaq doit, dans le cadre de ses fonctions et en vertu de sa mission, prendre en considération les exigences réglementaires figurant dans la Loi sur les parcs, la Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune et la Loi sur le parc marin Saguenay–Saint-Laurent et des règlements qui en découlent.

3.2.1 Parcs nationaux

3.2.1.1 Loi sur les parcs

En 1977, le gouvernement du Québec a adopté la Loi sur les parcs⁴. Par cette loi, le gouvernement du Québec peut, au moyen d'un règlement, faire de toute partie du territoire appartenant à l'État un parc. Le ministre responsable de cette loi, c'est-à-dire le Ministre, peut également exproprier ou négocier l'acquisition d'un bien nécessaire à l'établissement d'un parc. Il est important de préciser que selon cette loi, la création d'un parc national peut être renversée par le Ministre et qu'il peut également en modifier les limites physiques. Une telle procédure nécessite toutefois une consultation publique.

Lors de l'adoption de cette loi en 1977, une distinction était faite entre un parc de conservation et un parc de récréation. Le premier étant « un parc dont l'objectif prioritaire est d'assurer la protection permanente de territoires représentatifs des régions naturelles du Québec ou de sites naturels à caractère exceptionnel tout en les rendant accessibles au public pour des fins d'éducation et de récréation extensive⁵ ». Le second était pour sa part « un parc dont l'objectif prioritaire est de favoriser la pratique d'une variété d'activités récréatives de plein air tout en protégeant l'environnement naturel ».

En 2001, les notions de parc de conservation et de parc de récréation sont abrogées, et la notion de parc de conservation est transformée en parc national. Depuis, il n'y a plus que l'appellation de parc qui est utilisée dans la législation québécoise en y accolant la définition qui était employée à l'époque pour un parc de conservation et en y précisant qu'il s'agit d'un parc national.

Depuis cette modification en 2001, l'objectif de créer un parc national est donc double :

- Assurer la conservation et la protection permanente de territoires représentatifs des régions naturelles du Québec ou de sites naturels à caractère exceptionnel, notamment en raison de leur diversité biologique;
- Rendre accessibles au public ces territoires pour des fins d'éducation et de récréation extensive.

En fonction de cette loi, le gouvernement du Québec peut adopter un règlement pour :

- Assurer la protection et la conservation du milieu naturel et de ses éléments;
- Diviser un parc en différentes zones;
- Déterminer dans quelle mesure et à quelles fins le public est admis dans un parc;

⁴ RLRQ, chapitre P-9

⁵ Une récréation extensive est, selon la Loi sur les parcs, un type de récréation caractérisée par une faible densité d'utilisation du territoire et par l'exigence d'équipements peu élaborés.

- Fixer les conditions auxquelles doit se conformer une personne qui séjourne, circule, ou se livre à une activité dans un parc;

Prohiber ou réglementer :

- Le port et le transport d'armes, d'instruments de chasse ou d'agars de pêche;
 - L'utilisation d'embarcations, d'aéronefs ou de tout type de véhicule, motorisé ou non;
 - L'affichage;
 - Certaines activités de plein air;
- Prohiber complètement ou partiellement la pêche et déterminer les conditions selon lesquelles la pêche est permise⁶;
 - Réglementer le transport et la possession d'animaux ou de poissons;
 - Assurer l'ordre, la propreté des lieux, le bien-être et la tranquillité des personnes;
 - Fixer les conditions de participation aux activités de plein air;
 - Déterminer les cas où une personne peut être éloignée ou expulsée;
 - Prescrire les règles de procédure à suivre lors de la tenue d'audiences publiques.

3.2.1.2 Règlement sur les parcs

Depuis 2001, le gouvernement du Québec a adopté le Règlement sur les parcs⁷. Il y a lieu de noter que quatre parcs nationaux figurant actuellement au Règlement sur les parcs ne sont pas sous la responsabilité d'exploitation par la Sépaq puisqu'ils sont situés sur le territoire visé à la Loi sur les droits de chasse et de pêche dans les territoires de la Baie James et du Nouveau-Québec. Il s'agit ici d'une exclusion figurant dans la mission même de la Sépaq (chapitre S-13.01, article 18). En plus de définir ces parcs nationaux et le territoire qu'ils couvrent, le Règlement sur les parcs encadre les sujets suivants :

- Les conditions de séjour, de circulation et de pratique d'une activité dans un parc national;
- La tarification d'accès à un parc⁸;
- La définition de ce qu'est un séjour dans un parc national;
- Les balises entourant la pratique de la pêche;
- Les pouvoirs et devoirs des employés des parcs nationaux, notamment les pouvoirs du directeur d'un parc de limiter l'accès temporairement à un parc ou de limiter une pratique d'une activité.

⁶ Dans le cas de la chasse ou du piégeage, ces activités sont strictement interdites dans les parcs nationaux selon la Loi sur les parcs.

⁷ RLRQ, chapitre P-9, r. 25

⁸ Le Règlement sur les parcs prévoit différentes exceptions de tarification pour l'accès des parcs, notamment pour ceux qui doivent le traverser pour accéder à une résidence privée ou encore pour des cyclistes qui empruntent une piste cyclable traversant un parc national.

3.2.1.3 Loi sur le parc marin Saguenay–Saint-Laurent

En juin 1998, le gouvernement du Québec a adopté la Loi sur le parc marin Saguenay–Saint-Laurent⁹. Cette loi a pour objectif de « protéger l’environnement, la faune et la flore, ainsi que les ressources exceptionnelles d’une partie représentative du fjord du Saguenay et de l’estuaire du Saint-Laurent, tout en favorisant son utilisation à des fins éducatives, scientifiques et récréatives ». Cet objectif de protection découle d’une entente intervenue en 1990 entre le gouvernement du Canada et le gouvernement du Québec pour la création du parc marin Saguenay–Saint-Laurent.

Comme mentionné dans la Loi sur la Sépaq, l’exploitation du parc marin du Saguenay–Saint-Laurent est sous sa responsabilité. Toutefois, la mise en application de la Loi sur le parc marin du Saguenay–Saint-Laurent, pour le volet touchant aux compétences provinciales, est, selon l’article 24 de cette Loi, sous la responsabilité du ministre (Décret 1291-2018 du 18 octobre 2018), soit le ministre duquel relève la Sépaq.

Étant donné qu’il s’agit d’un parc créé conjointement par le gouvernement du Québec et celui du Canada, la protection des ressources, le zonage et les modalités d’utilisation par les visiteurs font l’objet d’un plan directeur élaboré conjointement par les deux ministres responsables, et ce, au moins tous les sept ans.

De plus, des représentants des ministres fédéral et provincial sont chargés de l’harmonisation et de la mise en œuvre des activités et des programmes à l’égard de ce parc en matière de protection des écosystèmes, de la planification, de la gestion et de la délivrance des permis, de même que pour le partage des infrastructures, des installations et des équipements.

Selon cette Loi, la Sépaq peut, dans le cadre de l’exploitation du parc marin Saguenay–Saint-Laurent :

- Délivrer des permis ou d’autres autorisations pour régir les activités qui concernent le parc et les modifier, les suspendre ou les annuler;
- Interdire l’accès à une zone ou y restreindre, voire y interdire certaines activités, et ce, pour une période déterminée.

3.2.2 Réserves fauniques

3.2.2.1 Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune

La Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune^{10 11} a été adoptée pour la première fois en 1984. Elle a pour objet « la conservation de la faune et de son habitat, leur mise en valeur dans une perspective de développement durable et la reconnaissance à toute personne du droit de chasser, de pêcher, conformément à la loi ».

Cette loi encadre les rôles et les responsabilités des agents de protection de la faune, les conditions d’exploitation de la faune, incluant les types de certificats et les catégories de permis pour pratiquer la chasse, la pêche et le piégeage. La loi aborde également les rôles et les règlements de ceux qui s’adonnent à ces activités.

⁹ RLRQ, chapitre P-8.1

¹⁰ RLRQ, chapitre C-61.1

¹¹ Au moment de notre analyse, le texte de loi officiel n’incluait pas les modifications qui pourront découler du projet de loi n° 161 : Loi modifiant la Loi sur la conservation et la mise en valeur de la faune présentée en chambre à la séance du 8 décembre 2017. Depuis, ce projet de loi est mort au feuillet.

La loi précise également ce qu'est le plan de gestion de la pêche, qui est élaboré annuellement par le Ministre et qui a pour objectif d'optimiser « les bénéfices sociaux et économiques liés à l'exploitation de la faune tout en assurant la conservation des espèces animales ». Le plan précise les plans d'eau sur lesquels il peut y avoir de la pêche à des fins d'alimentation, sportive et commerciale, les espèces qui peuvent être pêchées et les conditions de pêche (les saisons, les sites, et la nature, les dimensions et le nombre des engins de pêche).

Cette loi encadre également les pourvoiries, soit les « entreprises qui offrent, contre rémunération, de l'hébergement et des services ou de l'équipement pour la pratique, à des fins récréatives, des activités de chasse, de pêche ou de piégeage ». Seules celles ayant un permis de pourvoirie délivré en conformité avec cette loi peuvent prétendre posséder et exploiter une pourvoirie.

La loi traite également des réserves fauniques qui sont des portions du domaine de l'État « vouées à la conservation, à la mise en valeur et à l'utilisation de la faune ainsi qu'accessoirement à la pratique d'activités récréatives ». Contrairement à un parc national où la totalité du territoire du parc appartient à l'État, la loi est claire à l'idée qu'il peut y avoir dans une réserve faunique des terrains privés. Dans un tel cas, il faut qu'il y ait une entente qui lie le Ministre et le propriétaire du terrain (qu'il soit privé ou lui-même public, telles une municipalité ou une MRC).

Toute organisation ou association qui souhaite organiser des activités ou offrir des services sur une base lucrative, voire exploiter un commerce de mise en valeur de la faune ou pour des fins de pratiques d'activités récréatives dans une réserve faunique doit au préalable obtenir l'autorisation du Ministre.

La Sépaq est toutefois exemptée d'obtenir une telle demande et a, de facto, l'autorisation de réaliser de telles activités dans une réserve faunique.

En fonction de cette loi, le gouvernement du Québec peut adopter un règlement pour :

- Autoriser ou prohiber, aux conditions qu'il détermine :
 - Une activité récréative, de chasse ou de pêche;
 - Le port, la possession ou le transport d'engins de chasse ou de pêche;
 - L'utilisation de véhicules à des fins récréatives;
 - La présence d'un chien ou d'un animal domestique;
- Fixer les droits ou les droits maximums exigibles pour la pratique d'une activité récréative, de chasse ou de pêche, pour l'inscription à un tirage au sort ou pour circuler sur le territoire;
- Diviser le territoire en secteurs;
- Permettre à la Sépaq ou à tout autre organisme d'exercer en tout ou en partie les pouvoirs réglementaires découlant des points ci-dessus, à l'exception de celui d'autoriser ou de prohiber le port, la possession ou le transport d'engins de chasse ou de pêche.

De cette Loi, il y a eu, en 1984, la création de la Fondation pour la conservation et la mise en valeur de la faune et de son habitat, appelée depuis 1988 la Fondation de la faune du Québec. Elle a pour fonction de « promouvoir la conservation et la mise en valeur de la faune et de son habitat ». La loi définit que la Fondation de la faune du Québec peut notamment « fournir de l'aide financière ou technique à toute personne ou organisme à la condition que cette aide soit accordée dans le cadre de son plan d'activité approuvé par le gouvernement et qu'elle soit utilisée pour la conservation ou la mise en valeur de la faune ou de son habitat ». Dans ce contexte, et selon le dernier rapport annuel

de la Sépaq (2017-2018), plusieurs collaborations ont eu lieu avec la Fondation de la faune du Québec, et ce, tant pour les territoires des réserves fauniques que pour ceux des parcs nationaux, dont notamment :

- L'élaboration du projet de plan d'aménagement forestier intégré opérationnel de la réserve faunique des Laurentides;
- La réalisation et la mise en ligne de plusieurs rapports et de travaux issus du Programme de gestion intégrée des ressources pour l'aménagement forestier durable de la faune en milieu forestier géré par la Fondation de la faune du Québec;
- La réalisation d'un projet d'acquisition de connaissances sur les habitats aquatiques sensibles;
- Un partenariat de la Sépaq avec la Fondation pour la sauvegarde de la truite mouchetée et la Fondation de la faune du Québec qui a permis de faire vivre à plus de 200 jeunes une journée de pêche guidée sur la réserve faunique des Laurentides.

3.3 GOUVERNANCE DE LA SÉPAQ

3.3.1 Gouvernance de la Sépaq

La Loi sur la Sépaq encadre la composition du conseil d'administration et le processus de nomination de ses administrateurs. C'est ainsi que selon cette loi (article 4), le conseil d'administration de la Sépaq est composé de neuf administrateurs, incluant le président du conseil d'administration et le président-directeur général de la Sépaq.

Le gouvernement nomme les administrateurs, à l'exception du président du conseil d'administration, en tenant compte des profils de compétence et d'expérience qui ont été préalablement approuvés par le conseil d'administration. Le président du conseil d'administration est nommé directement par le gouvernement. Le Tableau 2 précise la durée des mandats des administrateurs, leur emploi du temps et leur rémunération.

Tableau 2 Composition, nomination et rémunération des administrateurs de la Sépaq

Fonction	Nomination	Durée maximale du mandat	Emploi du temps	Rémunération
Président du conseil	Gouvernement	5 ans	Temps partiel	Non ¹²
Président-directeur général de la Sépaq	Gouvernement, en fonction des profils de compétence et d'expérience approuvés par le CA	5 ans	Temps plein	Oui
Administrateurs		4 ans	Temps partiel	Non

Lors de sa création, la Sépaq était administrée par sept personnes, incluant le président de la Sépaq. En décembre 1999, le nombre d'administrateurs a été augmenté à neuf. Tous les administrateurs, à l'exception du président-directeur général de la Sépaq, avaient un mandat de trois

¹² Les administrateurs qui ne sont pas rémunérés ont droit, conformément à l'article 11 de la Loi sur la Sépaq, au remboursement des dépenses faites dans l'exercice de leurs fonctions, aux conditions et dans la mesure que détermine le gouvernement.

ans seulement. Ce n'est que depuis mai 2008 que la composition du conseil d'administration présentée au Tableau 2 existe.

Depuis ses débuts, il est obligatoire, selon la Loi sur la Sépaq (chapitre S-13.01, art. 5) que cinq des neuf administrateurs (ou des sept administrateurs avant mai 2008) soient domiciliés au Québec.

De plus, la Loi sur la gouvernance prévoit que les deux tiers des membres du conseil d'administration, dont le président du conseil, doivent, de l'avis du gouvernement, se qualifier comme administrateurs indépendants. De plus, cette notion d'indépendance est inscrite dans les Règlements de régie interne de la Sépaq, non pas pour statuer sur le nombre de membres indépendants qui devraient siéger au conseil d'administration, mais pour préciser que seuls des membres indépendants peuvent siéger sur des comités relevant du conseil d'administration¹³, et ce, tel que précisé dans la Loi sur la gouvernance en plus de reprendre la notion de ce qu'est un administrateur indépendant.

Pour réaliser ses différentes fonctions, le conseil d'administration a mis en place quatre comités. Les trois premiers comités mentionnés ci-dessous sont une exigence de la Loi sur la gouvernance (article 19). Selon le Règlement de régie interne, les principales responsabilités de ces comités sont les suivantes :

■ Comité d'audit :

- Il se réunit à quatre reprises au cours de l'exercice financier pour veiller à l'instauration des mécanismes de contrôle interne, ainsi qu'à leur efficacité et à leur adéquation. Il doit également veiller à la mise en place d'un processus de gestion des risques. Il examine également les états financiers audités et en recommande l'approbation au conseil d'administration;
- Ce comité est composé de la présidente du comité (une administratrice indépendante) et de trois autres membres du conseil d'administration de la Sépaq;

■ Comité des ressources humaines :

- Il se réunit deux fois au cours de l'année pour s'assurer de la mise en place des politiques visant les ressources humaines. Le comité contribue à la sélection des dirigeants et au programme de planification de leur relève, et propose un profil pour la nomination du président-directeur général. Il effectue également des recommandations pour la négociation des conventions collectives, la révision des conditions de travail et la structure salariale du personnel non syndiqué;
- Ce comité est composé de la présidente du comité (une administratrice indépendante), de trois membres du conseil d'administration se qualifiant tous d'indépendants et d'un observateur du conseil d'administration (administrateur non indépendant). Bien qu'étant administrateur, cette personne ne peut avoir le titre officiel de membre du comité étant donné, selon la Loi sur la gouvernance (article 19), que seuls les administrateurs indépendants peuvent être membres d'un des trois comités obligatoires relevant du conseil d'administration;

¹³ Les comités sous la responsabilité du conseil d'administration sont le Comité de gouvernance et d'éthique, le Comité des ressources humaines, le Comité d'audit et le Comité des TI.

■ Comité de gouvernance et d'éthique :

- Il se réunit deux fois par année pour notamment élaborer les règles de gouvernance et les règles du code d'éthique, ainsi que les codes d'éthique et de déontologie;
- Il élabore un programme d'accueil et de formation continue et évalue le fonctionnement du conseil d'administration. Enfin, le comité détermine, pour la nomination des administrateurs, à l'exception des deux présidents, les profils de compétences et d'expérience (le profil de compétences et d'expérience pour le président-directeur général est élaboré par le comité des ressources humaines et il n'y a pas un tel profil pour le président du conseil d'administration puisqu'il est nommé directement par le gouvernement (article 4));
- Ce comité est composé de la présidente du comité (une administratrice indépendante) et de deux administrateurs indépendants;

■ Comité des technologies de l'information (TI) :

- La fonction de ce comité est de recommander au conseil d'administration les orientations générales en matière de TI. Il donne son avis au conseil d'administration sur les investissements en TI souhaités par la Sépaq. Le comité doit également s'assurer des mesures en ressources informationnelles mises en place pour la réalisation de la planification stratégique de la Sépaq conformément à la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles (RLRQ, chapitre G-1.03, art. 13);
- Ce comité est composé de la présidente du comité (administratrice indépendante), et de deux administrateurs indépendants. Un administrateur non indépendant est observateur à ce comité;
- Ce comité n'est pas obligatoire au sens de la Loi sur la gouvernance. Toutefois, cette loi permet la création de comités additionnels (article 20).

3.3.2 Reddition de comptes

Conformément à sa loi constitutive (article 33), la Sépaq produit un rapport annuel faisant état de ses activités et présentant ses états financiers et le rapport de l'auditeur indépendant, en l'occurrence le Vérificateur général du Québec. Nous avons noté que la Sépaq doit également faire 53 redditions de comptes à 17 entités différentes, incluant à son conseil d'administration et aux comités relevant de ce dernier.

Il faut souligner que l'effort pour produire ces redditions de comptes est important puisque pour certaines d'entre elles, la fréquence est de plus d'une fois par année (par exemple mensuellement ou trimestriellement).

3.4 DIRECTION DE LA SÉPAQ

Selon la Loi sur la Sépaq (articles 6 et 10), c'est le rôle du gouvernement de nommer un président-directeur général sur les recommandations du conseil d'administration.

La haute direction de la Sépaq est composée de six vice-présidences qui relèvent directement du président-directeur général ainsi que d'une direction générale. Toutes ces vice-présidences et la direction générale composent l'équipe de direction de la Sépaq, à savoir :

- La Vice-présidence à l'administration et aux finances;
- La Vice-présidence aux affaires corporatives et secrétariat général;
- La Vice-présidence, exploitation, secteur faunique;
- La Vice-présidence, exploitation, parcs nationaux et camping;
- La Vice-présidence à la commercialisation;
- La Vice-présidence aux ressources humaines;
- La Direction générale des établissements touristiques.

