

Analyse de l'émergence d'un modèle de gestion intégrée de la forêt publique

Le cas de la Société des établissements de plein air du Québec (SÉPAQ)

Marie Lequin

Volume 25, Number 3, Fall 2006

Tourisme et forêt, visions d'une gestion intégrée

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1071015ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1071015ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (print)

1923-2705 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Lequin, M. (2006). Analyse de l'émergence d'un modèle de gestion intégrée de la forêt publique : le cas de la Société des établissements de plein air du Québec (SÉPAQ). *Téoros*, 25(3), 21–29. <https://doi.org/10.7202/1071015ar>



Analyse de l'émergence d'un modèle de gestion intégrée de la forêt publique

Le cas de la Société des établissements de plein air du Québec (SÉPAQ)

Marie Lequin

Le secteur forestier constitue une activité économique majeure à l'échelle du Québec et, selon les chiffres mentionnés dans le Rapport Coulombe¹, il représente quelque 100 000 emplois directs, dont 12,5 % sont liés à des activités de plein air telles que la villégiature, le récréotourisme, la chasse et la pêche. Ce rapport mentionne également qu'environ 2,4 millions de Québécois se retrouvent dans la nature pour y pratiquer diverses activités de plein air, que ce soit dans les parcs nationaux, les réserves fauniques, les zones d'exploitation contrôlée (ZEC) ou les pourvoies.

Depuis environ une vingtaine d'années, le gouvernement du Québec confie à une société d'État, la Société des établissements de plein air du Québec (SÉPAQ), la gestion d'établissements répartis sur l'ensemble du territoire québécois. On en compte actuellement près d'une cinquantaine couvrant une superficie totale de 78 600 kilomètres carrés et regroupés en trois secteurs : les réserves fauniques et la SÉPAQ Anticosti (72 166 km²), le réseau des parcs nationaux du Québec (6368 km²) et les centres touristiques (100 km²).

Le présent article vise à analyser la démarche évolutive de gestion intégrée développée, en action, par la SÉPAQ depuis sa création et au fil des différents mandats qui lui ont été confiés par le gouvernement. Cette structure de gestion sera analysée à partir de trois axes d'intégration : avec l'appareil de l'État, au sein de l'organisation interne de la SÉPAQ et avec le milieu régional. Avant de procéder à l'analyse proprement dite, un bref historique rappellera les faits marquants de cette société.



Deux cerfs de Virginie et un inuk à Chicotte-la-mer sur l'île d'Anticosti (Parc national d'Anticosti) (Québec).

Photo © Sépaq/Jean-Pierre Huard

Historique de la SÉPAQ

Société d'État à vocation commerciale, la Société des établissements de plein air du Québec a été instituée en décembre 1984 en vertu de la Loi sur les établissements de plein air (L.R.Q., chapitre S-13.01) ; le ministre des Finances du Québec est son unique actionnaire. Depuis 2005, c'est le ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP) qui est responsable de l'application de sa loi constitutive. Autonome sur le plan administratif à l'interne, la SÉPAQ puise ses ressources financières de ses revenus d'exploitation et bénéficie d'un fonds social sous forme de capital-actions détenu par le gouvernement. Elle peut, avec l'accord de ce dernier, contracter des emprunts et conclure des ententes avec des organismes privés ou publics. Son conseil d'administration se compose de neuf membres nommés par le gouvernement du Québec pour une période de trois ans.

Le gouvernement du Québec a créé la SÉPAQ il y a plus de vingt ans dans le but de redresser les opérations de certains établissements récréotouristiques qui généraient des déficits importants et présentaient un état de détérioration assez avancé (SÉPAQ, 1992 : 24). Encore aujourd'hui, la SÉPAQ a le mandat d'administrer et de développer les territoires publics et les équipements touristiques qui lui sont confiés par le gouvernement. Quant à sa mission, elle consiste à « assurer l'accessibilité, à mettre en valeur et à protéger ces territoires et ces équipements publics au bénéfice de sa clientèle, des régions du Québec et des générations futures » (SÉPAQ, 2005 : 11). L'analyse des différents rapports annuels produits depuis l'entrée en vigueur de sa loi constitutive en 1985 montre que l'élargissement des mandats de gestion de la SÉPAQ s'est fait à l'occasion de trois événements marquants.



Premièrement, au moment de l'entrée en vigueur de la loi constitutive, le ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche (MLCP) et la Société d'aménagement de l'Outaouais ont transféré à la SÉPAQ une quinzaine d'établissements récréotouristiques répartis dans six régions du Québec et offrant des activités de ski, de chasse, d'hôtellerie et de camping, soit : le parc du Mont-Sainte-Anne, le manoir Montmorency, l'auberge du Fort-Prével, neuf (9) campings (Fort-Témisca- mingue, Amqui, Voltigeurs, Stoneham, côte Sainte-Catherine, Côteau-Landing, Pointe- des-Cascades, Baie-de-Percé et Kéno- gami), de même que les équipements des réserves fauniques de l'île d'Anticosti et de la Vérendrye.

Le deuxième événement qui a marqué l'his- toire de la SÉPAQ remonte à mars 1995, lorsque le gouvernement du Québec a trans- féré du ministère de l'Environnement et de la Faune (MEF) à la SÉPAQ la gestion de l'en- semble des réserves fauniques du Québec, portant ainsi la superficie totale de la SÉPAQ à 67 000 kilomètres carrés (ce qui représente environ 10% de la superficie couverte par les forêts publiques du Québec) (Desmarais, 2004).

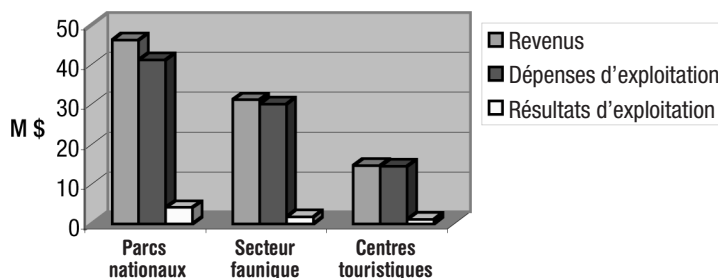
Enfin, un dernier transfert d'établissements allait être effectué le 1^{er} avril 1999, avec la délégation à la SÉPAQ de la gestion du ré- seau des parcs du Québec méridional- pour qu'elle en assume la protection et la mise en valeur² – et de la station forestière de Du- chesnay. Avec ce dernier transfert, la SÉPAQ devient responsable de la gestion de 45 établissements et couvre plus de 72 000 kilomètres carrés de territoires naturels.

Actuellement, la SÉPAQ exploite 47 établis- sements : 22 parcs nationaux, 16 réserves fauniques, SÉPAQ Anticosti, 8 centres tou- ristiques (y compris le gîte du Mont-Albert) et le village historique de Val-Jalbert (en part- enariat avec la MRC du Domaine-du-Roy). Ces établissements occupent 78 600 kilo- mètres carrés de territoires naturels répartis comme suit : réserves fauniques, 86 % du territoire ; parcs nationaux, 8 % ; SÉPAQ Anticosti, 6 % et centres touristiques, 0,1 %.

En 2004-2005, la SÉPAQ a enregistré quelque 5,3 millions de jours-visites, dont 3,4 millions dans le réseau des parcs du Qué- bec, 1,2 million dans les centres touristiques et 725 000 dans les réserves fauniques. Elle emploie quelque 3300 personnes, dont

Graphique 1

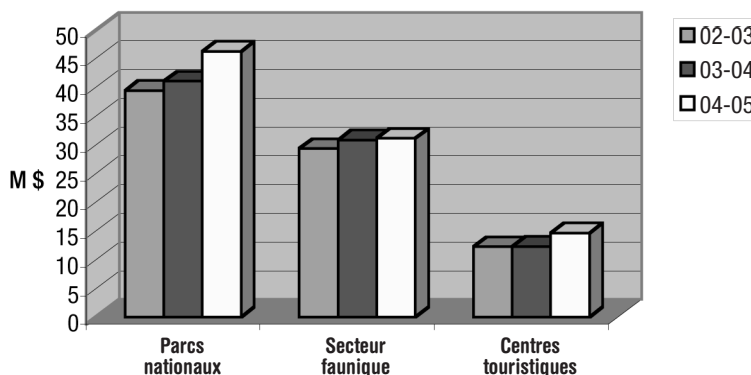
Revenus, dépenses et résultats d'exploitation (2004-2005)



Source : SÉPAQ, 2005.

Graphique 2

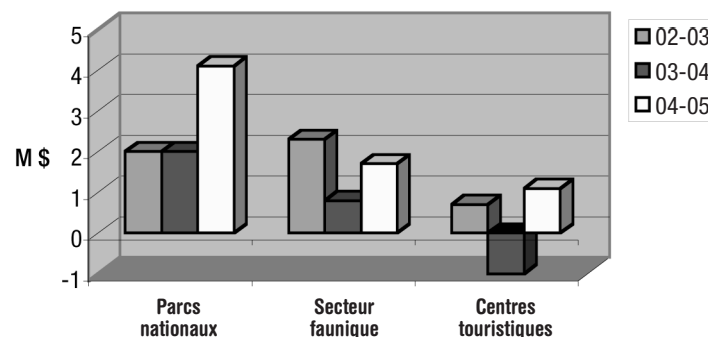
Évolution des revenus (2002-2005)



Source : SÉPAQ, 2005.

Graphique 3

Résultats d'exploitation (2002-2005)



Source : SÉPAQ, 2005.

près de 80 % œuvrent en région, et ses sources de revenus proviennent principale- ment des activités suivantes : honoraires de gestion³ (23 %), chasse (13 %), pêche (12 %), visites⁴ (11 %), restaurants (10 %), villégiature (10 %), camping (9 %), boutiques et location d'équipement (6 %).

Enfin, en ce qui a trait aux revenus, aux dé- penses et aux résultats d'exploitation, les graphiques ci-dessus présentent les prin- cipales données pour chacun des sec- teurs d'activités de gestion de la SÉPAQ, ainsi que leur évolution de 2002 à 2005. On remarque que, parmi les trois secteurs



d'activités, la gestion des parcs est celui dont les revenus ont le plus augmenté depuis 2002 (graphique 2) et aussi celui qui présente la plus forte croissance des résultats d'exploitation pour la même période (graphique 3).

Analyse des axes de gestion intégrée

Dans le cas des activités de chasse, de pêche et de villégiature pratiquées sur des territoires à vocation particulière appelés territoires structurés (en vertu de la Loi de la conservation et de la mise en valeur de la faune), le Rapport Coulombe souligne que, encore aujourd'hui, la gestion intégrée des ressources (GIR) demeure l'exception et non la règle. Les auteurs de ce rapport poursuivent en disant que les acteurs du milieu forestier s'attendent à une gestion qui tienne compte de l'ensemble des ressources, des valeurs et des utilisateurs, dans un contexte de concertation ou de participation interactive.

Grâce aux mandats qui lui ont été confiés, la SÉPAQ a développé, au fil des ans, un modèle de gestion qui prend en considération les multiples ressources des territoires dont elle a la gestion en concertation avec les intervenants concernés, soit les ministères responsables et la société civile, de manière à intégrer les valeurs environnementales, sociales et économiques sur lesquelles repose le développement durable des territoires sous gestion. Nous avons voulu analyser l'émergence du modèle de gestion intégrée développé par cette société et également voir dans quelle mesure le contexte politique agit sur la construction de ce modèle.

Nous retenons comme base d'analyse trois axes d'intégration de gestion, tels que présentés précédemment, qui sous-tendent la dynamique de développement de gestion intégrée de la SÉPAQ. Le tableau 4 résume ces axes d'intégration en regard des phases d'évolution et de délégation de gestion d'établissements marquées par l'arrivée au pouvoir (niveau provincial) des différents partis politiques qui se sont succédés de 1985 à 2005 : Parti libéral du Québec (PLQ) de 1985 à 1994, Parti québécois (PQ) de 1994 à 1998, lequel a été réélu jusqu'en 2003, et le retour du Parti libéral du Québec depuis 2003.