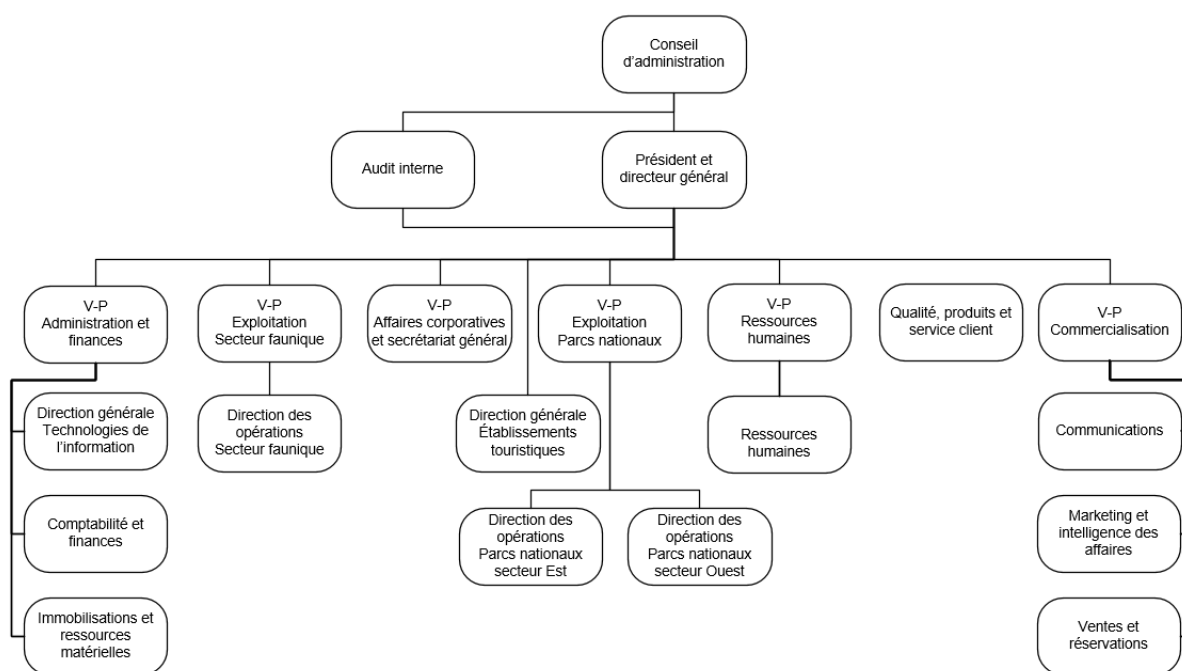


Figure 1 Organigramme de l'équipe de direction de la Sépaq au 1^{er} mars 2019.

3.5 GESTION DU PATRIMOINE DE LA SÉPAQ

La Loi sur la Sépaq indique que celle-ci a pour objet d'administrer, d'exploiter et de développer les équipements, les immeubles et les territoires qui lui sont confiés.

Parallèlement à la préservation du patrimoine immobilier, la Sépaq travaille également à la conservation du patrimoine naturel et culturel, notamment en :

- Maintenant la santé des écosystèmes des parcs nationaux;
- Augmentant la concertation avec les acteurs des zones périphériques des parcs nationaux;
- Accroissant la protection des réserves fauniques;
- Réinvestissant de manière optimale dans l'entretien de ses actifs et dans la pérennité du patrimoine naturel et culturel.

Afin de répondre à ces missions premières, différents outils ont été créés et mis en place.

Le premier consiste en la définition d'une stratégie de conservation des parcs nationaux établie en 2013. Cette stratégie a été développée pour constituer un outil pour les gestionnaires de parcs. Elle définit les grandes orientations en conservation et les éléments de gestion structurant les actions de la Sépaq en cette matière. Les objectifs de cette stratégie sont :

- D'énoncer les grandes orientations stratégiques en conservation;
- D'identifier les éléments de gestion qui structurent les tâches à réaliser en conservation;
- De définir le cadre des collaborations et des partenariats pouvant soutenir les actions en conservation;
- De présenter les plans et les guides qui composent la boîte à outils de la conservation.

De cette stratégie de conservation découlent des outils de planification comme les plans de conservation spécifiques à chacun des parcs. En 2018, le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP) a publié la nouvelle Politique sur les parcs nationaux du Québec, en partenariat avec la Sépaq et d'autres organisations, reprenant plusieurs éléments de la stratégie, mais la rendant par le fait même caduque.

La Sépaq a aussi mis en place un Programme de suivi des indicateurs environnementaux des parcs nationaux du Québec (PSIE). Ce dernier est un programme de surveillance physique et biologique du patrimoine naturel dans les parcs sous la responsabilité de la Sépaq. À l'origine, il visait à poser un diagnostic général sur les changements du niveau d'intégrité écologique d'un parc sur la base du suivi d'une vingtaine d'indicateurs. Après 10 années de mesure des différents indicateurs environnementaux, la Sépaq a présenté en 2014 son premier rapport 2003-2012 du PSIE qui fait état des indicateurs déterminés (Tableau 3). C'est ainsi que la Sépaq avait évalué que la quasi-totalité, 20 parcs sur 22, avait une intégrité écologique stable, alors que deux parcs avaient vu, durant cette période, leur intégrité augmenter. Au total, sur l'ensemble des parcs, ce sont 373 indicateurs qui ont été mesurés et 80 % d'entre eux présentaient soit une stabilité, soit une hausse.

Tableau 3 Classement des parcs selon les niveaux de changement de l'intégrité écologique

Niveau de changement	Nombre de parcs*	Nombre d'indicateurs
Hausse significative	0	27
Hausse	2	64
Stable	20	209
Baisse	0	49
Baisse significative	0	24

* Ce bilan n'inclut pas les parcs nationaux du Lac-Témiscouata et d'Opémican, mais inclut celui du Parc marin du Saguenay–Saint-Laurent.

Dans le cadre du rapport du Vérificateur général du Québec, des recommandations avaient été faites concernant le PSIE pour l'année 2015-2016. Elles ont fait place à des actions correctives mises en place par la Sépaq dans les années suivantes, si bien que le rapport du Vérificateur général du Québec pour l'année 2016-2017 ne mentionne plus ces éléments, et aucune recommandation n'y est liée.

Ces recommandations avaient mené à des changements majeurs. En autres, la notion d'intégrité écologique a laissé place à une notion d'état de santé des parcs, qui permet davantage une évolution des écosystèmes en lien avec les changements planétaires, tels que les changements climatiques, la disparition de grands prédateurs ou l'arrivée d'espèces exotiques envahissantes et une capacité de résilience au changement, le tout en se basant sur l'évaluation de neuf critères de santé.

Un autre outil de gestion du patrimoine est le plan d'action de développement durable, qui répond notamment à une orientation du plan stratégique 2017-2022, soit assuré la conservation du patrimoine naturel et culturel. Ce plan comprend 15 actions dont les suivantes s'inscrivent en lien avec cette notion de gestion du patrimoine, qu'il soit immobilier, naturel ou culturel :

- Mobiliser les acteurs des zones périphériques des parcs nationaux afin de favoriser la réalisation de la mission de conservation des parcs nationaux;
- Procéder à la restauration de quatre maisons se trouvant sur l'île Bonaventure dans le parc national de l'Île-Bonaventure-et-du-Rocher-Percé, qui sont d'anciennes habitations faisant partie de l'histoire de cette île;
- Planifier les projets d'aménagement et de développement de la mise en œuvre du parc national d'Opémican en assurant la pérennité de la diversité biologique sur le territoire.

Mentionnons que ledit rapport mentionnait aussi que La Politique sur les parcs de 2002 mise à jour en 2018 prévoit que le MFFP produise un plan directeur pour chacun des parcs qui « énonce des orientations visant la conservation du patrimoine et sa mise en valeur », et la Sépaq se doit ensuite de les traduire en plan d'action. Dans son rapport de 2015-2016 au MFFP, le Vérificateur général déplorait qu'il n'y eût des plans directeurs finalisés que pour dix parcs et que malgré le fait qu'ils doivent être révisés chaque cinq ans, ils dataient en moyenne de vingt ans.

3.6 OFFRE DE SERVICE DE LA SÉPAQ

3.6.1 Activités offertes par la Sépaq

La Sépaq offre des activités 12 mois par année. Les activités de chasse et de pêche, les visites quotidiennes dans les parcs nationaux, ainsi que le camping, la villégiature et les attraits touristiques tels que l'Aquarium du Québec et le Parc de la Chute-Montmorency composent majoritairement l'offre de services. L'hiver, elle propose notamment le vélo sur neige dans quatre parcs nationaux et le ski de fond dans huit parcs, pour un total de 450 km de sentiers balisés. En saison estivale, la Sépaq a diversifié ses types d'installations d'hébergement pour attirer une clientèle voulant passer un séjour en forêt sans toutefois faire du camping traditionnel. C'est ainsi qu'elle offre des installations en prêt-à-camper et différents types de chalets.

D'autres services tels que la location d'équipement pour les différentes activités proposées (nautique, plein air, hiver), des boutiques et des dépanneurs sont proposés aux visiteurs pour leur accommodement.

Un accent particulier est mis sur l'accessibilité des différents services proposés par la Sépaq aux personnes à mobilité réduite dans le cadre de la Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale. Un plan d'action ainsi qu'un bilan des mesures d'adaptation actuelles par rapport à l'accessibilité des lieux permettent à la Sépaq de suivre les résultats des actions mises en place.

La Sépaq souhaite faciliter l'expérience familiale dans ses différents établissements; c'est pourquoi le programme « Expérience famille » a été lancé en 2015. Il propose des tarifs abordables ou des activités gratuites pour les jeunes, des activités diverses et adaptées, ainsi qu'une approche chaleureuse et souple envers les familles. Un sceau permet d'identifier sans équivoque les expériences qui s'adressent aux familles.

3.6.2 Satisfaction de la clientèle

À partir de l'année 2017-2018, la Sépaq a mis en place un système de sondage en continu afin de mesurer la satisfaction de sa clientèle. Auparavant, elle sondait les visiteurs au moyen d'études sporadiques sur des cycles de trois à cinq ans, avec des groupes de discussions et des programmes de clients mystères (clients venant spécifiquement pour tester la qualité du service offert).

Selon les premiers résultats obtenus par les sondages en continu, en 2017, la satisfaction globale de la clientèle par rapport aux différents services utilisés était très bonne. La Sépaq a comptabilisé des réponses totales de « très satisfait » et « satisfait » dans les proportions suivantes :

- Emplacements de camping : 89 %
- Prêt-à-camper : 91 %
- Chalets (été-automne) : 93 %
- Pêche avec séjour : 86 %
- Chasse à l'original : 75 %

La répartition relative de la clientèle de la Sépaq, telle qu'évaluée lors de la dernière étude sporadique ayant eu lieu en 2014, met en lumière qu'une part importante de la clientèle de la Sépaq provient de la région de Montréal (47,1 % pour l'année 2017-2018). Il faut noter que la Sépaq dessert une clientèle québécoise à près de 90 %.

3.6.3 Fréquentation des établissements de la Sépaq

Selon les plus récentes données de fréquentation des établissements de la Sépaq, il y avait en 2017-2018 une demande plus importante pour du camping la fin de semaine sur l'ensemble des parcs nationaux que pour la semaine. Ces demandes sont toutefois en croissance depuis 2013-2014. Du côté des activités dans les réserves fauniques (pêche avec séjour et chasse à l'original), les demandes sont plus importantes, atteignant des taux de vente de près de 100 %, notamment pour la chasse à l'original.

La Sépaq a également défini une stratégie visant à accroître, sur une période de cinq ans, l'achalandage dans ses établissements.

3.7 CONTRIBUTIONS DE LA SÉPAQ DANS LE PORTRAIT ÉCONOMIQUE QUÉBÉCOIS

La Sépaq a réalisé une étude avec une firme externe sur les retombées économiques directes, indirectes et induites associées aux services qu'elle offre; une mise à jour a été faite, pour l'année 2016-2017, d'une première étude qui avait été réalisée pour l'année 2011-2012. Les retombées économiques pour 2016-2017 sont présentées au Tableau 4.

Tableau 4 Retombées économiques par région administrative pour 2016-2017

Régions administratives		Emplois directs, indirects et induits	PIB (M\$)
01	Bas-Saint-Laurent	430	29,1 M\$
02	Saguenay–Lac-Saint-Jean	312	20,9 M\$
03	Capitale-Nationale	1 823	143,7 M\$
04	Mauricie	131	10,8 M\$
05	Estrie	653	41,7 M\$
06	Montréal	646	70,7 M\$
07	Outaouais	202	13,4 M\$
08	Abitibi-Témiscamingue	117	9,4 M\$
09	Côte-Nord	66	5,7 M\$
10	Nord-du-Québec	13	1,1 M\$
11	Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine	352	22,4 M\$
12	Chaudière-Appalaches	387	34,7 M\$
13	Laval	314	28,0 M\$
14	Lanaudière	219	17,0 M\$
15	Laurentides	862	52,2 M\$
16	Montérégie	1 540	100,3 M\$
17	Centre-du-Québec	107	10,2 M\$
TOTAL		8 170	611,9 M\$

Du point de vue des investissements, en 2016-2017, la Sépaq a investi 40 millions de dollars dans la mise en valeur de son patrimoine. La moitié de ces investissements était destinée à assurer la pérennité des installations de la Sépaq.

Finalement, pour chaque jour passer dans un établissement de la Sépaq, chaque visiteur dépense entre 23 \$ et 162 \$, pour une valeur moyenne de 61,50 \$.

3.8 FINANCEMENT ET ACTIONNARIAT DE LA SÉPAQ

3.8.1 Partenariats financiers de la Sépaq

La Sépaq est un partenaire financier dans trois institutions financières, ainsi que dans un ministère, soit :

- Caisse centrale Desjardins;
- Banque Nationale du Canada;
- Banque Royale du Canada;
- Ministère des Finances du Québec.

Le décret 1013-2017 concernant la modification du régime d'emprunts institué par la Sépaq majore le montant total autorisé d'emprunts pour ses projets d'investissements à 315 100 000 \$.

À la suite de la dernière émission d'un certificat d'actions en date du 24 octobre 2017, le ministre des Finances possède 864 547 actions ordinaires de la Sépaq.

3.9 RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SÉPAQ

La Sépaq n'a pas connu de situation déficitaire pendant la période couverte par cette revue de mandat, comme présenté aux états financiers.

Tableau 5 Évolution de l'état des résultats financiers de la Sépaq

	Revenus	Dépenses	Bénéfice net	Investissements capitalisables
31 mars 2009	110 963 000 \$	106 130 000 \$	4 833 000 \$	17 614 000 \$
31 mars 2010	124 388 000 \$	120 929 000 \$	3 459 000 \$	19 461 000 \$
31 mars 2011	126 014 000 \$	122 510 000 \$	3 504 000 \$	26 744 000 \$
31 mars 2012	127 861 000 \$	125 293 000 \$	2 568 000 \$	34 042 000 \$
31 mars 2013	131 414 000 \$	127 798 000 \$	3 616 000 \$	38 978 000 \$
31 mars 2014	133 412 000 \$	131 729 000 \$	1 683 000 \$	34 105 000 \$
31 mars 2015	137 617 000 \$	133 335 000 \$	4 282 000 \$	46 918 000 \$
31 mars 2016	144 633 000 \$	140 162 000 \$	4 471 000 \$	37 827 000 \$
31 mars 2017	149 912 000 \$	145 659 000 \$	4 253 000 \$	39 759 000 \$
31 mars 2018	158 490 000 \$	155 669 000 \$	2 821 000 \$	57 001 000 \$

4. Situation de la Sépaq

4.1 MISE EN CONTEXTE DE L'ANALYSE DE LA SITUATION DE LA SÉPAQ

Afin d'analyser les besoins d'ajustement et d'amélioration dans le modèle organisationnel qu'est la Sépaq et ainsi répondre à l'objectif qui est d'évaluer le mandat de cette société d'État, nous avons retenu d'examiner la Sépaq sous l'angle de notre cadre de référence des organisations performantes. Ce cadre, présenté ci-dessous à la Figure 2, est approprié dans le contexte de la Sépaq puisqu'il met en avant-plan la notion du besoin du client et l'ensemble des outils de gestion permettant de générer des résultats répondant à ce besoin. La Sépaq est une société d'État, parmi d'autres, qui offre des services directs à un large éventail de clients.

Le modèle de gestion des organisations performantes présenté ci-dessous constitue le cadre de référence de nos interventions en évaluation organisationnelle. Il permet de s'assurer que l'organisation dispose de tous les mécanismes lui permettant d'assumer pleinement sa mission, de réaliser sa vision, d'atteindre une performance optimale et de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Il peut être utilisé pour analyser l'organisation elle-même ou l'une de ses composantes (divisions, secteurs).

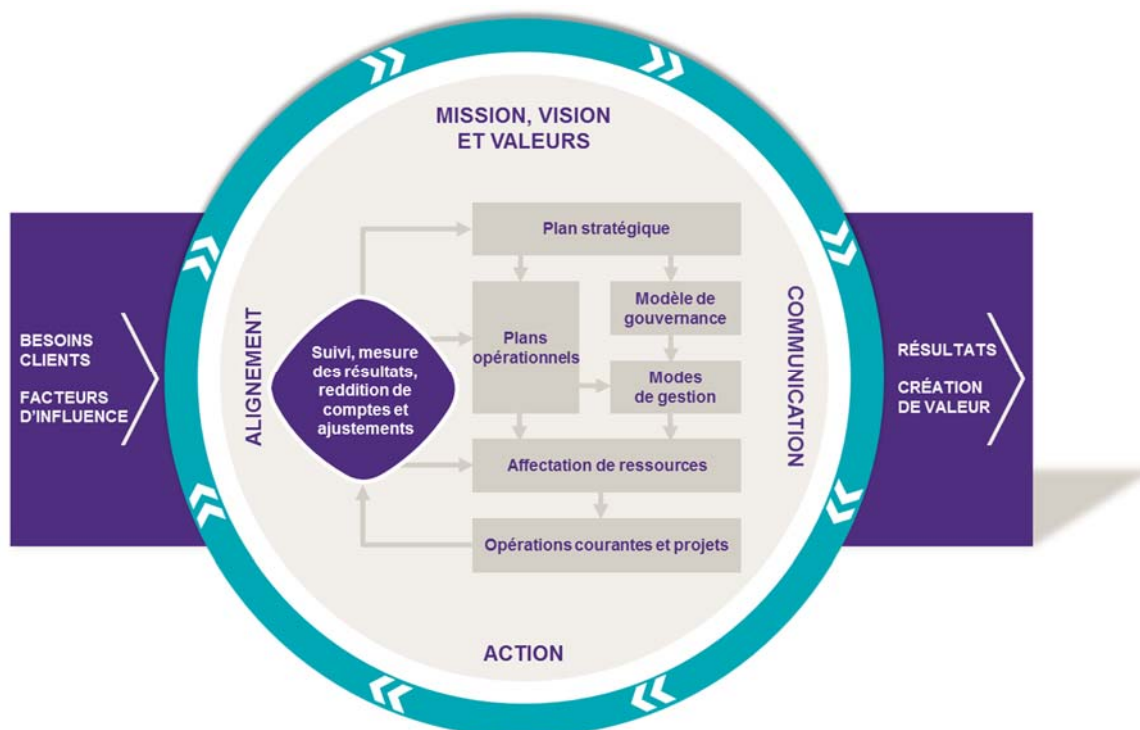


Figure 2 Modèle des organisations performantes

Selon ce cadre de référence, une organisation performante :

- Maintient l'accent sur les besoins de ses clients (internes ou externes);
- Gère en fonction des résultats qu'elle fournit et de la valeur qu'elle crée pour ses clients, son personnel et les contribuables;
- S'appuie sur des orientations claires et connues qui permettent un arrimage interne et assurent la cohérence des actions;
- Assure une vigie constante de son environnement (englobant les parties prenantes internes et externes ainsi que le contexte social, technologique, économique et politique de l'organisation), s'y adapte et l'influence.