Tableau 1

Synthèse des axes de gestion intégrée de la SÉPAQ selon les phases d'évolution (1985-2006)

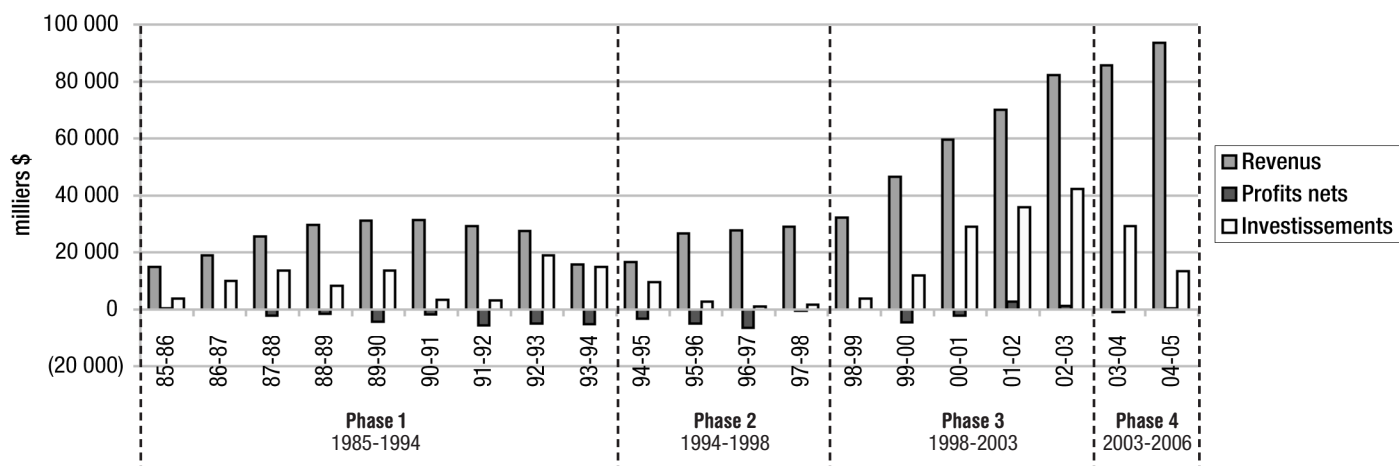
Phase	Étatique	Organisation interne	Milieu régional
1985-1994	<ul style="list-style-type: none"> - Régime politique : PLQ (PQ jusqu'au 2 décembre 1985) - Transfert de 14 établissements récréotouristiques (1985) - Mandat : rentabilisation des équipements - Vente de rivières à saumons (1993) - Vente du parc du Mont-Sainte-Anne (PMSA) (1994) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une structure de fonctionnement orientée vers la décentralisation et la délégation de gestion - Rationalisation des coûts d'exploitation des établissements - Système intégré d'information de gestion et de suivi des opérations - Adoption d'une échelle de valeurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Association avec l'entreprise privée pour assurer la mise en œuvre des plans de développement des établissements
1994-1998	<ul style="list-style-type: none"> - Régime politique : PQ - Transfert de gestion des réserves fauniques (1995) - Mandat : concertation avec les régions et redressement financier 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de restructuration financière à la suite de la vente du PMSA - Consolidation et développement des produits - Plan de réduction des effectifs - Création d'un poste de vérificateur interne - Plan de formation de l'ensemble du personnel - Adoption d'un code d'éthique et de déontologie 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de structures de consultation et de concertation régionales pour les réserves fauniques et les centres touristiques : conseils d'administration locaux (CAL) et comités de mise en valeur
1998-2003	<ul style="list-style-type: none"> - Régime politique : PQ - Transfert de gestion du réseau des parcs (1999) - Mandat : préservation et mise en valeur du patrimoine québécois 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en service d'un site Web (1998) - Plan marketing pour l'ensemble des établissements - Ajout du service à la clientèle/gestion de la qualité à la direction marketing - Intégration des activités commerciales des parcs - Ajout d'une direction générale des parcs - Regroupement des secteurs fauniques et touristiques - Programme de relève des employés - Tarification d'accès dans les parcs - Mise en valeur du massif des Chic-Chocs - Nouveau portail Internet permettant la réservation en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> - Ententes de collaboration avec les organismes du milieu dans les parcs nationaux (table d'harmonisation) - Politique d'appel d'offres visant des régions précises
2003-2006	<ul style="list-style-type: none"> - Régime politique : PLQ - Mandat : <ul style="list-style-type: none"> • Développer et mettre en valeur les équipements touristiques • Favoriser l'entrepreneuriat régional 	<ul style="list-style-type: none"> - Programme de formation des employés (Client Plus, accueil, sécurité) - Instauration d'un programme de GIR - Mise en place du programme de suivi de l'intégrité écologique (PSIE) - Plan de gestion écologique des matières résiduelles et d'économie d'énergie - Vaste campagne publicitaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Projet pilote de concertation avec les intervenants régionaux en vue de développer une vision commune d'aménagement forestier pour la réserve faunique de Portneuf

Source : SÉPAQ, 2005.



Graphique 4

Évolution des revenus, profits et investissements (2002-2005)



Source : SÉPAQ, 2005.

Le graphique 4 résume l'évolution des revenus, des dépenses et des investissements de la SÉPAQ, de 1985 à 2005.

Phase 1 : 1985-1994 (PLQ). Création de la SÉPAQ et transfert des premiers établissements

Intégration à l'appareil de l'État : redressement financier

C'est dans un contexte de compressions budgétaires que le gouvernement péquiste (PQ) de René Lévesque sanctionne la Loi sur la Société des établissements de plein air du Québec le 21 décembre 1984, laquelle entre en vigueur le 20 mars 1985. Le mandat de la SÉPAQ est d'administrer, d'exploiter et de développer les équipements ou les territoires à vocation récréative ou touristique qui lui sont transférés en vertu de cette loi. En plus de l'entretien de ces équipements, la société doit investir dans l'aménagement, la mise en valeur et la protection de la faune dans ses établissements, en concertation avec les intervenants du milieu et des entreprises privées appelées à prendre une place déterminante au cours des années qui suivent. La valeur des actifs transférés à la SÉPAQ est de 25 100 000 \$, en retour de l'émission de 251 000 actions de la société au ministre des Finances.

Le 2 décembre 1985, changement de gouvernement : les Libéraux de Robert Bourassa (PLQ) prennent le pouvoir et le conserveront

jusqu'en 1994 (ils sont réélus en 1989). Les ministres Yvon Picotte et Gaston Blackburn succéderont comme ministre responsable de la loi constitutive de la société. D'autres transferts d'établissements (déficitaires) suivront en 1987 et en 1989, notamment le gîte du Mont-Albert, le village historique de Val-Jalbert et le centre touristique du Lac-Simon. Le gouvernement procède à la vente des actifs de quatre rivières à saumons (réserves fauniques) en 1993 et du parc du Mont-Sainte-Anne (PMSA) en 1994, à la suite des difficultés financières des dernières années.

Intégration des mandats à l'administration interne de la SÉPAQ

De 1985 à 1990, la Société doit mettre en place de nombreuses mesures afin de réduire les pertes d'exploitation des établissements soutenus par les gestionnaires précédents (MLCP et Société d'aménagement de l'Ouataouais) avant leur transfert à la SÉPAQ.

Durant cette période, la SÉPAQ doit adapter ses activités de gestion en regard du contexte économique et des nouveaux mandats confiés par le gouvernement libéral. Parmi les mesures prises pour améliorer la situation financière des établissements, tel que spécifié dans son mandat, la société met en place une structure de fonctionnement orientée vers la décentralisation et la délégation de gestion afin de permettre à chaque établissement d'acquiescer une autonomie de fonctionnement.

Par ailleurs, la réduction des effectifs du siège social, l'abolition de deux bureaux régionaux et la rationalisation des coûts d'exploitation des nouveaux établissements, du PMSA et de la réserve Anticosti contribuent à réduire les dépenses de fonctionnement de la société. Enfin, l'ajustement de la tarification des produits et la mise en place d'un système intégré d'information de gestion et de suivi des opérations concourent également à redresser la situation financière, malgré une perte d'exploitation de 1 023 000 \$ en 1994. Cette première phase de redressement financier correspond également à l'adoption d'une échelle de valeurs encadrant les activités et visant à mieux sensibiliser les employés aux objectifs poursuivis par la société : la primauté du client, l'équité et l'intégrité, ainsi que la responsabilisation des employés (SÉPAQ, 1992). De 1985 jusqu'à la récession en 1991, le chiffre d'affaires de la SÉPAQ a plus que doublé pour ensuite décroître régulièrement jusqu'en 1994 (graphique 4).

À la fin de cette première phase, la SÉPAQ exploite 12 établissements, soit 7 centres touristiques, 2 réserves fauniques, 1 pourvoirie (SÉPAQ Anticosti) et 2 campings. Des investissements majeurs sont réalisés au parc de la Chute-Montmorency, au gîte du Mont-Albert et à Fort-Prével, de manière à répondre aux besoins du marché. La vente des actifs du parc du Mont-Sainte-Anne occasionne une perte nette de 45 085 000 \$ (SÉPAQ, 1994 : 25).



Intégration au milieu régional

Le ralentissement économique du début des années 1990 ayant perturbé sa performance financière, la société doit redéfinir sa mission et son cadre opérationnel de manière à s'associer à l'entreprise privée qui, dit-elle, deviendra la « pierre angulaire » du développement en permettant de tirer profit du potentiel des établissements qui sont sous sa responsabilité. À titre d'exemple, elle développe des partenariats avec des concessionnaires privés ; on en compte 419 en 1990, dont 248 pour le parc du Mont-Sainte-Anne (SÉPAQ, 1992).

Phase 2 : 1994-1998 (PQ). Transfert des réserves fauniques

Intégration à l'appareil de l'État : développement régional

Reprenant le pouvoir le 12 septembre 1994, le Parti québécois (PQ) de Jacques Parizeau transfère à la SÉPAQ en 1995 la gestion des activités et des services offerts dans les réserves fauniques. Le Conseil des ministres veut donner une vision patrimoniale à la mission de la société, fondée sur une approche de développement durable, en misant sur la protection des ressources naturelles et leur mise en valeur, tant dans les activités fauniques que récréotouristiques. Ce nouveau mandat s'inscrit dans une approche visant à assurer, « en concertation avec les régions », la gestion des réserves fauniques du Québec et de certains établissements récréotouristiques, tout en maintenant l'objectif de rentabilité économique et de développement (SÉPAQ, 1993).

Les réserves fauniques sont des terres publiques qui relèvent de la Loi sur les terres du domaine de l'État et sont, en 2006, sous l'autorité du ministre des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF) qui délègue à la SÉPAQ la gestion de ces territoires voués à la conservation, à la mise en valeur et à l'utilisation de la faune ainsi « qu'accèssoirement » à la pratique d'activités récréatives telles que la chasse, la pêche et les autres activités de plein air ⁵.

La ministre déléguée au Tourisme, Rita Dionne-Marsolais, est nommée responsable de la SÉPAQ, en 1994-1995, et c'est ensuite Guy Chevrette, ministre du Développement des régions, qui occupe ce poste jusqu'en 2001.

Intégration des mandats à l'organisation interne de la SÉPAQ

Pour lui permettre d'intégrer ses nouvelles responsabilités à ses activités de gestion, la Direction générale de la société crée un poste permanent de vérificateur interne. Cette modification apportée à sa structure interne a comme effet de renforcer les aspects contrôle et évaluation des processus administratifs et de mettre en œuvre un code d'éthique et de déontologie applicable à l'ensemble de ses gestionnaires et de ses employés. Autre changement structurel marquant : le rapatriement du soutien informatique de la Direction générale des services informatiques gouvernementaux vers le Service des ventes et réservations favorise l'implantation d'un système informatique adapté aux besoins et aux réalités du Service des ventes et réservations et permet d'économiser une bonne partie des coûts annuels qu'engendraient les services externes. Depuis 1996, la société s'est dotée d'un Code d'éthique et de déontologie de ses administrateurs, instrument traduisant « l'importance pour la Société de préserver et de renforcer le lien de confiance des citoyens dans l'intégrité et l'impartialité de son administration, de favoriser la transparence de son action et de responsabiliser l'ensemble de ses employés » (SÉPAQ, 1997 : 15). Enfin, du point de vue de la mise en marché, la mise en service d'un site Web transactionnel permet au Service des ventes et réservations de recevoir plusieurs demandes de renseignements et de réservations des clientèles québécoise et hors Québec.