Pour assurer la cohérence de ses actions, l'organisation performante :

- Exerce une saine gouvernance et dispose des instances et mécanismes pertinents à cet effet;
- Élabore une planification intégrée (long terme et court terme, tous secteurs compris), avec des cibles clairement définies et mesurables;
- Dispose de structures, de modes de fonctionnement et d'outils adaptés pour soutenir la réalisation de ses plans;
- Affecte ses ressources de façon à permettre l'utilisation optimale de la capacité disponible afin d'atteindre les objectifs;
- Suit assidûment les résultats concrétisés et prévus pour prendre des décisions et agir de façon proactive.

Au début de chacune des sections caractérisant ce cadre de référence, nous faisons un lien avec les questions d'évaluation auxquelles doit répondre cette revue de mandat.

4.2 BESOINS DES CLIENTS

Dans cette section portant sur les besoins des clients de la Sépaq, nous cherchons à répondre aux questions de revue de mandat suivantes :

- Quelle est la qualité de l'offre de service de la Sépaq?
- Quel est le rapport offre/demande dans le secteur de la Sépaq?

4.2.1 Offre de service

Les services de la Sépaq sont multiples. Si certains, comme la chasse, sont spécifiques aux réserves fauniques, d'autres, comme le camping, peuvent se pratiquer autant dans les parcs nationaux que dans les réserves fauniques et certains des établissements touristiques.

Depuis plusieurs années, la Sépaq cherche à diversifier son offre de service afin d'être présente pour sa clientèle 12 mois par année. À cet effet, elle offre une variété d'hébergement et des activités diversifiées incluant des sentiers pour le ski de fond, la raquette et le vélo à pneus surdimensionnés, des glissades, en plus de proposer des événements tels que la Journée d'hiver Sépaq.

Elle cherche également à diversifier son offre de service pour attirer une clientèle qui souhaite être dans la nature sans nécessairement faire du camping ou qui, pour différentes raisons, peut être freinée par la logistique requise pour du camping en tente. C'est ainsi que la Sépaq offre des

expériences en chalet ou du prêt-à-camper. La Sépaq cherche également à offrir des services adaptés aux familles, notamment en offrant la location d'équipement gratuite pour les 17 ans et moins.

L'offre de services de la Sépaq répond majoritairement à une clientèle québécoise, avec seulement 11 % de visiteurs de l'extérieur du Québec en 2017-2018 pour tous les services confondus. Et c'est la grande région de Montréal qui est la plus grande consommatrice des services de la Sépaq avec 47,1 % (réf. page 22) de l'origine des visiteurs durant cette même période.

La clientèle de la Sépaq se caractérise également par des gens qui reviennent faire des activités dans un établissement de la Sépaq. En effet, en 2017-2018, à l'exception de l'hôtellerie, les visiteurs des autres types d'établissements de la Sépaq n'en étaient pas à leur première expérience avec la Sépaq à plus de 84 %. Pour la pêche et la chasse, cette proportion monte à 92 % et pour une visite d'une journée dans un parc, notamment pour les plages, c'est une clientèle conquise qui revient à 98 %.

Les derniers résultats des sondages en continu de la Sépaq indiquent une clientèle satisfaite ou très satisfaite à 89 % pour le camping, à 93 % pour les chalets et à 94 % pour les visites d'une journée. Ce n'est que pour la pêche et la chasse que ces taux sont moindres, soit de 81 % et de 70 % respectivement. Or, fait intéressant, même si la satisfaction est moindre pour ces deux activités, il s'agit de celles où la demande est pratiquement équivalente à l'offre (c'est exactement la même chose qu'au point 3.6.2).

Pour le camping, nous pouvons noter que la demande est inférieure à l'offre, principalement durant la semaine. Enfin, la satisfaction est très bonne chez la clientèle pour le camping.

Ainsi, nous pouvons conclure que la Sépaq offre des services de qualité et fortement appréciés à une clientèle québécoise et majoritairement de la grande région de Montréal. L'avenue empruntée par la Sépaq pour diversifier ses services est intéressante à cet égard.

4.2.2 Portrait de la clientèle

La Sépaq effectue des sondages auprès de sa clientèle afin de connaître le portrait de ses clients, dans le but de pouvoir leur apporter un niveau de services leur correspondant. Cela se fait notamment lors de l'entrée des clients dans ses infrastructures, par les employés de la Sépaq ou encore, par l'entremise des sondages en continu après le séjour des visiteurs.

De manière générale, la clientèle de la Sépaq est récurrente.

4.2.3 Sondage de la clientèle

La Sépaq s'est dotée d'outils lui permettant d'avoir une bonne connaissance à la fois de sa clientèle et de la satisfaction de cette dernière en lien avec les services reçus.

À titre d'exemple, en 2017, les résultats des sondages en continu ont permis de démontrer que les clients de la Sépaq étaient satisfaits ou très satisfaits dans une proportion de 89 % relativement aux emplacements de camping, à 91 % en ce qui a trait au prêt-à-camper, à 93 % pour les chalets l'été et l'automne, à 86 % pour la pêche avec un séjour et à 75 % dans le cas de la chasse à l'original (Figure 2).

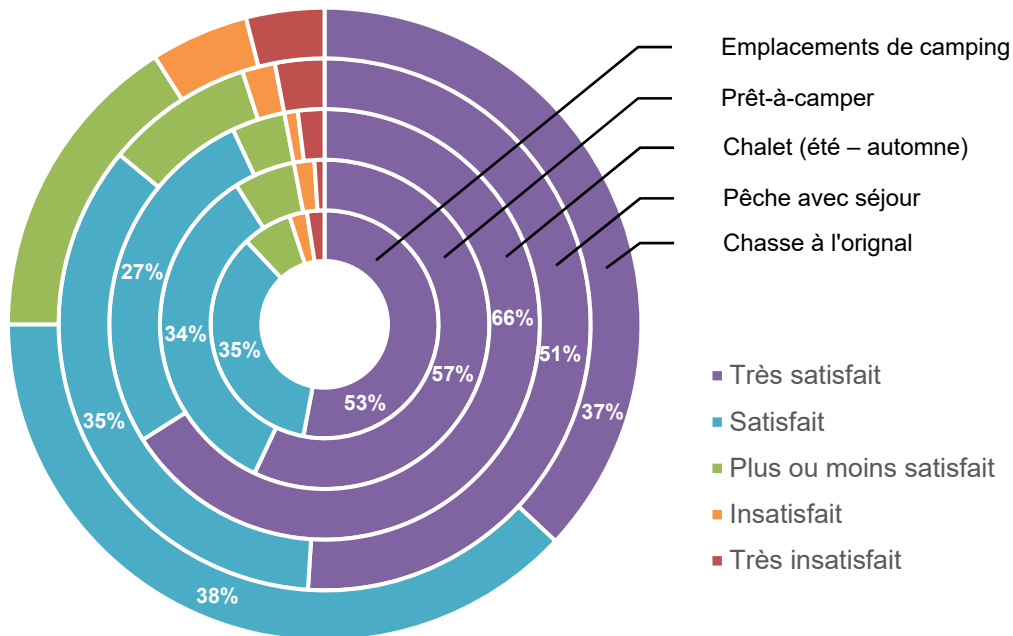


Figure 3 Satisfaction de la clientèle de la Sépaq (2017)

4.3 MISSION, VISION, VALEURS, PLAN STRATÉGIQUE ET PLANS OPÉRATIONNELS

Dans cette section portant sur la planification stratégique et opérationnelle, nous cherchons à répondre aux questions de revue de mandat suivantes :

- Quels sont les pouvoirs et les fonctions de la Sépaq, tels qu'ils sont définis par sa loi constitutive?
- Comment la Sépaq s'assure-t-elle que son mandat est toujours pertinent et conforme aux objectifs et aux priorités du gouvernement?
- Comment la Sépaq accomplit-elle ses fonctions?
- Comment la Sépaq s'assure-t-elle que sa vision cadre avec les priorités gouvernementales?
- Comment la Sépaq s'assure-t-elle que son plan stratégique et ses plans d'action sont cohérents avec les priorités gouvernementales?
- Comment la Sépaq tient-elle compte des attentes et des besoins de la clientèle dans l'élaboration de sa planification stratégique et de ses plans d'action?
- Comment la Sépaq tient-elle compte de son environnement intérieur et extérieur dans sa stratégie?
- Comment la Sépaq s'assure-t-elle d'utiliser les meilleures pratiques en matière de planification stratégique?

- Comment la Sépaq établit-elle les cibles de résultat et des indicateurs de performance réalistes?
- Quels sont les principaux indicateurs stratégiques utilisés pour mesurer l'atteinte des objectifs de la Sépaq?
- Comment la Sépaq contribue-t-elle à l'atteinte des objectifs gouvernementaux?
- Quelles sont les activités planifiées et réalisées par la Sépaq qui font partie des priorités gouvernementales?

4.3.1 Mission, vision et valeurs de la Sépaq

La mission de la Sépaq est de mettre en valeur les territoires et les actifs publics qui lui sont confiés et d'en assurer la pérennité au bénéfice de sa clientèle, des régions du Québec et des générations futures.

La Sépaq a la responsabilité de protéger et de conserver le patrimoine naturel québécois pour en assurer la transmission, mais également de connecter les Québécois à la nature. Enfin, la Sépaq assure un rôle de levier de développement économique et social, notamment en région.

La Sépaq souhaite participer activement à l'essor touristique du Québec. Elle souhaite également offrir des expériences en nature toutes saisons tout en inspirant la fierté et la passion des Québécois pour leurs territoires. Enfin, la Sépaq désire s'ouvrir à une clientèle internationale, sa clientèle actuelle étant très majoritairement québécoise. Finalement, la Sépaq souhaite ainsi devenir « un leader mondialement reconnu en expériences de nature toutes saisons ».

Les valeurs de la Sépaq sont :

- Plaisir;
- Inclusion;
- Engagement;
- Courage;
- Excellence.

Ces valeurs sont la référence de la Sépaq dans l'accomplissement de sa mission et la définition de sa vision. Elles sont détaillées dans le plan stratégique disponible sur le site Web ainsi que dans le rapport annuel 2017-2018 de la Sépaq.

Nous pouvons en conclure que la Sépaq est dotée d'une mission et d'une vision claire pour son développement futur. Sa volonté de diversification de ses activités et de sa clientèle est le pilier de cette vision.

De même, les valeurs de la Sépaq sont clairement définies, partagées, diffusées et intégrées au plan stratégique 2017-2022.

4.3.2 Modèle d'affaires

La Sépaq a notamment pour mandat d'exploiter des parcs nationaux et des réserves fauniques.

Le modèle d'affaires pour la gestion des parcs nationaux ainsi que des réserves fauniques est clair :

- Parcs nationaux : assurer la conservation et la protection des territoires de façon permanente, tout en les rendant accessibles au public;
- Réserves fauniques : assurer la conservation, la mise en valeur et l'utilisation de la faune sur ces territoires structurés.

L'article 18 de sa loi constitutive prévoit aussi que la Sépaq a pour mandat d'administrer, d'exploiter et de développer les équipements, les immeubles ou les territoires à vocation récréative ou touristique qui lui sont transférés. L'article 19 quant à lui stipule que « la Société exécute tout autre mandat connexe à ses objets que lui confie le gouvernement et dont les frais sont supportés par ce dernier ».

Or, les actifs regroupés dans la catégorie « Établissements touristiques », tels l'Aquarium du Québec (mission d'éducation et de recherche) et le Camping des Voltigeurs, ne semblent pas s'inscrire parfaitement dans la mission de la Sépaq. Il s'agit notamment d'éléments issus d'un mandat de gestion spécifique en lien avec l'article 18 de la Loi sur la Sépaq ou qui origine de la création de la Sépaq. Cependant, il s'agit d'attraits touristiques importants, qui représentent une vitrine non négligeable pour la Sépaq. De plus, devant la bonne gestion que fait la Sépaq des installations dont elle a la responsabilité, il peut devenir intéressant pour le gouvernement de confier la gestion à la Sépaq de tout actif pouvant avoir une vocation récréative ou touristique et en lien avec la protection et la préservation de la faune et de la flore.

L'enjeu pour la Sépaq est d'éviter, autant dans une perspective de gestion interne que d'image externe, de s'éparpiller dans une multitude de vocations diverses par l'ajout d'établissements éloignés de sa mission première.

Proposition de modèle d'affaires renouvelé

Une réflexion du modèle d'affaires a été faite en 2014, mais cela n'a pas été concluant et n'avait pas apporté de valeur ajoutée significative. Une différenciation nette entre la « Sépaq – Entreprise » et la « Sépaq – Mandataire » a été analysée, permettant notamment de renforcer le positionnement de la Sépaq en matière de retombées économiques. Le document de travail présentait les principes suivants :

- Implantation à coût nul pour le gouvernement;
- Contribution additionnelle à l'atteinte du déficit zéro;
- Création de richesse dans les régions (retombées économiques positives nettes pour le gouvernement).

La haute direction est globalement satisfaite du modèle d'affaires actuel. Il permet de concilier les aspects mandataire et entreprise de la Sépaq, dans sa position toute particulière de seule société d'État dans le milieu touristique. L'encadrement législatif d'une société d'État peut tout de même parfois être considéré comme contraignant dans un secteur aussi concurrentiel que l'industrie du tourisme, notamment en matière de structure salariale.

Ainsi, nous pouvons conclure que le modèle d'affaires de la Sépaq pourrait être revu pour encadrer davantage ce que la Sépaq peut et est prête à ajouter à son inventaire d'établissements touristiques afin d'éviter de s'éparpiller dans plusieurs services pointus pouvant être à la limite de sa mission principale. De plus, le volet mandataire devrait être davantage quantifié afin d'évaluer les impacts sur la mission globale de la Sépaq. À cet effet, depuis la fin des travaux en lien avec la préparation de cette revue de mandat, la Sépaq nous a fourni des informations additionnelles nous ayant conduits à produire l'annexe 5 du présent rapport.

4.3.3 Cohérence entre le plan stratégique de la Sépaq et les orientations gouvernementales

Chaque année, le gouvernement du Québec, par le biais du ministère du Conseil exécutif, transmet à tous les ministères, organismes et sociétés d'État ses attentes gouvernementales. Il s'agit d'objectifs que le gouvernement souhaite voir intégrer dans la gestion des ministères, des organismes et des sociétés d'État. Il faut souligner qu'il y a peu de changement dans les attentes gouvernementales d'une année à l'autre. C'est ainsi que nous avons pu faire des parallèles entre certaines de ces attentes et des actions figurant au plan stratégique 2017-2022 de la Sépaq, nous permettant ainsi d'affirmer qu'il y a un arrimage entre les actions de la Sépaq et les priorités du gouvernement du Québec. À titre d'exemple, le Tableau 6 présente quelques-uns de ces liens.

Tableau 6 Arrimage entre les actions de la Sépaq et les priorités du gouvernement du Québec

Attentes gouvernementales 2017-2018	Actions du plan stratégique 2017-2022 de la Sépaq
Poursuivre les efforts en matière de révision des programmes et en optimisation de prestation de service aux citoyennes et citoyens, notamment en tirant profit des technologies émergentes	Accroître l'efficacité et l'agilité organisationnelles en modernisant l'infrastructure technologique selon les meilleures pratiques
Accentuer la cohérence de l'action gouvernementale en soutenant la prise en compte des principes de développement durable	Accroître le leadership de la Sépaq en matière de développement durable en déployant un plan de réduction de l'empreinte environnementale
Assurer une gestion des ressources humaines qui valorise la diversité et la performance au sein de la fonction publique, notamment en renforçant l'expertise interne et en préparant une relève hautement qualifiée	Favoriser le développement et la mobilisation des employés de la Sépaq en déployant l'offre globale de formation de manière à mieux représenter la nouvelle vision de la Sépaq

Sur la base de ces observations, nous pouvons conclure qu'il y a une recherche d'arrimage entre les attentes gouvernementales et les actions qui guident le Sépaq au sein de sa planification stratégique.

4.3.4 Arrimage entre la planification stratégique de la Sépaq et les plans et programmes internes

4.3.4.1 Arrimage entre la planification stratégique de la Sépaq et les stratégies gouvernementales

Plan d'action spécifique en occupation et vitalité des territoires 2018-2020

Le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire a élaboré en 2017 la Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2018-2022. L'objectif de cette stratégie est « d'exiger de l'administration gouvernementale qu'elle réponde aux priorités des régions et qu'elle travaille à faire avancer les dossiers prioritaires de chaque région ». En fonction de cette stratégie, les ministères et organismes assujettis à la Loi pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires, dont la Sépaq fait partie, sont responsables d'élaborer un plan d'action couvrant les deux premières années d'application de la Stratégie. Pour chaque région administrative, la Stratégie définit de cinq à environ quinze priorités sur lesquelles il faut travailler. C'est ainsi que la Sépaq s'est dotée d'un plan d'action spécifique en occupation et vitalité des territoires pour 2018-2020. Ce plan

comporte des réponses aux différentes priorités de la Stratégie pour les 14 régions administratives où la Sépaq possède des installations. Le Tableau 7 présente quelques exemples d'actions figurant au plan d'action spécifique en occupation et vitalité des territoires 2018-2022 de la Sépaq. Ce plan d'action de la Sépaq pour l'occupation et la vitalité des territoires est une copie des objectifs à atteindre dans le plan stratégique 2017-2022 de la Sépaq. Ainsi, la réalisation du plan stratégique permettra la réalisation de ce plan d'action. Il ne s'agit donc pas d'une couche additionnelle d'actions à entreprendre et à suivre pour la Sépaq.

Tableau 7 Exemples de réponses de la Sépaq à la Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2018-2022

Région administrative	Priorité de la Stratégie	Actions de la Sépaq
Centre-du-Québec	Attirer des travailleurs pour assurer la croissance et l'avenir de la région	Favoriser le développement et la mobilisation de ses employés : ■ En implantant un programme de développement du leadership (4.1.1); ■ En déployant un plan d'engagement interne ayant comme objectif un taux de rétention des nouveaux employés réguliers de 80 % après 2 ans (4.1.2); ■ En optimisant les programmes d'accueil et d'intégration des nouveaux employés (4.1.3); ■ En déployant l'offre globale de formation de manière à mieux représenter la nouvelle vision de la Sépaq (4.1.4).
Côte-Nord	Rendre la Côte-Nord attrayante pour ses emplois, son mode de vie, sa culture et son environnement	Assurer la conservation du patrimoine naturel et culturel : ■ En maintenant la santé des écosystèmes des parcs nationaux (1.1.1); ■ En augmentant la concertation avec les acteurs des zones périphériques (1.1.2); ■ Par un accroissement de la protection des réserves fauniques (1.1.3); ■ En réinvestissant de manière optimale dans l'entretien des actifs de la Sépaq et dans la pérennité du patrimoine culturel (1.1.4).
Estrie	Améliorer la disponibilité des services de télécommunication partout en Estrie et favoriser leur utilisation pour l'information et la formation des citoyens	Accroître son efficacité et son agilité organisationnelles : ■ En modernisant l'infrastructure technologique selon les meilleures pratiques (5.1.2); ■ En adoptant des outils technologiques innovants pour le client (5.1.3).

Les numéros entre parenthèses renvoient aux objectifs du plan stratégique 2017-2022 de la Sépaq.

4.3.4.2 Stratégie et plans de conservation

Un des attributs des parcs nationaux est leur volet de conservation visant à maintenir ou à améliorer le niveau de santé des parcs. Cette notion de conservation se retrouve notamment dans les plans stratégiques de 2012-2017 et de 2017-2022 de la Sépaq sous l'orientation « Assurer la conservation du patrimoine naturel et culturel ».