Dans le plan stratégique 2001-2004 de la Société de la Faune et des Parcs (FAPAQ), il était prévu de mettre en œuvre un style de gestion intégrée des ressources pour ces territoires fauniques, mais cette approche s'est par la suite avérée difficile à réaliser, compte tenu de la présence d'intervenants qui manifestaient d'autres intérêts pour ces territoires qui ne sont pas, dans les faits, des « aires protégées » au sens juridique du terme. Bref, la gestion de l'accès du public dans les réserves fauniques à des fins récréatives constitue un défi substantiel pour cette société, car ces territoires publics sont également voués à d'autres usages commerciaux dont les prélèvements appartiennent à des tiers qui détiennent des permis d'exploitation, tels les Contrats d'approvisionnement et d'aménagement forestier (CAAF). Une équipe technique de gestion intégrée réunissant des ingénieurs, des biolo-

gistes et des cartographes négocie directement avec les entreprises forestières les modalités visant à préserver au maximum les paysages propices aux activités récréatives d'un tel milieu naturel. Il faut également savoir que tous les profits générés dans les réserves fauniques sont réinvestis dans la consolidation et le développement de ces dernières et servent à assumer, en partie, les dépenses de fonctionnement des établissements du réseau qui ne sont pas rentables.

En un an, de 1995 à 1996, la SÉPAQ réduit le déficit « historique » des réserves fauniques de 50 % (soit de 8,4 millions de dollars à 4,2) et, pour la première fois de son histoire, termine son exercice financier avec un surplus, de l'ordre de 1 171 000 \$. De 1995 à 1998, la SÉPAQ enregistre une augmentation de ses revenus de 60 % et une baisse de ses dépenses de 32 % (graphique 4).

En cohérence avec sa nouvelle mission, la SÉPAQ amorce un processus de décentralisation de ses opérations afin de confier aux intervenants du milieu régional les moyens de dynamiser et de prendre en charge, du moins en partie, le développement des équipements présents sur leur territoire.

Intégration au milieu régional

La société attribue le « succès financier de cette phase à son nouveau modèle de gestion », notamment les efforts consentis pour accroître le nombre de visiteurs, la réduction des dépenses et la révision des méthodes de travail. Son succès est également attribué à la mise en place, dans chacune des réserves fauniques, de conseils d'administration locaux (CAL) qui s'avèrent « un atout majeur tant dans l'efficacité que dans l'efficacité de la gestion de ces équipements » (SÉPAQ, 1996 : 4).

Les membres des CAL sont en majorité issus du milieu régional⁶ et comprennent trois personnes de la SÉPAQ et du ministère responsable. Ils disposent de pouvoirs décisionnels, principalement en matière de développement économique des réserves et de protection du patrimoine faunique et récréotouristique. Quant à la SÉPAQ, elle détient un pouvoir d'intervention sur les éléments suivants : « le réinvestissement obligatoire de plus de 55 % des profits nets, l'embauche locale, l'achat des produits et services en région, la protection du patrimoine et la rentabilité des investissements



dans le développement des produits » (SÉPAQ, 1996 : 4). En appui aux CAL, des comités de mise en valeur formés des gens du milieu, mais bénéficiant du soutien technique et administratif de la SÉPAQ, conçoivent des plans de mise en valeur pour chacune des réserves fauniques. Ces ententes spécifiques sont signées entre la SÉPAQ, le gouvernement et les conseils régionaux de concertation et de développement (CRCD)⁷ (ou les conférences régionales des élus) de chacune des régions pour permettre à celles-ci de tirer profit de la mise en valeur des réserves en termes de développement économique et social. Ces ententes permettent à chacun des comités de mise en œuvre d'examiner sur une base annuelle les plans d'investissements de la SÉPAQ de leur réserve faunique et de transmettre un avis à cet égard aux conseils régionaux de développement. Cette approche de gestion mise de l'avant par la SÉPAQ permet aux intervenants en région de prendre part aux décisions concernant le développement et la gestion des établissements.

Ces ententes spécifiques signées avec le gouvernement du Québec et des autorités régionales marquent le processus de décentralisation des opérations de la société, en confiant aux forces vives du milieu « les leviers nécessaires pour dynamiser le développement des équipements présents dans leur communauté » (SÉPAQ, 1995 : 6). Cette période correspond à la mise en place de nombreux partenariats d'affaires générés par le milieu avec l'objectif « avoué » d'atteindre un seuil de rentabilité le plus rapidement possible. La SÉPAQ signe également des ententes de gestion (ex : exploitation de chalets, organisation d'activités et services) avec les communautés autochtones présentes sur le territoire des réserves fauniques et des centres touristiques (ex. : la nation Anishnabe du lac Simon).

Le but de ce virage est de permettre à la société de mieux s'intégrer dans le milieu régional où elle exploite des établissements en participant aux projets de mise en marché mis de l'avant par les associations touristiques régionales et en associant des partenaires du milieu (majoritairement issus du secteur privé) à la mise en œuvre des plans de développement, dans le respect des contextes socioéconomiques et géographiques de chaque territoire.

Cette deuxième phase se caractérise par la consolidation des centres récréotouristiques comme pôles de villégiature et le développement du produit grande nature dans les réserves fauniques en collaboration avec les intervenants des milieux régionaux. La SÉPAQ attribue le redressement financier réalisé durant cette période à son implication croissante dans les régions et à son mode de gestion associative, tel que demandé par le gouvernement à la suite de la délégation du secteur faunique.

Phase 3 : 1998-2003. Transfert du réseau des parcs du Québec

Intégration à l'appareil de l'État : protection du patrimoine

Le Parti québécois de Lucien Bouchard, reporté au pouvoir le 30 novembre 1998, effectue le dernier transfert important d'établissements à la SÉPAQ, soit celui de l'ensemble du *réseau des parcs du Québec*, le 31 mars 1999. Guy Chevrette, ministre responsable de la Faune et des Parcs, précise alors que cette mesure vise à « affirmer clairement la mission de l'État en matière de conservation et de mise en valeur du patrimoine naturel au Québec et [à] relancer les parcs québécois » (Chevrette, 1999), de manière à établir un véritable réseau de « calibre international », objectif que caressait ce gouvernement depuis vingt ans, c'est-à-dire depuis l'époque de l'élaboration de la première politique en matière de parcs en 1977. Cette volonté d'améliorer les parcs québécois, « symbole de fierté nationale », pour pouvoir offrir un produit concurrentiel digne d'un réseau de parcs d'État (Landry, 2000) s'est traduite par l'allocation d'une somme de 15 millions de dollars cette année-là et de 16 millions de dollars en 2000-2001. Ces mesures budgétaires, accompagnées en 2001 d'une modification de la Loi sur les parcs pour abolir le concept de parc de *récréation* et vouer tous les parcs du Québec à une vocation de *conservation* et de découverte, s'inscrivent dans les visées de l'État de développer un réseau de parcs à la hauteur des standards internationaux en matière de conservation et de mise en valeur du patrimoine naturel, tout en contribuant au développement des régions où ils se situent. Enfin, une nouvelle préoccupation sociale anime le Parti québécois, celle de l'emploi chez les jeunes, plus particulièrement en région.

Fait à noter, contrairement aux réserves fauniques, les parcs nationaux du Québec ne sont pas des territoires publics au sens de la Loi sur les terres du domaine de l'État. Ils y ont été soustraits de façon « permanente » et appartiennent au *ministre* responsable des parcs, actuellement le MDDEP, également responsable de faire appliquer la Loi sur la SÉPAQ. Depuis que le gouvernement a transféré la gestion de l'offre des activités et des services dans les parcs du Québec méridional à la SÉPAQ, cette dernière doit rendre compte de l'ensemble de ses activités au ministre responsable du développement du réseau des parcs nationaux du Québec.

Intégration des mandats à l'organisation interne de la SÉPAQ

À la suite du transfert des parcs, la SÉPAQ dépose un plan d'affaires pour la période 2000-2005 qui vise à :

- amener les parcs à un niveau comparable aux grands réseaux de parcs nationaux en matière de conservation et d'éducation ;
- optimiser la contribution financière des activités commerciales et accroître l'autofinancement des parcs ;
- au Québec et à l'étranger, positionner Parcs Québec comme un réseau de parcs nationaux afin d'en accroître la notoriété et la fréquentation ;
- assurer une gestion rigoureuse des parcs dans la perspective du développement des régions ;
- offrir à la clientèle québécoise et étrangère des infrastructures de qualité compatibles avec l'image des parcs nationaux par des interventions appropriées pour le maintien des actifs et par un programme d'investissements dans les parcs (Parcs Québec, 2002 : 4).

En conformité avec les objectifs de ce plan et dans un souci de réaliser le mandat de constituer un véritable réseau de parcs de calibre international, la SÉPAQ a choisi de reprendre à son compte la gestion des activités commerciales qui étaient assurées, avant leur cession, à des entreprises privées. Ce geste devait contribuer à uniformiser la qualité des services offerts aux visiteurs et à réinvestir les profits générés par ces activités conformément aux plans directeurs. En fait, la Société a commencé à dégager des pro-



fits substantiels à partir de 2002 et ce, malgré les dépenses importantes effectuées pour l'entretien des actifs (ex. : station Duchesnay et projet des Chic-Chocs).

Le deuxième geste d'importance pour atteindre les objectifs de rentabilité a consisté à introduire la tarification d'accès dans les parcs en 2001, malgré la réticence de la population à l'origine. Il semble que la campagne d'information menée en parallèle ait démontré une certaine efficacité :

« En général, les clients comprennent bien que les revenus de cette tarification sont entièrement réinvestis dans les parcs et produisent un impact direct sur la qualité des services et infrastructures. Ils ont conscience de contribuer à la mise en valeur et à la protection de ces magnifiques espaces et ils sont de plus en plus fiers de leur réseau de parcs nationaux. » (SÉPAQ, 2002 : 4)

De plus, on a mis sur pied différents comités à l'intérieur de la SÉPAQ pour inciter les employés à travailler ensemble, dans une perspective d'intégration des responsabilités de chaque service. Un comité de gestion et un comité d'éthique se penchent sur les différents services à la clientèle, la conservation, l'éducation et la recherche.

Durant cette période, c'est quelque 100 millions de dollars qui ont été investis en consolidation, en entretien et en développement de nouvelles activités dans l'ensemble du réseau, investissements rendus possibles par l'augmentation des revenus et aussi « des économies d'échelles attribuables à l'effet réseau des établissements sous gestion » (SÉPAQ, 2003 : 19). À cette fin, la révision du plan stratégique de marketing pour y intégrer l'ensemble du réseau des 45 établissements de la SÉPAQ a également contribué aux économies d'échelles.

Enfin, on constate que, à la suite du transfert du réseau des parcs, les investissements ont évolué de façon régulière et ce, au rythme de l'augmentation des revenus (graphique 4).

Intégration au milieu régional

Bien que ce nouveau mandat ne soit pas spécifiquement « assorti d'objectifs de rentabilité », la SÉPAQ s'est engagée à améliorer, de façon substantielle, la santé financière de Parcs Québec et son efficacité tout en main-

tenant les objectifs de ce réseau en matière de conservation » (SÉPAQ, 1999 : 4). Pour ce faire, elle a voulu établir une relation privilégiée avec le milieu régional par l'implantation dans chacun des 22 parcs du Québec d'un organisme consultatif appelé « table d'harmonisation ». À l'instar des CAL, ces tables représentent « un moyen privilégié pour associer le milieu régional aux orientations des parcs du Québec et pour favoriser la concertation quant au développement de leur périphérie » (SÉPAQ, 1999 : 4)⁸. Elles sont mises sur pied par la SÉPAQ qui nomme les organismes représentés selon la dynamique de chaque région⁹. Sans détenir un véritable pouvoir décisionnel, une table d'harmonisation peut faire des recommandations sur le plan d'affaires d'un parc ainsi que sur la diversité des activités et des services offerts. Ces ententes spécifiques conclues entre l'État et le milieu (soit un conseil régional de développement ou la conférence régionale des élus) comportent certains engagements de la société face à la communauté, notamment, en général des politiques d'achat local, d'embauche locale, ainsi que de formation de la main-d'œuvre locale et régionale afin d'y recruter plus aisément du personnel qualifié.