En 2013, la Sépaq s'est dotée d'une stratégie de conservation. Par la suite, la Sépaq a élaboré des plans de conservation 2017-2022 pour l'ensemble des parcs nationaux. Des enjeux prioritaires ont été identifiés par chaque parc pour doter la Sépaq de 51 enjeux à travailler d'ici 2022. Comme nous le mentionnons dans la section portant sur les outils de reddition de comptes, la Sépaq produit annuellement un bulletin présentant l'état d'avancement des différents projets et les prises de connaissance en lien avec les plans de conservation.

4.3.4.3 Programme de suivi des indicateurs environnementaux (PSIE)

En travaillant à la fois à donner l'accès au territoire naturel et à la conservation de la santé des écosystèmes, la Sépaq doit s'assurer d'intégrer ces deux objectifs dans sa prise de décision. Dès 2004, elle s'est dotée du PSIE. À partir d'une série d'indicateurs, la Sépaq évalue périodiquement l'état de santé de chaque parc¹⁴.

Ce PSIE ainsi que les plans de conservation sont deux outils mis en place par la Sépaq pour travailler directement à la première orientation stratégique du plan 2012-2017 tout comme celui de 2017-2022.

4.3.4.4 Plans d'affaires des établissements

La Sépaq rédige, pour chacun de ses établissements, un plan d'affaires, lequel vient supporter la réalisation de la planification stratégique. Dans le cadre de notre revue de mandat de la Sépaq, cette dernière nous a transmis les plans d'affaires de 23 des 24 parcs nationaux (celui du parc national d'Anticosti est inclus dans celui de la pourvoirie Sépaq Anticosti), du Camping des Voltigeurs, du Centre touristique du Lac-Simon et du Centre touristique du Lac-Kénogami ainsi que ceux des 13 réserves fauniques et de la pourvoirie Sépaq Anticosti et les attraits touristiques. Tous les documents dataient de 2017 ou de 2018. Ces plans d'affaires sont en soutien au Plan stratégique 2017-2022 de la Sépaq.

À la lumière de nos observations, nous pouvons conclure que la Sépaq possède beaucoup d'outils de développement, et qu'il y a un fil conducteur derrière ces outils, c'est-à-dire le plan stratégique de la Sépaq. Notons aussi que les plans de conservation des parcs nationaux sont mis à jour selon le même cycle que le plan stratégique. En élaborant les différents outils autour des orientations et des objectifs de son plan stratégique et en ne multipliant pas nécessairement les actions à réaliser (le Plan d'action spécifique en occupation et vitalité des territoires 2018-2020 reprend textuellement les objectifs du plan stratégique), la Sépaq fait preuve d'efficacité et s'assure de la cohérence des actions à réaliser.

4.3.5 Élaboration de la planification stratégique

Dans le cadre des différentes entrevues que nous avons réalisées avec la haute direction de la Sépaq, un constat se démarque quant à la manière d'élaborer la planification stratégique pour le plan 2017-2022 en comparaison avec le plan précédent, 2012-2017, qui était beaucoup plus inclusive et consultative.

En effet, celui-ci semble avoir été fait de manière moins consultative et en groupe restreint.

De plus, les objectifs du Plan stratégique 2017-2022 nous apparaissent moins attachés à des actions concrètes; ces objectifs sont plus vagues et les cibles à atteindre moins tangibles et précises que pour le précédent plan stratégique.

Or, la Sépaq possède plusieurs processus de gestion développés par une firme externe en 2014, dont un portant sur la planification stratégique annuelle. L'objectif de ce processus est « d'élaborer le plan stratégique annuel incluant la détermination des objectifs et des stratégies (priorités corporatives annuelles) et en assurer la mise en œuvre ». Il existe également un processus de planification stratégique annuelle élaboré à l'échelle des vice-présidences.

¹⁴ Il est à noter que le Vérificateur général du Québec, dans son rapport de 2015-2016, critiquait que la référence employée par la Sépaq soit l'état du parc au moment de la mise en place du PSIE et non pas, comme c'est le cas ailleurs au Canada et dans le monde, l'état en référence à l'aspect inaltéré de l'écosystème.

La situation décrite ci-dessus traitant de l'élaboration de la planification stratégique 2017-2022 de manière moins consultative pourrait découler d'une non-mise en application de certains processus internes de la Sépaq. Ces processus vont jusqu'à détailler la période de l'année où les actions doivent être entreprises afin de réaliser le processus dans son entièreté.

Sur la base de ces constats, nous concluons que si la Sépaq est outillée d'une planification stratégique, l'élaboration de cette dernière devrait être davantage encadrée afin que chaque vice-présidence se sente interpellée par les actions à entreprendre pour sa réalisation. De plus, l'établissement des objectifs de la prochaine planification stratégique devrait être amélioré afin de faciliter le rattachement de cibles concrètes et précises à ceux-ci.

4.4 MODÈLE DE GOUVERNANCE

Dans cette section portant sur la gouvernance de la Sépaq, nous cherchons à répondre aux questions de revue de mandat suivantes :

- Comment le conseil d'administration et ses comités s'assurent-ils que leurs rôles et responsabilités sont pleinement assumés?
- Quelles modifications devraient être apportées pour actualiser les rôles et responsabilités du conseil d'administration et de ses comités?
- Quelles modifications devraient être apportées pour actualiser les règles de composition du conseil d'administration?
- Comment le conseil d'administration évalue-t-il ses réalisations?
- Comment les évaluations du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités sont-elles utilisées?
- Comment les règles d'éthique et de déontologie sont-elles respectées?
- Quels sont les mécanismes de divulgation et de publication d'information sur la gouvernance de la Sépaq?

4.4.1 Rôles et responsabilités du conseil d'administration et de ses comités

4.4.1.1 Principal rôle du conseil d'administration

Le rôle du conseil d'administration est défini dans la Loi sur la gouvernance. Afin de déterminer si le conseil d'administration de la Sépaq joue pleinement son rôle, nous avons comparé les fonctions auxquelles on doit s'attendre d'un conseil d'administration aux actions réellement posées par le conseil d'administration de la Sépaq. Pour ce faire, nous avons examiné le contenu des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration de 2015 à 2018. Le Tableau 8 présente cette comparaison.

Tableau 8 Rôles joués par le conseil d'administration de la Sépaq

Fonctions et responsabilités d'un conseil d'administration	Fait par le CA de la Sépaq et observé dans les procès-verbaux
Établir les orientations stratégiques de la société	■
S'assurer de la mise en application des orientations stratégiques	■
Adopter le plan stratégique	■
Approuver le plan d'immobilisations, le plan d'exploitation, les états financiers, le rapport annuel d'activités et le budget annuel	■
Approuver les règles de gouvernance de la société	■
Approuver le code d'éthique applicable aux administrateurs	■
Approuver les critères d'évaluation des membres du conseil d'administration	■
Approuver les critères d'évaluation du fonctionnement du conseil	■
Établir les politiques d'encadrement de la gestion des risques associés à la conduite des affaires de la société	■
S'assurer que le comité de vérification exerce adéquatement ses fonctions	■
Déterminer les délégations d'autorité	■
Approuver les politiques de ressources humaines, les normes et les barèmes de rémunération et autres conditions de travail des employés et des dirigeants	■

En plus de ces fonctions, les procès-verbaux consultés font état d'une participation active du conseil d'administration de la Sépaq aux fonctions suivantes, qui ne sont pas explicitement mentionnées dans la Loi sur la gouvernance :

- Adopter différentes résolutions financières, par exemple les régimes d'emprunts;
- Adopter les planifications annuelles;
- Prendre des décisions sur des dossiers nécessitant une prise de décision du conseil d'administration, telle la révision salariale annuelle;
- Approuver la cession d'immeubles appartenant à la Sépaq autrement que par enchère publique ou soumission publique;
- Nommer un dirigeant en cas d'absence du président-directeur général;
- Adopter un plan d'action de développement durable;
- Adopter l'identité de la marque.

Différentes fonctions figurant dans la Loi sur la gouvernance n'ont pas été relevées dans les procès-verbaux du conseil d'administration de la Sépaq de 2015 à 2018. Bien que l'examen porte sur plusieurs années, il n'est pas exclu que certaines fonctions attendues du conseil n'aient lieu que de manière ponctuelle, au besoin, et que ceci n'ait pas eu lieu durant la période observée.

Nous n'avons pas observé, dans plus de trois ans de procès-verbaux du conseil d'administration de la Sépaq, un suivi spécifique des indicateurs en lien avec chacune des cibles figurant au plan d'action et à la planification stratégique. Nous avons constaté que la reddition de comptes en lien avec le plan stratégique est soumise annuellement au conseil d'administration, à même l'approbation du rapport annuel de gestion de la Sépaq, lequel inclut un suivi détaillé des indicateurs en lien avec les cibles du plan stratégique. Ce suivi devrait faire l'objet d'un point spécifique des séances du conseil d'administration.

Nous notons également durant la période observée qu'il y a peu de questionnements de la part d'administrateurs sur les risques organisationnels et opérationnels de la Sépaq. Durant les séances où la gestion des risques était traitée, il était seulement question de la présentation par le président-directeur général de mises à jour du processus de gestion intégrée des risques et des risques identifiés eux-mêmes. Nous n'avons pas trouvé de suivi de cette gestion des risques.

Globalement, le conseil d'administration remplit la majorité des fonctions attendues d'un conseil d'une société d'État, mais nous notons l'absence de suivi régulier de la gestion des risques.

4.4.1.2 Comités sous la responsabilité du conseil d'administration

La Loi sur la gouvernance impose à un conseil d'administration de constituer trois comités spécifiques :

- Comité de gouvernance et d'éthique;
- Comité de vérification (aussi appelé comité d'audit);
- Comité des ressources humaines.

Comme pour les fonctions attendues du conseil d'administration d'une société d'État, nous avons comparé les fonctions attendues de ces trois comités aux fonctions réellement réalisées par ces derniers en nous basant sur un document officiel de la Sépaq définissant le mandat de chaque comité, sur les procès-verbaux de ces comités de 2015 à 2018 et sur le rapport d'activité des comités figurant au rapport annuel de la Sépaq (Tableau 9).

Tableau 9 Comparaison entre les fonctions attendues des comités du conseil d'administration et la situation actuelle à la Sépaq

Fonctions attendues des comités telles que présentées dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État	Situation actuelle à la Sépaq	Commentaires
Comité de gouvernance et d'éthique (article 22)		
Élaborer des règles de gouvernance et un code d'éthique pour la conduite des affaires de la société	■	
Élaborer un code d'éthique applicable aux membres du conseil d'administration, aux dirigeants nommés par la société et aux employés de celle-ci	■	
Élaborer des profils de compétence et d'expérience pour la nomination des membres du conseil d'administration	■	
Élaborer les critères d'évaluation des membres du conseil d'administration	■	

Fonctions attendues des comités telles que présentées dans la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État	Situation actuelle à la Sépaq	Commentaires
Élaborer des critères pour l'évaluation du fonctionnement du conseil	■	
Élaborer un programme d'accueil et de formation continue pour les membres du conseil d'administration	■	
Comité de vérification (article 24)		
Approuver le plan annuel de vérification interne	■	
S'assurer qu'un plan visant l'utilisation optimale des ressources de la société est mis en place et en assurer le suivi	■	
Veiller à ce que des mécanismes de contrôle interne soient mis en place et s'assurer qu'ils sont adéquats et efficaces	■	
S'assurer qu'un processus de gestion des risques est mis en place		Le processus est existant, mais n'est pas suivi régulièrement
Réviser toute activité susceptible de nuire à la bonne situation financière de la société et qui est portée à son attention par le vérificateur interne ou un dirigeant	■	
Examiner les états financiers avec le Vérificateur général et le vérificateur externe nommé par le gouvernement	■	
Recommander au conseil d'administration l'approbation des états financiers	■	
Comité des ressources humaines (article 27)		
S'assurer de la mise en place des politiques concernant les ressources humaines, sous réserve de la Loi sur la fonction publique	■	
Élaborer et proposer un profil de compétence et d'expérience pour la nomination du président-directeur général	■	
Élaborer et proposer les critères d'évaluation du président-directeur général et faire des recommandations au conseil concernant la rémunération de celui-ci, à l'intérieur des paramètres fixés par le gouvernement		Non applicable à la période étudiée
Contribuer à la sélection des dirigeants	■	
Établir un programme de planification de la relève des dirigeants nommés par la société	■	

De manière générale, les comités du conseil d'administration réalisent les fonctions qui leur sont confiées dans la Loi sur la gouvernance. Il y a toutefois une exception du côté du comité de vérification, qui doit s'assurer qu'un processus de gestion des risques est mis en place. Nous avons passé en revue les procès-verbaux des réunions du comité de vérification de la Sépaq de 2015 à 2018. Le sujet de la gestion des risques y est très rarement abordé. Sur la base des entrevues que nous avons faites, du contenu de ces procès-verbaux, nous considérons que le sujet de la gestion des risques n'est pas suffisamment abordé lors des réunions de ce comité pour affirmer que c'est une fonction que s'est appropriée le comité.

4.4.2 Composition du conseil d'administration

Afin de statuer sur la composition du conseil d'administration, nous avons compilé les exigences en la matière figurant dans la Loi sur la gouvernance et dans la Loi sur la Sépaq et la composition réelle du conseil d'administration de la Sépaq. Le Tableau 10 présente le bilan des exigences de ces deux lois et la situation actuelle au conseil d'administration de la Sépaq.

Tableau 10 Exigences sur la composition d'un conseil d'administration

	Loi sur la gouvernance des sociétés d'État	Loi sur la Sépaq	Actuellement à la Sépaq
Nombre d'administrateurs		9	9
Nombre de membres indépendants	2/3 des membres		7
Notion d'indépendance	Définie	S'appuie sur l'avis du gouvernement	
Indépendance du président du conseil	Obligation		Effectif
Représentativité des administrateurs	Aucune exigence		s.o.
Parité homme/femme	Requise au 14 décembre 2011		H : 3/F : 6
Un administrateur de moins de 35 ans lors de sa nomination	Requise au 7 décembre 2021		Atteint
Domiciliation au Québec		Au moins cinq membres	Atteint

La Loi sur la gouvernance mentionne que ce sont les deux tiers du conseil d'administration, incluant son président, qui doivent se qualifier comme administrateurs indépendants¹⁵, soit six administrateurs pour un conseil de neuf membres. Par ailleurs, l'article 19 prévoit que les comités ne peuvent être composés que de membres indépendants.

Durant les six dernières années (2012-2013 à 2017-2018), le nombre d'administrateurs non indépendants est toujours demeuré stable et supérieur à la moitié des sièges disponibles au conseil d'administration, soit sept membres sur neuf.

Bien que la nomination d'un administrateur de moins de 35 ans lors de sa nomination ne soit requise que pour le 7 décembre 2021, cette exigence est déjà remplie par la Sépaq, et ce, depuis le 10 juin 2015.

L'enjeu principal actuel dans la composition du conseil d'administration réside dans le remplacement du président-directeur général dont le poste est vacant depuis juillet 2018. Il s'agit du seul poste vacant que nous avons observé sur la période couverte par cette revue de mandat.

Nous avons pu constater que, depuis l'année 2015, il y a un administrateur du conseil d'administration qui était en moyenne présent à moins de la moitié des conseils d'administration et absent des sous-comités dont il était membre. En comparaison, la moyenne de participation au

¹⁵ Cette notion d'indépendance d'un administrateur s'appuie sur l'article 4 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, qui stipule que le gouvernement reconnaît l'indépendance d'un administrateur « s'il n'a pas, de manière directe ou indirecte, de relations ou d'intérêts, par exemple de nature financière, commerciale, professionnelle ou philanthropique, susceptible de nuire à la qualité de leurs décisions eu égard aux intérêts de la société ».

conseil d'administration est de près de 80 % depuis 2015, et de près de 85 % pour la présence aux divers comités.

Étant donné le peu d'administrateurs constituant le conseil d'administration et ses comités, il nous apparaît que l'absence récurrente d'un administrateur indépendant aux réunions des comités peut constituer un enjeu pour la Sépaq à plus d'un égard. En effet, il peut y avoir un enjeu en lien avec l'atteinte du quorum lors des réunions du conseil d'administration. Il peut aussi y avoir un enjeu dans la poursuite même des activités des comités et des sous-comités. En effet, seuls sept membres du conseil d'administration sont considérés comme indépendants. Avec l'absence répétée d'un de ces administrateurs, cela revient ainsi à mener les actions des divers comités à travers une équipe de six administrateurs. Pour pouvoir pallier cette situation, trois administrateurs sont amenés à siéger à plusieurs comités, augmentant ainsi leur charge de travail offerte bénévolement à la Sépaq.

Enfin, les membres du conseil d'administration sont des membres bénévoles, donc non rémunérés, à l'exception du président-directeur général. À la suite de nos entrevues, il nous apparaît que cette non-rémunération est un point de sensibilité pour les administrateurs. Cependant, cela est conforme à la Loi sur la gouvernance, parmi lesquelles seules six sociétés spécifiques peuvent rémunérer leurs administrateurs.

4.4.3 Performance du conseil d'administration

4.4.3.1 Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de ses membres

Conformément à l'article 22 de la Loi sur la gouvernance, le comité de gouvernance et d'éthique élabore des critères pour l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration, lesquels ont été approuvés par le conseil. La dernière révision remonte au 9 juin 2017. Par ailleurs, comme prévu au même article, le comité de gouvernance et d'éthique procède annuellement à l'évaluation. La présentation des résultats globaux de ces évaluations, et ainsi de la satisfaction des administrateurs relativement au fonctionnement du conseil et de ses comités, est faite au comité de gouvernance et d'éthique de la Sépaq. La présidente du comité de gouvernance et d'éthique présente également ces résultats aux membres du conseil d'administration. Ainsi, en cas de problématique, ces évaluations peuvent servir de déclencheur à une modification dans les pratiques et les façons de faire du conseil d'administration de la Sépaq.

Conformément à l'article 15, alinéa 6° de la Loi sur la gouvernance, le conseil d'administration a approuvé les critères d'évaluation des membres du conseil d'administration. L'article 30 de cette même loi prévoit également que le président du conseil évalue la performance des autres membres. À cette fin, le conseil d'administration s'est doté d'un processus qui permet un échange constructif entre le président du conseil et l'administrateur, et ce, dans un souci de bonne gouvernance. Toutefois, la suite du processus n'est pas documentée.

Le président du conseil d'administration rencontre ensuite individuellement chaque administrateur sur une base annuelle pour discuter de leur contribution et de leur auto-évaluation.

4.4.3.2 Évaluation des réalisations du conseil d'administration

Le conseil d'administration publie annuellement, et conformément aux articles 36 et 38 à la Loi sur la gouvernance, dans le rapport annuel de la Sépaq, son propre rapport d'activité, de même que ceux de ses comités. Cette divulgation du conseil d'administration ne peut être considérée comme exhaustive et présente les grandes lignes des principales approbations faites durant l'année, autorisations accordées à la Sépaq et travaux réalisés. De plus, pour chaque comité relevant du

conseil d'administration, le rapport présente, sur maximum une demi-page, les informations suivantes :

- Mandat du comité;
- Nombre de rencontres tenues durant la période visée par le rapport;
- Énumération des principales réalisations du comité, décisions rendues et approbations effectuées.

Afin de suivre les meilleures pratiques de gouvernance, un huis clos a été instauré de façon systématique à tous les ordres du jour des réunions régulières du conseil d'administration, et ce, depuis le 20 août 2010. Ce huis clos est inscrit au Règlement de la régie interne de la Sépaq, article 19. D'après notre analyse des procès-verbaux du conseil d'administration de 2015 à 2018, ce huis clos a été observé.

À la lumière de ces observations, nous pouvons conclure que le conseil d'administration de la Sépaq, incluant ses comités, est transparent, qu'il évalue ses réalisations et qu'il s'évalue lui-même, selon un processus préétabli.

4.4.3.3 Relations avec la haute direction et les autres parties prenantes

Dans toutes les entrevues que nous avons réalisées, autant du côté des employés de la Sépaq que de ses administrateurs, il a été question d'une bonne collaboration entre la direction et le conseil d'administration ainsi que d'un climat sain. Les administrateurs ont accès au président-directeur général de la Sépaq étant donné que ce dernier siège également au conseil. Ils ont également accès à la majorité de l'équipe de direction de la Sépaq étant donné que ces derniers sont invités pour différents points les concernant dans des réunions du conseil. Il y a ici aussi des possibilités d'échange entre les administrateurs et la direction générale de la Sépaq.

Le président du conseil d'administration a, pour sa part, des contacts avec le chef de cabinet du Ministre.

4.4.4 Outils de reddition de comptes

Il a été présenté, dans la section 3.3.2 portant sur la reddition de comptes, que la Sépaq, comme toutes les sociétés d'État, doit faire une série importante de reddition de comptes à plusieurs ministères et organismes en plus de ses propres comités relevant de son conseil d'administration. La liste des redditions de comptes faites par la Sépaq dénombre 53 rapports distincts à faire, certains annuellement, d'autres à une fréquence plus courte. Il s'agit ici, selon la Sépaq, d'un exercice demandant beaucoup de travail.

L'outil principal de la Sépaq pour sa reddition de comptes est son rapport annuel. Par cette publication, elle répond à plusieurs exigences de reddition de comptes figurant dans la Loi sur la gouvernance et dans la Loi sur la Sépaq. C'est ainsi que la Sépaq, dans son rapport annuel, divulgue :

- Ses états financiers (Loi sur la Sépaq, article 33);
- Le rapport de ses activités (Loi sur la Sépaq, article 33);
- Un sommaire du rapport du comité de gouvernance et d'éthique, du comité de vérification et du comité des ressources humaines sur l'exécution de leur mandat respectif durant l'année (Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, article 36);

- Des informations sur la composition du conseil d'administration, notamment (Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, article 3) :
 - La date de nomination et la date d'échéance du mandat de chaque administrateur;
 - Une indication à savoir si l'administrateur se qualifie comme indépendant;
 - Les autres conseils d'administration auxquels siège chaque administrateur;
 - In résumé du profil de compétence et d'expérience de chaque administrateur;
 - L'état d'assiduité de chaque administrateur aux réunions du conseil;
- Le code d'éthique et les règles de déontologie applicables aux membres du conseil d'administration (Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, article 38);
- La rémunération et les avantages versés à chacun des membres du conseil d'administration (Loi sur la gouvernance, article 39);
- La rémunération, incluant la rémunération variable et les autres avantages, versée à chacun des cinq dirigeants les mieux rémunérés de la Sépaq (Loi sur la gouvernance, article 39);
- Les honoraires payés au vérificateur externe (Loi sur la gouvernance, article 39).

Le rapport annuel de la Sépaq est également l'outil employé annuellement pour divulguer l'état d'avancement des différentes actions figurant au plan stratégique.

En 2017-2018, la Sépaq a demandé à l'ensemble des directeurs d'établissements de produire un plan d'affaires, incluant un plan d'action pour la période 2017-2022. La Sépaq doit alors s'attendre à devoir, d'une part, exiger de ses directeurs une reddition de comptes sur l'avancement de leurs plans d'action, et d'autre part, faire une synthèse de l'ensemble de ces avancements au conseil d'administration.

La Sépaq publie sur son site Web des bulletins de conservation présentant les activités de suivis environnementaux et les actions de conservation réalisées en lien avec les plans de conservation pour chacun des parcs et fait une reddition de comptes formelle et régulière en lien avec le PSIE chaque cinq ans. Depuis la mise en œuvre de ce programme en 2004, la Sépaq n'a produit qu'un seul rapport à ce sujet, soit en 2014, présentant l'évolution pour l'ensemble des parcs des 10 premières années du programme, le prochain étant prévu pour 2019.

Il n'y a rien dans la législation qui oblige la Sépaq à mettre en place un tel programme. Toutefois, à partir du moment où une société d'État s'engage à faire un tel suivi, il y a lieu de s'attendre à ce qu'elle présente régulièrement un état de la situation. Qui plus est, considérant que cette notion de conservation de la faune est inscrite à même la mission de la Sépaq. Considérant la nature des suivis, une reddition de comptes quinquennale semble suffisante.

Nous concluons que la Sépaq et son conseil d'administration réalisent la reddition de comptes exigée à la fois dans la Loi sur la Sépaq et dans la Loi sur la gouvernance.

4.4.5 Modes de gestion

Dans cette section portant sur la gestion de la Sépaq, nous cherchons à répondre aux questions de revue de mandat suivantes :

- Quels sont les autres programmes ou organisations publiques qui interviennent sur les mêmes enjeux que ceux de la Sépaq, le cas échéant?

- Comment s'opèrent la collaboration et le partenariat avec les autres entités gouvernementales?
- Quelles sont les expertises, compétences et activités essentielles à la réalisation du mandat de la Sépaq?
- Comment la Sépaq réalise-t-elle les activités indiquées dans son mandat?
- Quel est le type de leadership appliqué par les dirigeants et comment ce leadership cadre-t-il avec la mission de la Sépaq?
- Quels types de relation le conseil d'administration entretient-il avec les parties prenantes de la Sépaq (haute direction, ministre responsable, autres entités ministérielles)?
- Comment les dirigeants de la Sépaq entretiennent-ils des relations avec le ministre responsable et le MFFP?
- La Sépaq possède-t-elle un plan d'optimisation des ressources?

4.4.5.1 Collaboration et partenariats avec des organismes, des entités gouvernementales et le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs

Considérant que la Sépaq gère des territoires dont les lois constitutives et leurs règlements relèvent du Ministre, il est normal de voir que la Sépaq a de nombreuses relations et collaborations avec ce ministère. Le Tableau 11 fait état des différents mécanismes d'arrimage entre la Sépaq et le MFFP par le biais de comités de liaison, de coordination et de consultation, et par des tables d'harmonisation.

Tableau 11 Mécanismes d'arrimage entre la Sépaq et le MFFP

Mécanismes d'arrimage	Niveau et composition	Rôles
Comité de liaison	PDG/Sous-ministre (MFFP) VP Exploitation/ SMA	Assure la liaison entre la Sépaq et le MFFP sur les grands enjeux et orientations
Comité de coordination	VP Exploitation parcs nationaux Direction des parcs nationaux (MFFP)	Assure la liaison et l'arrimage entre l'exploitation des parcs nationaux et la direction du ministère en favorisant un partage de l'information régulier. Ils visent la complémentarité des actions ainsi qu'un forum d'échange sur les solutions aux problématiques.
Comité consultatif sur les parcs nationaux	Présidé par la direction des parcs nationaux (MFFP) – arrimage avec les principaux groupes externes	Le comité assure un forum d'échange avec les représentants des principaux secteurs (environnement, tourisme, recherche, etc.). Le comité vise à se prononcer et à faire des recommandations sur la politique et les orientations touchant le réseau des parcs nationaux.

Mécanismes d'arrimage	Niveau et composition	Rôles
Tables d'harmonisation	Directeurs des opérations, directeurs de parcs et chargés de projet MFFP	Mises en place par la Sépaq pour chacun des parcs, ces comités donnent des avis à l'égard de la conservation, de la mise en valeur, de la gestion et du développement des parcs nationaux dans une optique d'harmonisation avec les priorités de développement de la région. Un chargé de projet du ministère siège à la table, ce qui facilite l'échange d'information.
Comités d'administration locaux	Directeurs des réserves fauniques, représentants de la Sépaq pour les réserves fauniques	Mis en place par la Sépaq dans la majorité des réserves fauniques et certains établissements touristiques, ces comités impliquent les acteurs locaux qui peuvent ainsi donner des avis à l'égard des prélèvements, des opérations en cours ou à venir, des veilles et de la surveillance, et de la gestion et du développement. Une représentation du MFFP, généralement issu du secteur faunique, siège sur ces comités.
Comités de mise en valeur	DG Établissements touristiques, directeurs des établissements touristiques et chargés de projets	Mis en place par la Sépaq pour les établissements touristiques, ces comités donnent des avis à l'égard de la mise en valeur, des projets d'investissement, des priorités et des nouveautés des établissements. Des acteurs de la vie locale et des domaines public et privé siègent au comité.

Comme mentionné précédemment à la section 3.2.1.3, la Sépaq gère conjointement avec Parcs Canada, un organisme relevant du gouvernement fédéral, le parc marin Saguenay–Saint-Laurent. Au moins tous les sept ans, un plan directeur du parc doit être mis à jour conjointement par la Sépaq et Parcs Canada. De plus, un comité d'harmonisation provincial-fédéral a pour rôle d'assurer la mise en œuvre des activités en matière de protection des écosystèmes, de planification, de gestion et de délivrance des permis. Il y a une étroite collaboration entre la Sépaq, mandatée pour gérer le parc marin pour le gouvernement du Québec, et Parcs Canada.

De plus, la Sépaq participe à différents groupes ou comités, permanents ou ad hoc, faisant intervenir d'autres organismes du domaine de l'environnement et du tourisme. Ceci permet à la Sépaq d'échanger avec ses pairs, de demeurer à l'affût des différentes tendances et évolutions dans le domaine, et d'évaluer les nouveaux besoins de sa clientèle. Parmi ces différents groupes et comités, notons :

- Le comité directeur sur les aires protégées avec le ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques, le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles et le MFFP;
- La Fondation de la faune du Québec pour la réalisation de différents projets d'aménagement d'habitats fauniques ou d'acquisition de connaissances;
- Le comité stratégique MFFP/Sépaq/Nation huronne-wendat);

- L'Office municipal d'habitation de Québec (OMHQ), dans le cadre d'un partenariat visant à offrir à des jeunes vivant dans des logements sous l'égide de l'OMHQ des activités en nature dans les établissements de la Sépaq;
- Nature-Action Québec, la Fondation pour la sauvegarde des écosystèmes du territoire de la Haute-Yamaska, Corridor appalachien, Nature Cantons-de-l'Est et le Conseil régional de l'environnement Chaudière-Appalaches pour des collaborations dans différents projets de conservation;
- Tourisme Québec pour un partenariat pour la promotion des grands espaces québécois;
- L'Alliance de l'industrie touristique du Québec pour un partenariat pour la promotion du Québec et de ses grands espaces sur les marchés internationaux.

Nous concluons que la Sépaq joue un rôle important auprès de ministères et d'organismes pour la promotion des parcs et des réserves fauniques du Québec et pour concrètement travailler à la protection, à la conservation et la mise en valeur de la faune au Québec. Nous avons obtenu des preuves que la Sépaq joue son rôle auprès du MFFP et qu'elle est reconnue par ce dernier pour sa capacité à protéger la faune, tout en la rendant accessible au public. Nous avons également obtenu des preuves de la notoriété de la Sépaq par la quantité de partenariats qu'elle peut conclure chaque année et les retombées économiques en région, contribuant ainsi à la réalisation de sa mission.

4.4.6 Leadership des dirigeants, règles d'éthique et développement du personnel

Sous le président-directeur général de la Sépaq, il y a six vice-présidences et une direction générale, une seconde direction générale relève de la vice-présidence à l'administration et aux finances. La Sépaq a ainsi :

- Une vice-présidence à l'exploitation des parcs nationaux (représentant près de 50 % des ressources humaines de la Sépaq);
- Une vice-présidence à l'exploitation du secteur faunique (environ 20 % des ressources humaines de la Sépaq);
- Une direction générale des établissements touristiques (environ 25 % des ressources humaines de la Sépaq);
- Quatre vice-présidences destinées à la gestion interne et au soutien, soit :
 - La vice-présidence aux ressources humaines;
 - La vice-présidence à l'administration et aux finances, laquelle inclut la direction générale des technologies de l'information;
 - La vice-présidence aux affaires corporatives et secrétariat général;
 - La vice-présidence à la commercialisation.

Du point de vue de la mobilisation des employés, la Sépaq a procédé à une analyse de la satisfaction de ses employés en lien avec les conditions de travail, appelée « évaluation de l'expérience employé », entre 2013 et 2015. Deux types de sondage ont été proposés aux employés.

Un plan d'action à la suite du sondage Léger devait être approuvé par l'équipe de direction en octobre 2014.

En mars 2015, la Sépaq a effectué une comparaison des résultats et des actions requises et en cours. Quatorze points d'amélioration ont été identifiés par les sondages et vingt-cinq actions ont été déterminées pour les adresser. Les résultats ont été présentés aux employés et des actions ont été entreprises à la suite des commentaires reçus lors de cette évaluation.

La Sépaq n'a pas été en mesure d'atteindre son objectif du Plan stratégique 2012-2017 en lien avec la diminution du taux de roulement des employés. Il est à noter que la Sépaq a inclus dans ce calcul les catégories d'emploi du personnel étudiant et occasionnel, qui ont un taux de roulement élevé. Sans pouvoir dire qu'il y a une corrélation indirecte parfaite entre le taux de roulement des employés et leur mobilisation, il s'agit néanmoins d'un indicateur pouvant donner une appréciation de cette mobilisation.

Nous concluons que la Sépaq, avec l'introduction du sondage employé, est adéquatement outillée pour mesurer la satisfaction de son personnel. De plus, des actions correctrices ont été mises en place afin de corriger la situation lorsque cela s'est avéré nécessaire. Toutefois, il serait judicieux pour la Sépaq de revoir les actions choisies et leur efficience, l'objectif cible de taux de roulement n'ayant pas été atteint.

4.4.7 Gestion des ressources humaines

Depuis 2016, le mandat de la Vice-présidence aux ressources humaines ainsi que son offre de service se sont étoffés, avec l'intégration des partenaires d'affaires, amenant ainsi une notion plus stratégique au service et créant une synergie de travail en lien avec la vision stratégique de la Sépaq. Cette façon de faire permet également d'arrimer le service avec les secteurs d'exploitation.

Cependant, le service a dû faire face à une vague de démissions de neuf membres en 2017, soit plus de la moitié de son effectif, dont sa vice-présidente. Au cours de la période de septembre 2016 à septembre 2018, il n'y a pas eu de stabilité au poste de vice-président ne permettant pas la mise en œuvre de plan d'action. Toutefois, les postes ont été rapidement pourvus, permettant ainsi la continuité du travail du service, appuyée par une documentation des processus et des procédures du service. Cependant, la transmission des savoirs n'a pas pu être faite dans des conditions optimales et ainsi, le service actuel doit être considéré comme un service jeune et non mature.

Certains programmes répondant aux cibles fixées par l'axe 4 du plan stratégique de la Sépaq ont ainsi souffert de cette situation dans leur conception ou leur lancement. Ainsi, le programme d'accueil est en cours de déploiement, le programme de leadership devrait être déployé en septembre, et celui de la reconnaissance des employés, dans un avenir rapproché.

Nous pouvons en conclure que la fonction des ressources humaines constitue un enjeu majeur pour la Sépaq puisqu'elle n'est pas mature. La Sépaq se doit donc de s'assurer à court terme que la fonction des ressources humaines peut faire face aux enjeux d'attraction, de rétention et de mobilisation dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre existant à l'heure actuelle dans le paysage économique québécois.

4.5 ALLOCATIONS DES RESSOURCES

Dans cette section portant sur l'allocation des ressources de la Sépaq, nous cherchons à répondre aux questions de revue de mandat suivantes :

- Comment la Sépaq assure-t-elle le suivi du plan visant une utilisation optimale des ressources?
- Quel est le degré de mobilisation du personnel?

4.5.1 Gestion des ressources humaines et matérielles

4.5.1.1 Évolution de l'effectif

L'effectif d'employés¹⁶ pour les six dernières années à la Sépaq est relativement stable. Les données incluent les employés à temps plein, les saisonniers, les travailleurs occasionnels et les contractuels.

Tableau 12 Évolution de l'effectif de la Sépaq

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Administration et finances	13	21	20	22	22	25
Affaires corporatives et secrétariat général	7	8	8	7	7	7
Commercialisation	28	29	30	29	31	34
Communications	-	-	-	-	-	6
Exploitation – parcs nationaux et camping	1 382	1 382	1 253	1 253	1 307	1 517
Exploitation – secteur faunique	693	622	653	627	618	665
Exploitation – secteur touristique	836	866	787	807	847	781
Immobilisations et ressources matérielles	37	32	31	30	32	35
Présidence et direction générale	2	2	2	2	3	4
Qualité	-	-	-	-	-	3
Ressources humaines	14	16	16	14	17	15
Technologies de l'information	18	21	24	29	30	36
Ventes et réservations	78	103	79	84	84	93
Audit interne	2	2	9	4	5	5
Total	3 113	3 105	2 912	2 909	3 003	3 226

¹⁶ Nombre réel d'employés, contrairement à la notion d'employé à temps complet.

Selon les entrevues réalisées, l'attraction et la rétention des employés représentent de plus en plus un défi pour la Sépaq, et ce, depuis quelques années dans certains secteurs. La conjoncture de l'emploi actuelle et à venir au Québec renforce cette tendance.

Les conditions salariales nous semblent peu compétitives face aux concurrents. En effet, le salaire minimum ayant augmenté ces dernières années, il rattrape désormais les plus bas salaires existants à la Sépaq.

La Sépaq mentionnait comme indicateur dans son Plan stratégique 2012-2017, dans un axe touchant aux ressources humaines, un « pourcentage de diminution du taux de roulement du personnel » de 5 %. Le rapport annuel 2016-2017 fait mention que la cible n'a pas été atteinte pour l'année 2016-2017. En effet, un taux de roulement important des effectifs est à noter (Figure 4). Il faut souligner que les emplois étudiants et occasionnels sont inclus dans les calculs; ce sont des catégories d'emploi qui ont, de manière intrinsèque, des taux de roulement élevés.

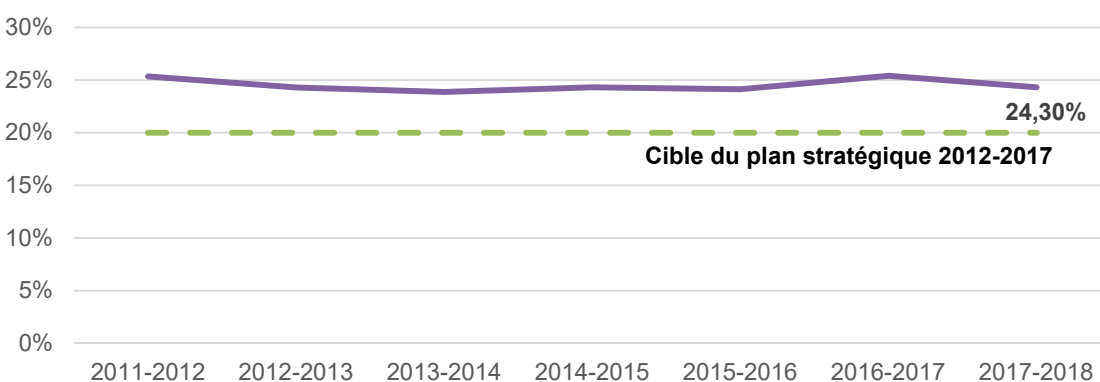


Figure 4 Taux de roulement des employés de la Sépaq

Un fort taux de roulement a été observé à la Vice-présidence aux ressources humaines au cours des deux dernières années, avec neuf départs consécutifs (déjà dit à 4.5.3). Cette situation pourrait être liée au manque de stabilité de la fonction de vice-président couvrant la période de 2016 au début de 2018. Le fait qu'il y ait une stabilité dans l'effectif de la vice-présidence malgré des départs volontaires est un signe que la Sépaq est en mesure de pourvoir rapidement les postes à la suite d'un départ.

Un processus de transfert des connaissances terrain est en place depuis peu à la Sépaq afin de maintenir l'intelligence et les connaissances de la Sépaq. Il est à noter que la masse salariale représente près de 60 % de son budget d'exploitation.

Nous pouvons conclure qu'il existe un enjeu en matière de ressources humaines pour la Sépaq. Il est notamment dans la capacité à maintenir un effectif suffisant pour réaliser l'ensemble du travail de la Sépaq.