Le défi de gestion intégrée ne se pose pas de la même façon dans le cas des parcs que dans celui des réserves fauniques, puisque dans les parcs on n'a pas la pression de l'exploitation des ressources par des tiers et que l'accès du public est entièrement contrôlé par la société. De plus, le règlement de zonage constitue un outil intégré au cadre réglementaire pour la protection, l'aménagement et la gestion des ressources du territoire. On constate que cette double mission de protéger les territoires et en même temps de les rendre accessibles au public pour qu'il puisse y découvrir la nature présente un équilibre délicat à réévaluer de façon constante à l'échelle locale de chaque parc et ce, en conformité avec les principes énoncés dans la Loi sur les parcs nationaux du Québec.

Cette phase a coïncidé avec la mise en place, dans des projets de mise en valeur des Chic-Chocs, d'une politique permettant à la société de circonscrire à une ou plusieurs régions données les appels d'offres afin de permettre aux entreprises locales de participer au développement de leur région (SÉPAQ, 2003 : 5). Cette politique est venue renforcer la volonté de l'État de contribuer au développement des régions en permettant aux entreprises locales d'y participer.



Rivière aux Portes-de-l'Enfer (Réserve faunique des Chic-Chocs).

Photo : © Sépaq

Force est de constater que l'intégration de la gestion des parcs aux activités de la SÉPAQ a eu des effets positifs sur la santé financière de la société, de même que sur ses territoires protégés. L'objectif financier que s'était fixé la SÉPAQ dans son plan d'affaires a rapidement été surpassé grâce aux efforts consentis pour accroître la fréquentation dans les parcs. Les secteurs des réserves fauniques et des centres touristiques ont également connu un certain succès grâce aux efforts de la SÉPAQ pour fidéliser et renouveler sa clientèle

Phase 4 : 2003-2006. Mise à niveau des infrastructures

Intégration à l'appareil de l'État : rentabilisation des établissements

Une nouvelle phase commence avec le gouvernement libéral de Jean Charest, élu le 14 avril 2003. Le mandat de la SÉPAQ est de mettre en œuvre une gestion orientée vers la satisfaction de la clientèle et l'instauration de programmes de formation en accueil et en sécurité. C'est aussi une phase de rentabilisation axée sur le choix politique de privatiser certains territoires protégés « à perpétuité », de les vendre par appels d'offres publics pour y construire des condos de villégiature, sans tenir compte des recommandations répétées du milieu régional réclamant le maintien de la protection de ces territoires convoités par d'autres et pour d'autres intérêts ; c'est le cas d'un territoire sous bail dans



le parc national du Mont-Orford. Si la SÉPAQ doit tenir compte de ces choix politiques et les intégrer à ses mandats de gestion, en aucun temps elle n'a été consultée sur les décisions prises à cet effet, bien que l'État reconnaisse ses compétences en ce domaine. Pourtant, voilà une belle occasion d'appliquer le concept de développement durable à une situation dont les enjeux tripolaires (économique, social et environnemental) sont déterminés de façon explicite par les parties prenantes et exigeraient d'eux, y compris de la SÉPAQ, une prise de décision intégrant les intérêts de chacun sans renoncer aux intérêts de la collectivité.

Sous ce gouvernement, la SÉPAQ relèvera d'abord du ministre délégué à la Forêt, à la Faune et aux Parcs pour ensuite être transféré au Développement durable, à l'Environnement et aux Parcs (MDDEP). En fait, depuis le transfert de la gestion des opérations et des activités liées au réseau des parcs, le ministre responsable de ce réseau a toujours obtenu le mandat de faire appliquer la Loi sur la SÉPAQ. Les réserves fauniques demeurent, quant à elles, sous la responsabilité du ministre des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF).

Intégration des mandats à l'organisation interne de la SÉPAQ

En ce qui a trait au réseau des parcs et si l'on en croit la SÉPAQ, il semble que celle-ci ait réussi à relever la majorité des défis et des objectifs fixés dans son Plan d'affaires 2000-2005 et ce, avant même la fin de la période projetée. Au chapitre de la conservation, la société a implanté dans le réseau des parcs un Programme de suivi de l'intégrité écologique (PSIE), une première au Canada dit-elle, dont un système de gestion qui dans son évolution s'apparente à une gestion écosystémique, c'est-à-dire, tel que défini dans le Rapport Coulombe, qui a comme « objectif de satisfaire un ensemble de valeurs et de besoins humains en s'appuyant sur les processus et les fonctions de l'écosystème et en maintenant son intégrité » (p. 47). L'outil développé par la SÉPAQ comporte une trentaine d'indicateurs permettant d'établir le bilan de santé des territoires et d'y « apporter, le cas échéant, les correctifs nécessaires afin d'en assurer la conservation et la protection » (SÉPAQ, 2005 : 14). La société a également mis en place un plan de gestion écologique des matières résiduelles, doté certaines infrastructures de panneaux solaires afin d'économiser de l'énergie, en plus d'instaurer un service de transport collectif dans certains parcs pour réduire la circulation automobile et d'utiliser un pa-

pier recyclé à 100 % à la grandeur du réseau. Enfin, le niveau d'autofinancement du réseau des parcs nationaux a atteint plus de 55 % en cinq ans à peine.

Du côté des réserves fauniques, les énergies ont surtout été employées à fidéliser les clients chasseurs et pêcheurs ainsi qu'à conquérir une nouvelle clientèle pour compenser la baisse du nombre de chasseurs et de pêcheurs. On a également instauré un projet de gestion intégrée des ressources dans les réserves fauniques, lequel vise à établir une « harmonisation plus équitable entre l'aménagement forestier et les besoins de développement durable des activités fauniques et récréatives » (SÉPAQ, 2004 : 15). Encore ici, on reconnaît le concept d'aménagement écosystémique mis de l'avant dans le rapport de la Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise. Du côté des centres touristiques, l'événement marquant fut l'ouverture d'une auberge de 48 chambres à la station touristique Duchesnay, dont les travaux avaient débuté en avril 2003.

Les principaux investissements ont été réalisés en vue d'améliorer l'efficacité du site Web de la SÉPAQ, de soutenir les efforts de mise en marché des activités offertes et d'être présent aux différents salons touristiques au Québec et en Ontario. Sur le plan des ressources humaines, on a mis l'accent sur le renouvellement de l'effectif, dont l'âge moyen des directeurs est d'environ 34 ans.