4.5.1.2 Formation continue du personnel de la Sépaq

À titre d'employeur, la Sépaq doit investir un minimum de 1 % de sa masse salariale dans la formation de son personnel. Les principaux champs d'activité visés par les formations pour l'année 2017-2018 touchent la gestion des ressources humaines et la gestion des employés, tant au siège social que dans les établissements de la Sépaq.

En 2016-2017, la Sépaq a atteint l'objectif du Plan stratégique 2012-2017, dans l'axe touchant aux ressources humaines, voulant que 100 % des nouveaux employés aient suivi le nouveau programme d'accueil et d'intégration.

En ce qui concerne le Plan stratégique 2017-2022 de la Sépaq, un nouvel axe concernant le « développement et la mobilisation du capital humain » a été défini. Cet axe se divise en quatre orientations, dont trois concernent le domaine de la formation continue du personnel de la Sépaq :

- Implantation d'un programme de développement du leadership;
- Optimisation des programmes d'accueil et d'intégration des nouveaux employés;
- Déploiement de l'offre globale de formation de manière à mieux représenter la nouvelle vision de la Sépaq.

Nous concluons sur ce point que la Sépaq prend en considération les besoins de formation de son personnel et leur place au centre de ses prochaines actions stratégiques.

4.5.2 Gestion des ressources technologiques (TI)

La direction générale des TI a été créée en 2012 étant donné que les technologies étaient devenues un vecteur fondamental entre l'organisation et sa clientèle pour la communication et les services offerts.

La Sépaq s'est alors dotée d'un plan directeur des TI pour les années 2012-2017, répondant du même coup au Plan stratégique 2012-2017 de la Sépaq pour les aspects touchant les ressources informationnelles. Le but de ce plan directeur était d'augmenter la robustesse et la pérennité de la fonction TI, tout en favorisant l'évolution de cette fonction et en instaurant une réelle vision stratégique. Un nouveau plan directeur des TI de la Sépaq est en cours d'élaboration.

Un comité des TI relevant du conseil d'administration a également été créé et a notamment pour fonction de recommander au conseil d'administration de la Sépaq les orientations générales en matière de TI.

Selon les entrevues réalisées, la gestion des ressources technologiques représente de plus en plus un défi pour la Sépaq. L'offre numérique proposée aux clients est perçue par la majorité des personnes rencontrées comme n'étant pas suffisamment flexible et agile et présentant un manque de dynamisme.

La direction générale des TI a réalisé un balisage des investissements en TI. Si la Sépaq consacre 2,28 % de son budget pour les activités de continuité et d'encadrement en ressources informationnelles, d'autres entités gouvernementales y consacrent jusqu'à plus de 10 %, comme c'est le cas chez Tourisme Québec par exemple. Cependant, il est important de tenir compte du fait que la Sépaq représente plus un marché de niche face à de telles institutions de l'activité touristique québécoise. De plus, la Sépaq étant une société d'État, elle reste sujette aux lois et aux règles établies par le Conseil du trésor, ce qui lui impose de plus grandes restrictions et contrôles.

Nous pouvons conclure que, compte tenu de la vitesse de mutation du monde numérique, l'organisation se doit de maintenir et d'accentuer les efforts consacrés aux TI. La Sépaq doit se donner les moyens lui permettant la flexibilité et l'agilité nécessaires pour être en mesure de rester compétitive face aux autres acteurs de l'industrie du tourisme et des loisirs tout en respectant sa capacité de payer.

4.6 ACTIVITÉS COURANTES ET PROJETS

Dans cette section portant sur les activités courantes et les projets de la Sépaq, nous cherchons à répondre aux questions de revue de mandat suivantes :

- Comment la Sépaq assure-t-elle le suivi de la gestion des risques associés à la conduite de ses activités (politique d'encadrement de la gestion des risques de la Sépaq)?
- Comment la Sépaq s'assure-t-elle que les processus opérationnels en place permettent d'atteindre les objectifs au meilleur coût?

4.6.1 Gestion des risques

Une démarche de gestion intégrée des risques a été entreprise par la Sépaq en 2006. Des séances de travail ont eu lieu en 2006 avec l'équipe de direction de l'époque et avec le conseil d'administration afin d'identifier les risques en lien avec les activités et les décisions de la Sépaq. Afin de mieux définir les principes directeurs et les rôles et responsabilités des différents intervenants à l'égard de la gestion des risques, un processus de gestion des risques a été élaboré et adopté par le conseil d'administration en avril 2011. Ce processus dresse les grandes lignes des responsabilités des différents intervenants de la Sépaq (directions générales, haute direction, comité de vérification, conseil d'administration). Par ailleurs, dans le cadre de cet exercice 46 risques avaient été mis en lumière. Ceci représente un nombre très conséquent à suivre. Mentionnons que nous avons retracé dans les procès-verbaux des comités de vérifications que ce sujet était inscrit aux ordres du jour deux fois par année et ce, jusqu'en 2015.

Le 31 mars 2017, après une présentation au comité d'audit et sur sa recommandation, le conseil d'administration a adopté une résolution visant à réviser le processus de gestion intégrée des risques et une nouvelle compilation des risques a aussi été présentée. En effet, la direction a recentré ses efforts sur 11 risques. Le tout était aussi accompagné d'une fiche sur laquelle les actions mises en place pour atténuer les risques sont mentionnées.

Malgré le resserrement de l'identification des risques, nous avons pu constater que le responsable désigné pour la grande majorité des risques est le président-directeur général lui-même, sans délégation à des fonctions plus opérationnelles. De plus, nous avons constaté que peu de suivi des risques identifiés est effectué au comité de vérification, qui devrait être le garant de la gestion des risques de la Sépaq. Enfin, le processus de gestion des risques comprend trop de risques à suivre pour permettre un suivi efficace de ceux-ci. En effet, un tel exercice devrait normalement permettre de dégager de quatre à cinq risques considérés comme majeurs pour la société, et non plus d'une dizaine, comme cela est le cas actuellement à la Sépaq. Les risques sont alors trop ventilés, et ne représentent pas les dangers potentiellement imminents et majeurs pour la société.

4.6.2 Efficacité et efficience des processus opérationnels

Selon l'article 24 de la Loi sur la gouvernance, un plan d'optimisation des ressources devrait être défini et mis en place par la Sépaq. Nous n'avons cependant pas trouvé de trace d'un tel exercice ou d'un tel document lors de notre revue documentaire. Cependant, cette notion d'optimisation des ressources est toujours présente dans les deux derniers plans stratégiques de la Sépaq. Notamment, dans celui de 2017-2022, à travers l'enjeu 4 de développement et de mobilisation du capital humain, sous la forme « d'optimisation de l'organisation du travail et des méthodes », ainsi que dans l'enjeu 5 de performance organisationnelle pour les « processus de gestion », et enfin, dans les initiatives locales d'amélioration continue présentes dans différents services.

Une planification annuelle de l'audit interne basée sur les principes de la *Politique de la vérification interne* est réalisée par la Sépaq. Cette planification est recommandée par le comité de vérification, depuis l'année 2016-2017 pour approbation par le conseil d'administration, comme recommandé par le Commissaire au développement durable en 2015.

Les activités de vérification touchent aussi bien les processus opérationnels que les processus administratifs, en région ainsi qu'au siège social. Les audits opérationnels ont lieu sous le couvert de l'anonymat, selon le principe du « client mystère », et pour les audits des fonctions administratives, les informations recueillies pour établir les conclusions ont majoritairement été obtenues par la vérification de pièces justificatives, l'observation des lieux, ainsi qu'à la suite de discussions avec les membres du personnel et de la direction.

Des comptes rendus des audits sont produits à deux niveaux : un niveau détaillé pour les établissements, et un plus haut niveau pour la haute direction et le comité de vérification, avec un tableau de bord et une signalétique de couleur pour mettre en lumière les problématiques soulevées. Un plan d'action prioritaire est alors proposé aux directions concernées, et un suivi de ce plan d'action est effectué et documenté. Un rapport de la vérification interne est produit annuellement pour rendre compte de la réalisation des activités de vérification interne.

Rappelons que depuis 2014, la Sépaq a des processus documentés et schématisés pour notamment la mise en œuvre du plan stratégique et son suivi annuel, l'élaboration de la tarification pour le camping, la villégiature (chalet, camp rustique, etc.), la chasse, la pêche ainsi que les produits hôteliers et attraits touristiques et les activités hivernales. Or, comme nous l'avons souligné à la section 4.3.5, ces processus ne semblent pas être utilisés de manière systématique. Il s'agit toutefois d'une pratique qui permettrait d'assurer une uniformisation dans les façons de faire entre les différentes vice-présidences.

De plus, une politique d'amélioration continue est mise en place dans certaines vice-présidences, comme en 2018 pour la Vice-présidence à la commercialisation, dans le but de se doter de processus robustes permettant une meilleure efficacité et, par le fait même, un meilleur service aux clients internes, externes et aux partenaires.

Nous pouvons donc en conclure qu'il existe un exercice de revue des processus permettant à la Sépaq de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience dans ses opérations. Nous pouvons également conclure que la Sépaq n'a pas, à l'heure actuelle, mis en place un plan d'optimisation des ressources en tant que tel. Cependant, cette notion d'optimisation est déjà bien présente au sein de la Sépaq et des actions sont en cours de déploiement ou de conception pour répondre aux enjeux d'optimisation énoncés dans le plan stratégique de la Sépaq.

4.7 SUIVI ET MESURE DES RÉSULTATS

Dans cette section portant sur le suivi et la mesure des résultats de la Sépaq, nous cherchons à répondre aux questions de revue de mandat suivantes :

- Quels sont les processus d'étalonnage mis en place par la Sépaq?
- Comment la Sépaq choisit-elle les indicateurs de performance qu'elle utilise pour se comparer à ses pairs?
- Comment la Sépaq se compare-t-elle à ses pairs?
- Comment la Sépaq peut-elle améliorer sa performance en s'inspirant des meilleures pratiques de ses pairs?

- Quels sont les ratios ou les indicateurs utilisés pour mesurer le rendement des ressources?
- Comment les résultats nets ont-ils évolué au cours des dernières années?
- Quel est le degré de satisfaction de la clientèle relativement à la prestation de service de la Sépaq?
- Comment la Sépaq s'assure-t-elle que le modèle d'affaires en place est le plus efficient pour réaliser sa mission en regard des autres modèles existants?
- Comment le modèle d'affaires en place se compare-t-il à ceux existant dans d'autres juridictions?
- Comment la Sépaq mesure-t-elle la qualité des services qu'elle offre?

4.7.1 Portrait global du suivi de la performance de la Sépaq

Afin de nous prononcer sur la capacité de la Sépaq à faire un suivi de sa performance et sur la qualité de ce suivi, nous appuyons notre analyse sur les quatre axes du tableau de bord prospectif mis de l'avant par Robert S. Kaplan et David P. Norton (Figure 5). Un suivi selon une telle approche prend en considération des informations en lien avec le volet financier de l'organisation, les ressources humaines, le service à la clientèle et finalement, l'efficacité et l'efficience des processus internes. Notre objectif dans cette section est de valider si la Sépaq est en mesure d'alimenter un tableau prospectif avec des données dans chacun de ces quatre axes. L'idée n'est pas de se prononcer à savoir si la Sépaq utilise ou devrait utiliser un tel outil, mais plutôt d'appuyer notre analyse des mécanismes de suivi de la performance de la Sépaq sur un outil reconnu et sur les volets que ce dernier prend en considération.

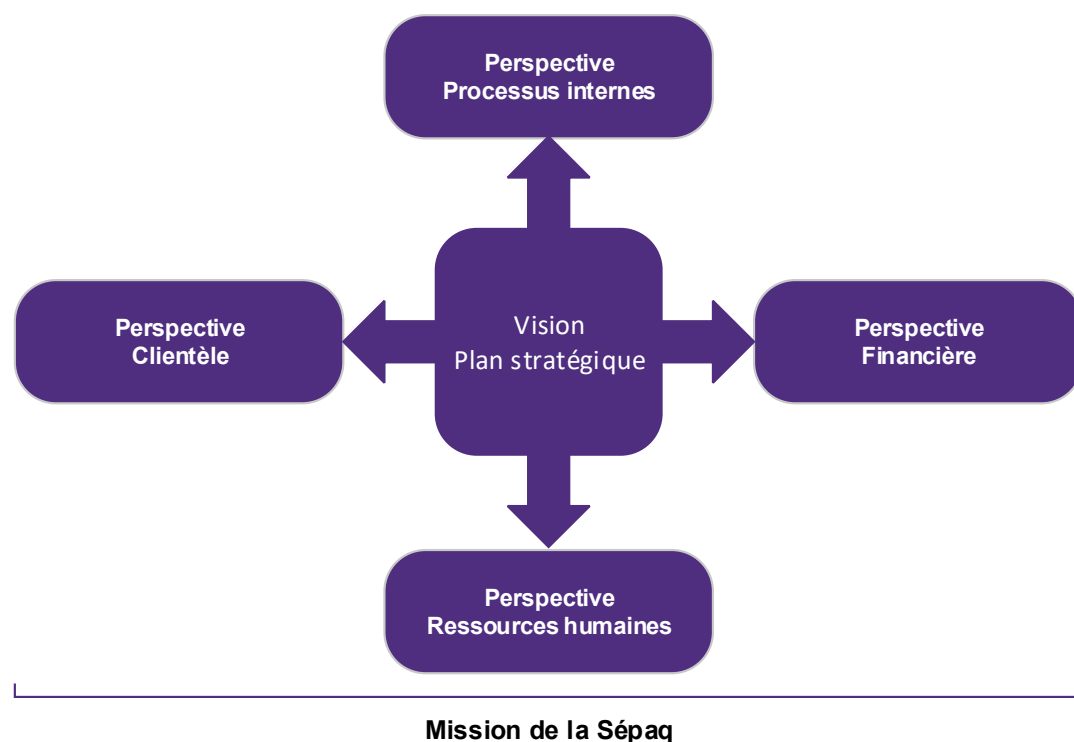


Figure 5 Tableau de bord prospectif misant sur quatre perspectives pour assurer la mise en œuvre de la vision et du plan stratégique

4.7.1.1 Perspective liée à la clientèle

La Sépaq s'est dotée d'outils lui permettant d'avoir une bonne connaissance à la fois de sa clientèle et de la satisfaction de cette dernière en lien avec les services reçus.

Au cours de l'année 2017-2018, un processus de sondage en continu de la clientèle ayant utilisé les services d'hébergements ou participé à des activités a été mis en place afin de suivre en temps réel la satisfaction de sa clientèle¹⁷. Les résultats de ce sondage ont été présentés précédemment à la Figure 2. Les résultats de ces sondages sont suivis en interne par le biais d'un tableau de bord automatisé qui a été déployé au début de la saison estivale 2018. À l'aide de ce tableau de bord et des sondages en continu, la Sépaq devrait être en mesure d'avoir un portrait à jour et fidèle de la satisfaction des clients, par établissement, et de connaître les raisons des insatisfactions, s'il y en a. Ce faisant, elle pourra apporter les correctifs nécessaires.

De plus, une politique de suivi des plaintes et commentaires a été instaurée en 2012 par la Sépaq, laquelle comprend des critères de délai de réponse et l'enregistrement informatisé des plaintes et commentaires reçus. Un suivi de la gestion des plaintes est également effectué à l'interne afin de supporter les équipes, notamment sur le terrain et en les aidant à cibler les améliorations à effectuer.

Nous concluons que la Sépaq, avec l'introduction du sondage en continu et le déploiement du tableau de bord permettant de consulter les résultats, est adéquatement outillée pour mesurer la satisfaction de la clientèle. L'expérience avec ce tableau de bord est toutefois trop récente pour que nous puissions nous prononcer sur l'utilisation que fait la Sépaq des résultats des sondages et sur les actions correctrices qui sont mises en place, lorsque requis. Toutefois, le haut taux de satisfaction actuellement observé laisse à penser que peu d'actions majeures seraient requises pour améliorer la situation.

4.7.1.2 Perspective liée aux ressources humaines

Tout comme la Sépaq mesure la satisfaction de sa clientèle, elle évalue également celle de ses propres employés en utilisant une approche reconnue dans le domaine et permettant une comparaison par rapport à d'autres entreprises canadiennes. En 2014, la Sépaq a réalisé deux sondages auprès de ses employés au moyen de deux approches différentes et reconnues dans le milieu professionnel.

À la suite de deux sondages de mobilisation auprès des employés, la Sépaq s'est dotée d'un plan d'action visant à renforcer le sentiment d'appartenance envers l'organisation et à accroître la mobilisation des employés.

¹⁷ Auparavant, les sondages étaient effectués chaque trois ans, limitant ainsi la capacité de la Sépaq de réagir adéquatement et promptement en cas d'insatisfaction.

Les actions de ce plan sont résumées dans le Tableau 13.

Catégorie	Actions à entreprendre
Comité d'orientation des ressources humaines	• Examen plus détaillé des résultats du sondage Léger • Bonification des suggestions d'action déjà faites • Recommandations d'actions sur les éléments à améliorer • Confection d'une « Short list » d'actions qui peuvent être prises rapidement • Rencontre avec les personnes concernées pour mise en œuvre des actions de la « Short list »
Formation d'un comité aviseur ad hoc	Composition du comité recommandée : • 2 représentants Parcs • 2 représentants Faunique • 2 représentants Touristique • 1 représentant siège social
Consultation du comité aviseur	• Consultation du comité pour validation et bonification des recommandations du comité RH
Validation auprès des Vice-Présidents concernés	• Validation des recommandations formulées auprès des Vice-Présidents
Approbation du plan d'action par comité de direction	• Nécessité d'approbation par le comité de direction du plan d'action découlant des précédentes actions

Notre constat porte sur la capacité de la Sépaq à obtenir l'information relativement à ses employés afin de pouvoir faire une gestion globale de sa performance et de s'améliorer. Dans ce contexte, nous pouvons conclure que la Sépaq est outillée pour faire un tel suivi de ses employés. Considérant les résultats du sondage de 2014, il y aurait lieu toutefois d'évaluer la pertinence de refaire un tel exercice afin de mesurer s'il y a eu une amélioration à la suite de la mise en place de différentes actions.

4.7.1.3 Perspective financière

La Sépaq a un très bon contrôle de l'information relativement aux données financières pour faire un suivi de sa performance.

À chaque réunion du conseil d'administration, les résultats financiers cumulatifs sont présentés aux administrateurs. C'est donc dire qu'il y a, du côté de la Vice-présidence à l'administration et aux finances, un exercice d'extraction et d'analyse des données financières qui est fait sur une base régulière.

Ce portrait périodique de la situation financière de la Sépaq est ventilé par secteur d'activité (touristique, faunique, parc, administration). De plus, pour chaque secteur d'activité des services

offerts à la clientèle, le portrait donne un détail des revenus, des dépenses et des résultats (réel et prévisible, de même qu'une comparaison par rapport à l'année précédente) pour chaque établissement. La granulométrie de l'information permet donc d'observer la santé financière de chaque établissement individuellement et de la comparer à celle de l'année précédente.

La Sépaq produit également chaque semaine une compilation des revenus tirés de toutes les activités des trois secteurs d'activité. Un exercice similaire est fait par établissement, toutes activités confondues. Les revenus générés durant la période visée et au cumulatif sont comparés à pareille date l'année précédente et par rapport aux prévisions budgétaires. Il est ainsi possible d'apprécier l'évolution de l'achalandage des différentes activités et, si requis, la Sépaq pourrait apporter des modifications ou, à tout le moins, identifier des activités à surveiller.

En plus de ces outils, la Sépaq prépare annuellement un cadre financier qui est présenté au conseil d'administration et adopté par ce dernier. De plus, étant une société d'État, les états financiers de la Sépaq font l'objet d'un audit par le Vérificateur général du Québec, donnant ainsi un portrait juste et indépendant des finances de l'organisation à son conseil d'administration.

Nous concluons que sur le volet de la perspective financière, la Sépaq génère et compile des informations lui permettant de prendre des décisions de gestion en s'appuyant sur une image la plus à jour possible.

4.7.1.4 Perspective liée aux processus internes

Le dernier volet du tableau de bord prospectif pour lequel nous cherchons à identifier si la Sépaq génère des données qui permettent de faire le suivi de sa performance touche à l'efficacité et à l'efficience des processus internes.

La Sépaq possède une direction de l'audit interne qui doit notamment :

- Vérifier systématiquement, dans le cadre de ses travaux d'audit, qu'il y a une utilisation optimale des ressources de la Sépaq;
- Identifier, dans le cadre des audits internes réalisés, toute activité susceptible de nuire à la bonne situation financière de la Sépaq;
- Faire des audits sur les mécanismes de contrôle interne afin de s'assurer qu'ils soient adéquats et efficaces.

Les sujets traités lors de ces audits internes sont détaillés dans le Tableau 14.

Catégories	Éléments examinés
Gestion des revenus, comptes à recevoir et encaissements	• Processus de dépôt • Recette au TPV • Recettes par factures manuelles • Autres collectes de recettes • Gestion des gratuités • Gestion des remboursements et des escomptes • Gestion des unités d'hébergements • Révision des rapports de contrôle • Sécurité des renseignements personnels des clients • Autres éléments

Gestion des achats, engagements et déboursés	• Respect des procédures d'octroi de contrats • Niveau d'autorité d'approbation • Gestion des contrats et des couvertures d'assurances requises • Déboursés en immobilisations et en maintien d'actifs • Inscription des factures • Achats éco-responsables • Comptes de dépenses • Gestion de la dépense de carburant • Efficience dans la gestion des dépenses
Gestion des ressources humaines et de la paie	• Complétion et autorisation des feuilles de temps • Exactitude de la saisie des données de paie • Raisonnable des gains et primes • Gestion du processus d'évaluation Gestion de la formation et des cartes de compétences • Sécurité des renseignements personnels des employés • Autres
Gestion administrative	• Rapprochement des dépenses aux revenus • Suivi financier de la direction • Protection et gestion des fonds monétaires • Gestion et protection des inventaires • Efficience des activités administratives • Gestion des contrats de location et de prêt • Éthique et déontologie • Gestion des plaintes et commentaires • Gestion des incidents • Gestion des activités liées à la chasse contingentée • Sécurité informatique
Gestion des infrastructures, du matériel roulant et des équipements	• Identification et contrôle du matériel roulant et des équipements • Sécurité d'accès aux bâtiments et aux équipements • Entretien et équipements de sécurité • Gestion des ouvrages d'eau potable et d'eaux usées • Entretien des unités d'hébergements après séjour

La direction de l'audit interne réalise des audits sur l'ensemble des établissements selon un calendrier d'audit élaboré à l'avance et approuvé par le conseil d'administration de la Sépaq, sur une période de trois à cinq ans en fonction des risques identifiés.

Le rôle de cette direction est également de faire le suivi des recommandations qui ont été formulées les années précédentes afin de s'assurer que des corrections ont été apportées aux différents constats faits durant un audit. La direction de l'audit interne produit alors un rapport sur le suivi de la mise en œuvre des recommandations. Le suivi est fait chaque année tant et aussi longtemps que la situation n'a pas été corrigée à la satisfaction de la direction de l'audit interne.

Parallèlement aux activités de la direction de l'audit interne, des actions sont prises par la Sépaq dans un souci d'amélioration continue. C'est ainsi qu'à l'automne 2017, par exemple, la Vice-présidence à la commercialisation a réalisé des activités de type *Kaizen*, au cours d'un atelier sur cinq jours, afin de s'assurer d'une gestion efficace du service après-vente pour tous les clients de la Sépaq et que le service à la clientèle soit en mesure de répondre aux besoins des clients tout au long de la trajectoire client, peu importe le produit.

Dans le contexte d'identification des données et des informations pouvant servir à guider les gestionnaires sur les actions à prendre pour réaliser la stratégie de la Sépaq, celles en lien avec l'efficacité et l'efficience des processus internes sont de loin les plus floues comparativement aux données financières, à celles sur la satisfaction de la clientèle ou encore, sur la mobilisation des ressources humaines. Néanmoins, nous observons que la Sépaq réalise des activités à différents égards qui permettent d'améliorer les processus internes. Le nombre de ces activités (audits internes, *Kaizen* et autres) peut être un indicateur permettant d'apprécier le suivi de la performance de l'organisation sur le plan de l'amélioration de ses processus internes.

4.7.2 Atteinte des cibles de résultats

Pour le Plan stratégique 2012-2017, 32 indicateurs avaient été mis en place afin de mesurer l'atteinte des cibles fixées. Les résultats de cette mesure sont présentés ci-dessous dans la figure 5.



Figure 6 Atteinte des cibles de résultat du plan stratégique 2012-2017

Sur les 32 cibles fixées, 20 ont été atteintes, c'est dire que plus de 60 % des objectifs ont été atteints à la fin du plan stratégique 2012-2017 de la Sépaq. Il est à noter que deux cibles ont été abandonnées par la Sépaq pour la période 2012-2017 et que deux cibles ont été considérées comme majoritairement atteintes, c'est-à-dire que plus de 80 % de l'objectif a été atteint.

Enfin, moins de 10 % des objectifs ont été atteints en moins de trois ans, alors que la planification de leur réalisation s'étendait sur cinq ans. Nous pouvons donc en déduire que les objectifs fixés représentent une réelle occasion de faire évoluer et de développer la Sépaq grâce à des cibles constituant un défi dans leur atteinte.

De manière générale, le bilan de la mise en œuvre du dernier plan stratégique complété, soit celui pour 2012-2017, montre que, dans l'ensemble, la Sépaq a réussi à suivre sa planification et à réaliser les activités qu'elle s'était fixées afin de contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Pour le plan stratégique 2017-2022, 31 indicateurs cibles ont identifiés. Ceux-ci sont présentés dans le Tableau 15, ainsi que leur avancement pour l'année d'exploitation 2017-2018.

Objectifs	Indicateurs 1	Cibles	Résultats 2017-2018
1.1.1 Maintenir la santé des écosystèmes des parcs nationaux	Nombre d'enjeux de conservation prioritaires traités	Un enjeu prioritaire dans chacun des parcs nationaux d'ici 2021-2022	23 plans de conservations définis 51 enjeux identifiés
1.1.2 Augmenter la concertation avec les acteurs des zones périphériques	Nombre de rencontres de concertation	Une rencontre d'étape bisannuelle dans 12 parcs nationaux avec enjeux périphériques prioritaires pour la conservation Une rencontre quinquennale dans les autres parcs nationaux	Début prévu en 2018 - 2019
1.1.3 Accroître la protection des réserves fauniques	Nombre d'actions structurantes visant à accroître la protection des réserves fauniques	5 actions au 31 mars 2022	1
1.1.3 Accroître la protection des réserves fauniques	Nombre d'actions structurantes visant à accroître la protection des réserves fauniques	5 actions au 31 mars 2022	1
1.1.4 Réinvestir de manière optimale dans l'entretien des actifs de la Sépaq et dans la pérennité du patrimoine naturel et culturel	Pourcentage d'investissement par année dans le maintien des actifs	2% de la valeur des actifs	2,1%
1.2.1 Déployer un plan de réduction de l'empreinte environnementale	Taux de déploiement du plan de réduction	Conception du plan au cours de l'année 2018-2019 Taux de mise en œuvre de 100% au 31 mars 2022	S.O. S.O.
1.2.2 Établir des relations durables et mutuellement avantageuses avec les communautés autochtones	Nombre d'ententes avec les communautés autochtones	Trois ententes conclues d'ici le 31 mars 2022	1
1.2.3 Promouvoir les réalisations, le savoir-faire et l'expertise scientifique de la Sépaq ainsi que les retombées économiques qu'elle génère	Création d'un prix de la reconnaissance Sépaq remis annuellement	Prix créé au 31 décembre 2018	S.O.

Objectifs	Indicateurs 1	Cibles	Résultats 2017-2018
	Établissement d'un partenariat avec un institut de recherche relativement au lien entre la nature et la santé (physique et mentale), l'éducation, la qualité de vie, etc.	Au 31 mars 2019	S.O.
2.1.1 Accroître l'offre de produits et de services de la Sépaq	Accroissement du nombre de nouveaux produits ou services générateurs de revenus	2 nouveaux produits ou services créés par an 5 % de nouveaux revenus générés en 5 ans	4 0,2 %
2.1.2 Développer de nouvelles clientèles	Augmentation du nombre de nouveaux clients	25 % de nouveaux clients d'ici le 31 mars 2022	12,3 %
2.2.1 Augmentation du nombre de jours de visite	Fréquentation en jours de visite	10 millions de jours de visite en 2021-2022	7,5 millions
2.2.2 Assurer le rayonnement d'une marque forte	Augmentation de la notoriété spontanée	Taux de 16 % en 2017-2018 Taux de 30 % en 2021-2022	16 % S.O.
3.1.1 Scénariser l'expérience client	Nombre de parcours clients scénarisés	7 parcours en 2021-2022	1
	Taux net de recommandation de la clientèle	Taux de 35 en 2017-2018 Taux de 40 en 2021-2022	43 S.O.
3.1.2 Bonifier l'offre d'expériences selon les segments de clientèle	Taux de satisfaction de la clientèle	Taux supérieur à 90 % annuellement	87,4 % (partiel)
3.2.1 Développer un programme de reconnaissance et de fidélisation de la clientèle	Taux de développement du programme	Taux de 50 % en 2018-2019 Mise en œuvre à 100 % en 2019-2020	5 % S.O.
4.1.1 Planter un programme de développement du leadership	Taux d'implantation du programme	Taux de 50 % au 31 mars 2019 Mise en œuvre au 31 mars 2019	S.O. S.O.
4.1.2 Déployer un plan d'engagement interne	Taux de déploiement du plan	Taux de 50 % en 2018-2019 Taux de 100 % en 2019-2020	S.O. S.O.

Objectifs	Indicateurs 1	Cibles	Résultats 2017-2018
	Taux de rétention des nouveaux employés réguliers après deux ans	Taux de 80 % annuellement	70%
4.1.3 Optimiser le programme d'accueil et d'intégration des nouveaux employés	Taux de satisfaction des nouveaux employés	Taux de 90 % annuellement	Reporté en 2019
4.1.4 Déployer l'offre globale de formation de manière à mieux représenter la nouvelle vision de la Sépaq	Nombre de nouveaux programmes offerts	2 par année	2
5.1.1 Adapter les processus à l'aide d'outils d'amélioration continue	Nombre de processus optimisés	5 par année	5
5.1.2 Moderniser l'infrastructure technologique selon les meilleures pratiques	Nombre de systèmes et infrastructures révisés	Un par année	8
5.1.3 Adopter des outils technologiques innovants pour le client	Nouveaux outils technologiques innovants adoptés	Un par année	2

4.7.3 La Sépaq par rapport à ses pairs

Bien que la mission de la Sépaq soit claire, la diversité de ses actifs et des produits et services qu'elle offre à la population font d'elle une entité unique. En effet, la Sépaq n'a pas à réaliser officiellement d'étalonnage au sens de l'exigence figurant au paragraphe 15 de l'article 15 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*. En effet, selon ce paragraphe, un tel étalonnage n'est attendu que dans le cas de La Financière agricole du Québec, d'Investissement Québec, de la Régie de l'assurance maladie du Québec, de la Société de l'assurance automobile du Québec, de la Société des alcools du Québec, de la Société des loteries du Québec et de la Société québécoise des infrastructures.

Malgré le fait que la Sépaq ne fasse pas cet exercice d'étalonnage, elle s'associe depuis de nombreuses années avec des chaires pour de la veille stratégique en tourisme dont la Chaire de recherches en tourisme Transat – Université du Québec à Montréal. Elle participe également activement au Conseil canadien sur les parcs, ce qui lui permet de partager et de se tenir au fait des meilleures pratiques au pays dans le domaine des parcs et des aires protégées.

De plus, elle effectue un certain balisage, mais celui-ci s'avère ponctuel étant donné la spécificité de la Sépaq dans son milieu d'activité. Il est réalisé par quelques secteurs tels l'exploitation des parcs nationaux, l'exploitation du secteur faunique, la commercialisation ou bien le secteur des établissements touristiques. Le balisage effectué porte principalement sur les organismes suivants :

- Parcs Canada
- Parcs Ontario
- Camping Québec
- Tourisme Québec
- Les pourvoiries

La Sépaq procède également à un balisage par rapport à l'historique même de la Sépaq.

Malgré ce qui est mentionné précédemment, la Sépaq se compare à ses pairs sur des points spécifiques de sa mission. Entre autres, la Sépaq compare le financement gouvernemental dans les parcs nationaux par jour de visite, et ce, depuis de très nombreuses années. Par exemple, en 2005-2006, le gouvernement du Québec investissait 5,80 \$ par jour de visite alors que cette contribution était de 23,67 \$ pour le Canada, de 29,34 \$ pour l'Australie et de 36,88 \$ aux États-Unis. Cet écart dans la contribution gouvernementale dans les parcs nationaux s'accroît de plus en plus. En effet, en 2017-2018, la contribution du gouvernement du Québec est passée à 2,74 \$.

La Sépaq suit aussi de très près les taux d'achalandage de l'industrie du camping et de la villégiature. Toutefois, nous notons que la Sépaq ne se compare pas systématiquement à d'autres entités similaires lorsqu'elle fait l'analyse de la progression de ses indicateurs de performance liés à son plan stratégique.

Puisque les exercices de balisage sont ponctuels et qu'ils ne portent pas sur l'ensemble des activités de la Sépaq, il nous est difficile de présenter des résultats dans le cadre du présent rapport, car ceux-ci pourraient fausser la réalité globale de la performance de l'organisation.

Malgré ces différentes veilles ponctuelles et analyses spécifiques, la Sépaq ne procède pas, sur la base des informations collectées, à une analyse plus large quant à la pertinence de l'ensemble des activités dans un domaine donné pour lequel la société d'État a réalisé cette veille. Elle aurait intérêt à le faire afin de s'inspirer des meilleures pratiques.

Nous considérons que l'analyse des modèles d'affaires, des processus opérationnels, des règles de financement et des politiques de gestion des risques dont d'autres sociétés d'État et entreprises se sont dotées permettrait à la Sépaq d'avoir des bases de comparaison pour identifier et appliquer les meilleures pratiques existantes.

4.7.4 Rentabilité de la Sépaq

La Sépaq n'a jamais été déficitaire au cours des 10 dernières années. Cependant, nous pouvons souligner que les résultats nets de la Sépaq sont en diminution pour l'année 2018, soit de 34 % par rapport à l'année précédente ou encore, de 42 % par rapport à 2009, malgré une augmentation des revenus de la Sépaq. Il faut souligner que la Sépaq autofinance ses activités à plus de 90 %. Cet indicateur est calculé en considérant le ratio entre le total des revenus commerciaux de la Sépaq et les dépenses totales d'exploitation.

Tableau 16 Niveau d'autofinancement de la Sépaq

Exercices financiers (en milliers de dollars canadiens)	31 mars 2013	31 mars 2014	31 mars 2015	31 mars 2016	31 mars 2017	31 mars 2018
Revenus commerciaux perçus	96 921 \$	97 505 \$	100 297 \$	108 419 \$	113 175 \$	119 805 \$
Dépenses totales d'exploitation	109 323 \$	110 872 \$	109 396 \$	114 859 \$	119 670 \$	127 623 \$
Pourcentage d'autofinancement	89 %	88 %	92 %	94 %	95 %	94 %

Nous pouvons donc en conclure que la rentabilité de la Sépaq est bonne, malgré une diminution des bénéfices nets de la Sépaq qui pourrait à terme représenter un risque, laissant ainsi une faible marge de manœuvre pour faire face aux problématiques imprévues et même réaliser sa mission de conservation et de protection.

5. Recommandations pour l'actualisation de la mission de la Sépaq

Faisant suite à l'état de la situation que nous avons présenté au chapitre précédent et qui s'appuie sur les différentes questions relatives à la méthodologie en lien avec la revue de mandat, nous concluons que la mission actuelle de la Sépaq est toujours alignée sur les objectifs gouvernementaux et que la Sépaq remplit adéquatement son mandat.

Nous considérons néanmoins que différentes améliorations pourraient être bénéfiques pour la Sépaq dans le cadre de la réalisation sa mission. C'est ainsi que dans ce dernier chapitre de notre rapport, nous reprenons les différents aspects du modèle des organisations performantes et formulons un certain nombre de recommandations et émettons certains points de surveillance en nous appuyant sur nos principaux constats.

5.1 BESOINS DES CLIENTS

Pour réaliser sa mission d'administrer, exploiter et développer les immeubles ou les territoires à vocation touristique ou récréative en plus d'exploiter les parcs nationaux et des réserves fauniques, la Sépaq se doit, vis-à-vis de sa clientèle :

- D'être flexible et diversifiée dans son offre de service, notamment en ciblant des activités et en proposant des infrastructures :
 - o S'adressant tant aux jeunes familles qu'aux groupes d'adultes, jeunes et moins jeunes;
- D'offrir des services de qualité permettant de fidéliser sa clientèle et d'en faire des ambassadeurs pour attirer davantage de nouveaux clients;
- D'utiliser tous les outils technologiques à sa disposition pour que le séjour dans un établissement de la Sépaq, peu importe sa durée, soit un succès, et ce, de la prise d'information à la tenue de l'activité en passant par sa réservation.

Selon les données qui nous ont été fournies, il y a encore une certaine capacité d'accueil dans les différents établissements de la Sépaq. Il y a donc un potentiel de croissance au sein même de ses infrastructures actuelles que la Sépaq se doit d'exploiter (à l'exception de la chasse aux gros gibiers qui est une activité fonctionnant pratiquement à plein rendement). La mise en place du sondage en continu auprès de sa clientèle est un outil que nous considérons d'une très grande utilité pour rapidement et régulièrement évaluer l'évolution de ses besoins.

La clientèle actuelle de la Sépaq est presque exclusivement québécoise et en grande majorité en provenance de la grande région de Montréal, là où se concentre une majorité de la population québécoise. Il s'agit d'une contrainte géographique qui se doit d'être prise en considération dans

l'offre de service, ce que la Sépaq semble mettre en application. La clientèle de la Sépaq est mobile et peut se déplacer, mais les activités proposées doivent prendre en considération le déplacement. Les activités d'un jour ou de très courtes durées doivent se situer près des centres urbains où se trouve le plus grand bassin de la clientèle de la Sépaq.

5.2 MISSION, VISION ET VALEURS DE LA SÉPAQ

Comme mentionné dans l'introduction de ce chapitre, la mission de la Sépaq est toujours d'actualité. Nous notons également qu'elle est clairement définie et qu'elle est rassembleuse. Les employés de la Sépaq y adhèrent et la partagent.

Nous constatons toutefois que cette mission est large. La Sépaq doit protéger et conserver le patrimoine naturel du Québec confié, tout en le rendant accessible et attrayant pour les Québécois et les visiteurs, et en générant une activité économique significative pour le Québec en rentabilisant ses actifs.

La Loi sur la Sépaq permet au gouvernement de lui confier la gestion et l'exploitation de tout autre actif public. Considérant la capacité de gestion de la Sépaq et sa renommée, il peut être effectivement intéressant pour le gouvernement de confier à cette société d'État la responsabilité de gérer d'autres actifs à vocation récréative ou touristique.

Sans suggérer de retirer cet article de la loi, il est important, autant pour la Sépaq que pour le gouvernement, que les transferts de responsabilité vers la Sépaq permettent à cette dernière de continuer à construire sur ses acquis et ses compétences et non pas de diluer ses mandats dans une multitude de services divers. En effet, il peut y avoir un risque pour la Sépaq que la gestion d'une nouvelle infrastructure, trop distincte de ce qu'elle fait actuellement, la force à mettre beaucoup d'effort sur cette nouvelle responsabilité au détriment des actifs actuels. Il pourrait alors en résulter une perte de qualité dans les services actuellement offerts. De plus, il faut que la Sépaq et le gouvernement du Québec gardent à l'esprit que l'image de la Sépaq et sa notoriété pourraient être impactées par de nouvelles responsabilités qui seraient trop différentes de ses activités actuelles. Il faut éviter qu'un nouveau mandat lui étant confié soit perçu comme une tendance que prendrait la Sépaq et qui l'éloignerait de sa mission première.

Sur la base de cette analyse, nous émettons le point de surveillance suivant :

- S'assurer que les mandats ou les actifs qui lui seraient confiés en vertu de l'article 19 de la loi la constituant soient alignés à sa mission première.

5.3 PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET PLANS OPÉRATIONNELS

Dans le cadre de notre revue de mandat, nous avons été en mesure d'apprécier la planification que fait la Sépaq autant dans sa gestion que dans ses activités. À titre de société d'État, il est essentiel que son travail à court, à moyen et à long terme s'inscrive en adéquation avec les attentes gouvernementales.

Sur cet aspect, nous pouvons conclure qu'il y a un bon arrimage entre les attentes gouvernementales et les actions qui guident la Sépaq au sein de sa planification stratégique. La Sépaq possède également beaucoup d'outils de développement ainsi que de plans opérationnels. Il existe une cohérence dans la diversité de ces outils, qui sont tous reliés par un même fil conducteur permettant la cohérence des actions à mener, c'est-à-dire le plan stratégique.

Nous constatons cependant que l'élaboration de la dernière planification stratégique a été moins inclusive et participative que pour le précédent exercice, et les objectifs nous paraissent moins attachés à des actions concrètes, donc plus vagues.

5.4 MODÈLE DE GOUVERNANCE

Pour réaliser sa mission d'administrer, exploiter et développer les immeubles ou les territoires à vocation touristique ou récréative en plus d'exploiter les parcs nationaux et des réserves fauniques, la Sépaq a mis en place une gouvernance respectant la Loi sur la gouvernance et la Loi sur la Sépaq. La composition du conseil d'administration et de ses comités, ainsi que l'indépendance des administrateurs, est conforme. Ces derniers sont transparents dans leurs réalisations et produisent toutes les redditions de comptes exigées.

Toutefois, l'absence fréquente d'un administrateur au conseil d'administration et au comité auquel il siège est constatée, ce qui, compte tenu du nombre limité d'administrateurs indépendants, peut créer une surcharge pour certains.

De plus, la gestion des risques n'est pas optimale pour une organisation de l'envergure de la Sépaq. En effet, l'exercice de gestion des risques n'est pas suivi systématiquement par le conseil ou un des comités du conseil, et malgré un resserrement, la Sépaq gère encore trop de risques et dilue ainsi ses efforts.

Nous avons également constaté certaines confusions ponctuelles entre les rôles du président du conseil d'administration et du président-directeur général, notamment en matière de relations politiques.

Sur la base de cette analyse, nous recommandons à la Sépaq de revoir le processus de gestion des risques en établissant un mécanisme de suivi au conseil d'administration et en désignant un responsable de la gestion des risques au sein de l'organisation.

Nous émettons également les points de surveillance suivants :

- Clarifier les rôles entre le président-directeur général et le président du conseil d'administration, ce qui serait un atout, d'autant plus que la Sépaq est en recrutement d'un nouveau président-directeur général;
- S'assurer que la représentativité et l'assiduité des administrateurs soient présentes au conseil et dans les différents comités du conseil.

5.5 MODES DE GESTION

Dans le cadre de notre revue de mandat de la Sépaq, nous avons été en mesure d'apprécier la structure organisationnelle de la Sépaq. Celle-ci lui permet d'avoir une représentativité et une cohérence d'action, permettant ainsi la réalisation de sa mission.

De plus, la Sépaq bénéficie d'une importante reconnaissance et d'une forte notoriété pour sa capacité de mener à bien sa mission auprès du grand public et des instances gouvernementales.

Toutefois, nous avons pu constater que compte tenu des enjeux actuels de gestion des ressources humaines (attraction, rétention, relation de travail), la fonction des ressources humaines n'a pas la maturité adéquate en lien avec ces enjeux, ce qui est un risque pour la Sépaq.

Sur la base de cette analyse, nous recommandons à la Sépaq, avec l'arrivée récente d'une nouvelle vice-présidente aux ressources humaines, de revoir le mandat, la structure et les processus de cette fonction pour bien soutenir les défis de l'organisation.

5.6 ALLOCATION DES RESSOURCES

Dans le cadre de la gestion de ses ressources, le processus budgétaire de la Sépaq permet de réaliser une revue des objectifs et d'allouer adéquatement les ressources financières.

Nous avons constaté qu'un cadre financier à long terme est réalisé, ce qui présente un élément important dans l'optique que la Sépaq effectue d'importants investissements dans ses infrastructures. Nous avons également constaté que les ressources matérielles de la Sépaq sont allouées adéquatement.

Dans le contexte de transformation numérique de l'économie mondiale, notamment dans l'industrie touristique, nous avons pu noter que les investissements et le déploiement de cette transformation seraient plus efficaces avec une planification à long terme mieux définie et plus agile, alignée sur les objectifs du plan stratégique.

En ce qui concerne les ressources, celles-ci sont en quantité suffisante dans la majorité des secteurs; toutefois, la rareté de la main-d'œuvre combinée à un taux de roulement important pourrait compromettre la capacité de réalisation de certains services.

Enfin, nous avons noté que la Sépaq prend en considération les besoins de formation de son personnel et met en place les actions nécessaires pour y répondre.

Sur la base de cette analyse, nous émettons le point de surveillance suivant :

- Investir dans les technologies de l'information afin que la Sépaq puisse rester alignée sur l'atteinte de ses objectifs.

5.7 OPÉRATIONS COURANTES ET RÉALISATION DES PROJETS

Dans le cadre de notre revue de mandat de la Sépaq, nous avons été en mesure de nous assurer qu'un processus existait pour permettre de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience dans les opérations, tels des plans d'audit interne.

Toutefois, il n'existe pas de plan d'optimisation des ressources, comme défini par l'article 24 de la Loi sur la gouvernance. Cependant, un nombre important de principes de ce plan sont déjà appliqués et suivis par la Sépaq.

Sur la base de cette analyse, nous émettons le point de surveillance suivant :

- En lien avec l'article 24 de la Loi sur la gouvernance, la Sépaq devrait se munir d'un plan formel d'optimisation des ressources.

5.8 SUIVI DES RÉSULTATS

Pour réaliser sa mission, la Sépaq s'est outillée pour évaluer la satisfaction de la clientèle et suit cet indicateur grâce à un tableau de bord.

De plus, la Sépaq a évalué la satisfaction de ses employés en 2014 et s'est dotée d'un plan d'action conséquent. La Sépaq génère également et compile des informations financières lui permettant de prendre des décisions de gestion tout en s'appuyant sur une image la plus à jour possible.

Toutefois, les résultats nets de la Sépaq ont diminué au cours des dernières années, ce qui indique que, malgré une hausse des revenus, la marge de manœuvre de la Sépaq diminue.

Sur la base de cette analyse, nous émettons le point de surveillance suivant :

- Surveiller étroitement les résultats nets la Sépaq afin de lui permettre de réagir rapidement si la baisse continue ou s'intensifie, tout en mettant en place les mesures nécessaires à la pérennité de ses activités.

Annexes



Annexe 1 – Documentation consultée et entrevues réalisées

Documentation consultée et entrevues réalisées

Dans le cadre de notre mandat, nous avons procédé à une collecte de documents sur Internet et directement auprès de la Sépaq. Sans être exhaustive, la liste ci-dessous donne un aperçu de la nature des documents que nous avons consultés :

- Loi sur la Sépaq;
- Loi sur la gouvernance des sociétés d'État;
- Rapports annuels de la Sépaq (2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018);
- Procès-verbaux de réunions du conseil d'administration, du comité d'audit, du comité de gouvernance et d'éthique, du comité des ressources humaines et du comité des technologies de l'information;
- Planification stratégique 2012-2017 et 2017-2022;
- Stratégie de conservation;
- Plans d'affaires;
- Politique de gestion intégrée des risques;
- Code d'éthique;
- Différents sondages de satisfaction réalisés par la Sépaq;
- Analyses internes de la Sépaq sur la performance des programmes;
- Analyses externes faites pour la Sépaq.

Nous avons également procédé à plus d'une quinzaine d'entrevues :

- Présidente-directrice générale par intérim;
- Président du conseil d'administration;
- Vice-présidences de la Sépaq;
- Direction générale de la Sépaq;
- Membres du conseil d'administration;
- Cabinet du ministre.



Annexe 2 – Liste des établissements de la Sépaq

Liste des établissements de la Sépaq

En date du 30 juin 2018, la société d'État comptait 23 parcs nationaux, un parc marin, une pourvoirie, 13 réserves fauniques et 8 établissements touristiques.

Parcs nationaux

- Parc national d'Aiguebelle
- Parc national d'Opémican
- Parc national de Plaisance
- Parc national du Mont-Tremblant
- Parc national d'Oka
- Parc national des Îles-de-Boucherville
- Parc national du Mont-Saint-Bruno
- Parc national de Frontenac
- Parc national du Mont-Mégantic
- Parc national du Mont-Orford
- Parc national de la Yamaska
- Parc national de la Jacques-Cartier
- Parc national des Grands-Jardins
- Parc national des Hautes-Gorges-de-la-Rivière-Malbaie
- Parc national du Fjord-du-Saguenay
- Parc national des Monts-Valin
- Parc national de la Pointe-Taillon
- Parc national du Bic
- Parc national du Lac-Témiscouata
- Parc national de la Gaspésie
- Parc national de l'Île-Bonaventure-et-du-Rocher-Percé
- Parc national de Miguasha
- Parc national d'Anticosti

Parc marin

- Parc marin du Saguenay–Saint-Laurent

Réserves fauniques

- Réserve faunique de La Vérendrye
- Réserve faunique de Papineau-Labelle
- Réserve faunique Rouge-Matawin
- Réserve faunique Mastigouche
- Réserve faunique du Saint-Maurice
- Réserve faunique des Laurentides
- Réserve faunique de Portneuf
- Réserve faunique Ashuapmushuan
- Réserve faunique de Rimouski
- Réserve faunique des Chic-Chocs
- Réserve faunique de Matane
- Réserve faunique de Port-Daniel
- Réserve faunique de Port-Cartier–Sept-Îles

Pourvoirie

- Sépaq Anticosti

Établissements touristiques

- Centre touristique du Lac-Simon
- Camping des Voltigeurs
- Aquarium du Québec
- Parc de la Chute-Montmorency
- Station touristique Duchesnay
- Centre touristique du Lac-Kénogami
- Auberge de montagne des Chic-Chocs
- Gîtes du Mont-Albert

**Annexe 3 –
Liste des activités
proposées par la Sépaq**

Liste des activités proposées par la Sépaq

- Plein air
 - o Activités de découverte
 - ♦ ASTROLab et Observatoire
 - ♦ Observation de la faune
 - ♦ Activités de découverte guidées
 - o Activités culturelles
 - ♦ Expositions
 - ♦ Festi Lumière
 - o Activités aquatiques
 - ♦ Plage et baignade
 - ♦ Pêche
 - ♦ Spa
 - ♦ Canot
 - ♦ Kayak
 - ♦ Descente de rivière
 - ♦ Planche à pagaie
 - ♦ Croisière
 - ♦ Pêche blanche
 - o Activités estivales
 - ♦ Randonnée pédestre
 - ♦ Via ferrata
 - ♦ Tyrolienne
 - ♦ Parcours d'aventure aérien
 - ♦ Vélo
- o Activités hivernales
 - ♦ Ski de fond
 - ♦ Raquette
 - ♦ Randonnée hivernale
 - ♦ Traîneau à chiens
 - ♦ Ski hors-piste
 - ♦ Ski nordique
 - ♦ Vélo à pneus surdimensionnés
 - ♦ Patinoire
- Chasse, avec ou sans hébergement
 - o Chasse au chevreuil
 - o Chasse à l'ours
 - o Chasse à l'orignal
 - o Chasse au petit gibier
- Pêche : la Sépaq offre différents forfaits de pêche quotidiens ou des séjours de pêche avec hébergement
- Scolaire : la Sépaq offre plusieurs activités répondant aux compétences visées par le renouveau pédagogique et axées sur les programmes officiels des différents cycles
- Corporatives et événementielles : la Sépaq propose de la location de salles pour des événements familiaux ou corporatifs dans la région de Québec (3 établissements) et de la Gaspésie (2 établissements)



Annexe 4 – Exemple de plan d’optimisation

Axes de transformation	Objectifs visés	Piste d'amélioration	Mesure des résultats	Responsable	Échéancier
Structure de gouvernance	Clarifier les rôles et responsabilités	Aligner la structure organisationnelle en fonction des besoins de l'organisation Évaluer les profils de compétences des ressources en place Relever les écarts Établir un plan d'action pour combler ces écarts			
Efficacité et efficience	Coordonner les opérations	Implanter des mécanismes de planification annuelle et de coordination des activités, dont un calendrier de production des livrables			
Efficacité et efficience	Améliorer la fonction corporative	Mettre sur pied un projet d'amélioration du système comptable Monter une équipe d'amélioration composée d'un représentant de chaque unité opérationnelle Nommer un chargé de projet interne responsable de l'avancement des travaux, de la gestion du changement, de la formation et de la documentation Répertorier les besoins de façon détaillée Valider auprès du fournisseur actuel la capacité à répondre aux demandes Évaluer les options offertes Obtenir en parallèle des démonstrations d'autres fournisseurs potentiels Sélectionner la meilleure option selon les investissements en jeu Analyser et implanter les améliorations			

**Annexe 5 –
Travaux supplémentaires –
automne 2019 et hiver 2020**

Travaux supplémentaires réalisés subséquemment à l'émission du rapport le 26 mars 2019

Contexte des travaux supplémentaires

Le rapport final est daté du 26 mars 2019. La Sépaq a reçu, le 29 mai 2019 et le 13 août 2019, des commentaires du Secrétariat du Conseil du trésor, plus spécifiquement du Sous-secrétariat à la performance et à l'application de la *Loi sur l'administration publique*, lequel a été désigné par le ministère des Finances afin de commenter le volet performance des revues de mandat des sociétés d'État.

Après discussion, la Sépaq nous a demandé de réaliser des travaux supplémentaires afin d'explorer plus amplement deux notions traitées dans ledit rapport, soit l'étalonnage des activités et de la performance de l'organisation ainsi que le modèle d'affaires. En effet, la base de notre rapport repose principalement sur de la documentation de 2016-2017 et 2017-2018 et sur les dirigeants en fonction à l'époque. Considérant les nombreux changements apportés dans l'organisation au cours des deux dernières années, un mandat supplémentaire nous a été accordé. À cet effet, une annexe 5 a été ajoutée au rapport, laquelle traite principalement de ces deux sujets.

L'organisation a fourni de nouvelles informations et des rencontres ont eu lieu avec certains membres de la haute direction.

Données supplémentaires

À la suite de nos commentaires relatifs à la section 4.3.2 Modèle d'affaires, sous-section Proposition de modèle d'affaires renouvelé, à l'effet que le volet mandataire dans la mission de la Sépaq devrait être mieux quantifié, celle-ci a procédé à un exercice et nous a partagé ses résultats.

Il en ressort qu'à titre d'exploitante des parcs nationaux du Québec, la Sépaq assume également un volet mandataire de l'État pour la mission de conservation, de protection, d'éducation, d'accessibilité, de mise en valeur des territoires et d'entretien des actifs, pour lequel elle reçoit des honoraires de gestion du gouvernement. Ces responsabilités s'incarnent notamment dans le suivi de la santé des territoires, les projets de conservation, la surveillance et l'application des règlements, la mise en place de mesures d'accessibilité, de sensibilisation et d'interprétation ainsi que l'éducation et la concertation avec les acteurs locaux.

En 1999, lorsque la gestion des parcs nationaux du Québec a été confiée à la Sépaq, le gouvernement s'est engagé à financer l'administration et le déploiement des activités du volet mandataire par des honoraires de gestion appropriés.

En 2005-2006, les honoraires de gestion s'élevaient à 21,5 M\$ pour la gestion de 21 parcs nationaux et d'un parc marin. Ces honoraires ont été graduellement réduits au cours des années, passant de

21,5 M\$ à 13,8 M\$ en 2019-2020. De plus, la Sépaq s'est vu confier la gestion de 2 nouveaux parcs nationaux possédant des attraits indéniables sur le plan de la conservation, mais peu de perspectives de rentabilité.

L'analyse des données fournies par la Sépaq amène à la conclusion que les coûts d'exploitation des activités minimales du volet mandataire des parcs nationaux s'élèvent à 18,8 M\$ et que la Sépaq assume un déficit annuel récurrent de 5 M\$. Cette réalité restreint non seulement la pleine réalisation du volet mandataire, mais également la saine gestion du maintien et du développement de l'organisation.

Par ailleurs, en 2018-2019, le réseau des parcs nationaux a reçu près de 5,5 millions de jours de visite, ce qui représente une croissance de 43 % depuis 2015. Cette hausse d'achalandage exerce une pression considérable sur la gestion des opérations quotidiennes, les infrastructures d'accueil, l'entretien ainsi que la préservation des écosystèmes.

Ainsi, l'organisation utilise sa marge de profit et de contingence pour compenser le déficit lié au volet mandataire, ce qui pourrait à long terme exercer sur une pression induite sur la mission de l'organisation.

À la lueur de l'information supplémentaire obtenue, nous recommandons à la SEPAQ de bien identifier les revenus et dépenses liées aux activités de mandataire des parcs nationaux afin que la perte annuelle soit maintenue à un niveau acceptable pour ne pas altérer la capacité de l'organisation à maintenir sa mission.

Étalonnage réalisé à la SÉPAQ

Dans le cadre des analyses supplémentaires que nous avons réalisées subséquemment à l'émission initiale du rapport et en réponse aux commentaires du SCT sur l'étalonnage réalisé par la SÉPAQ dans le cours de ses opérations, nous avons pu apprécier que l'organisation procède à des analyses comparatives avec ses pairs pour ses activités. À cet égard, la section 4.7.3 du présent rapport a été bonifiée pour tenir compte de ces analyses.

Autres événements postérieurs aux travaux réalisés pour la rédaction du rapport et pertinents pour le lecteur du présent document :

- Le 4 septembre 2018, une nouvelle vice-présidente aux ressources humaines est entrée en fonction à la suite de sa nomination par le conseil d'administration de la Sépaq le 29 juin 2018.
- Le 20 mars 2019, par l'adoption du décret 207-2019, le gouvernement du Québec a nommé M. Jacques Caron à titre de membre du conseil d'administration et président-directeur général de la Sépaq et ce, pour un mandat de 5 ans débutant le 21 mars 2019.
- Le Projet de loi n° 161 auquel il était fait référence dans la note de bas de page 11 à la section 3.2.2.1 a été abandonné depuis la date du rapport;
- En date de production de l'annexe 5, le conseil d'administration est composé de 5 hommes et 4 femmes ce qui représente une évolution en comparaison aux informations contenues au tableau 10 de la section 4.4.2.

Documentation supplémentaire consultée et entrevues réalisées

- Rapport annuel 2018-2019;
- Différentes fiches d'informations et présentations préparées par la Sépaq;
- Analyses internes de la performance.

Nous avons également procédé à quelques entrevues :

- Président-directeur général;
- Vice-présidents de la Sépaq.



Raymond Chabot
Grant Thornton

L'instinct de la croissance^{MC}

rcgt.com