Cependant, malgré une augmentation des revenus et des profits, on constate que durant cette période la courbe des investissements est en baisse (graphique 4), contrairement aux résultats des années 1998 à 2003.

Intégration au milieu régional

Au chapitre du développement des régions, plus de 90 % des dépenses de la SÉPAQ pour les parcs sont effectuées en région et produisent annuellement 1200 emplois directs (Plan d'affaires, p. 4). Il est certain que ces dépenses engendrent des revenus fiscaux fort intéressants pour le gouvernement du Québec (28 millions de dollars en 2005), mais aussi pour le milieu régional. Les partenariats d'affaires avec l'entreprise privée, tels les forfaits hébergement-access-activité, témoignent de l'effet multiplicateur et du « rôle moteur qu'occupent les parcs nationaux en région, alors qu'ils constituent des produits d'appel touristiques permettant de générer des retombées économiques en périphérie de leurs territoires »

(SÉPAQ, 2005 : 17). À titre d'exemple, le partenariat avec Aventure Écotourisme Québec (AÉQ) est renouvelé et de nouveaux forfaits – comprenant l'hébergement, l'accès au parc et aux activités – sont offerts avec des entreprises régionales. Des partenariats avec les milieux scientifiques et de l'éducation sont également développés avec des institutions, notamment le Jardin botanique et le Biodôme.

Par ailleurs, du côté du secteur faunique, le Fonds jeunesse Québec a financé quelques projets qui ont permis, de 2001 à 2005, à 413 jeunes d'en profiter, dont une soixantaine qui se sont intégrés professionnellement à l'effectif des établissements de la SÉPAQ. Les emplois générés par ces projets placent les jeunes dans un contexte où ils ont à composer avec différents utilisateurs du milieu forestier.

Comme autre exemple d'intégration régionale, un projet pilote de GIR a été instauré en 2002 par la SÉPAQ et la FAPAQ, en collaboration avec la Faculté de foresterie et de géomatique de l'Université Laval. Ce projet visait la concertation des acteurs locaux et régionaux en vue de développer une vision commune et cohérente d'aménagement forestier pour la réserve faunique de Portneuf, c'est-à-dire une approche opérationnelle de gestion intégrée des ressources se traduisant par des mesures concrètes d'aménagement forestier (Desmarais, 2004). Des intervenants forestiers se sont joints à cette structure de concertation, qui visait tout d'abord à prévenir ou à résoudre les sources potentielles de conflits entre les villégiateurs et les travailleurs forestiers.

Bien que louables, les différents efforts pour une gestion intégrée des ressources dans les réserves fauniques se révèlent souvent inopérants en raison de l'absence de réels pouvoirs de décision. Au mieux pourrait-on parler d'harmonisation, dans la mesure où le gouvernement accorde un peu plus de pouvoir aux gestionnaires de la faune avec la modification de l'article 54 de la Loi sur les forêts¹⁰, chacun des intervenants ayant sa propre définition de la GIR. Comme autre difficulté propre au secteur faunique, à l'inverse du réseau des parcs, il ne bénéficie d'aucune subvention d'opération de la part du gouvernement et doit entièrement s'autofinancer. Cela explique un niveau d'investissements plus faible en matière d'immobilisations. Enfin, depuis 2005, le secteur faunique présente une difficulté supplémentaire de gestion par le fait qu'il doit répondre à deux interlocuteurs différents, soit le ministre responsable de l'application de la Loi sur la SÉPAQ,



du MDDEP, et le ministre responsable des Ressources naturelles, du MRNF, qui définit entre autres les quotas de prélèvements. On comprend que cette situation ne soit pas idéale et que les réserves fauniques ne soient pas, *de facto*, la priorité d'un ministre également responsable de l'utilisation des ressources forestières ; la collaboration est aussi moins directe avec ce ministre et les intervenants se heurtent parfois à une résistance accrue.

Conclusion

Rappelons que la mission de la SÉPAQ est d'assurer l'accessibilité de territoires et d'équipements publics situés majoritairement dans un environnement forestier, de les mettre en valeur et de les protéger au bénéfice de sa clientèle, des régions du Québec et des générations futures. Cette triple mission est également investie d'un rôle de levier de développement économique dans les régions où la SÉPAQ exploite des établissements. Ce rôle s'est traduit par la mise en place de partenariats avec des entreprises privées et des ententes spécifiques avec des organismes du milieu, tant pour le secteur des parcs que ceux des réserves fauniques et des centres touristiques. Dans cette perspective, la société a choisi une logique de gestion privilégiant des « liens forts », en associant diverses parties prenantes concernées par les projets développés.

En ce qui a trait à l'émergence du modèle de gestion intégrée qui vient d'être analysé, force est de constater que nous sommes en présence d'une logique stratégique d'adaptation d'une société d'État à des enjeux politiques, sociaux et économiques, d'une part, et, d'autre part, de construction identitaire nécessaire à la réalisation de ses mandats ; une société qui doit à la fois répondre de ses activités à un ministre dont l'allégeance politique oriente sa mission économique et sociale et développer sa crédibilité ainsi que sa légitimité auprès des milieux régionaux ; le succès de sa mission économique/sociale/écologique en dépend.

En ce sens, la société a dû développer une stratégie organisationnelle de manière, premièrement, à atteindre les objectifs spécifiques de chacun des mandats qui lui ont été confiés et, deuxièmement, à s'adapter aux impératifs conjoncturels particuliers de chaque phase de son évolution, de même qu'en fonction des pressions venues de l'extérieur, par exemple le documentaire *L'erreur boréale* ou les recommandations de la Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise.

Bref, le processus de gestion intégrée que la SÉPAQ a mis en place au cours des 25 dernières années a évolué selon des phases successives d'émergence et de consolidation d'un modèle interne de gestion intégrée qui soulève les questions suivantes. La flexibilité stratégique à la base de ce modèle et de cette culture d'intégration pourra-t-elle être maintenue au cours des prochaines années, compte tenu de la taille et de la diversité des activités ? Et potentiellement de la mainmise politique croissante dans ses opérations, alors qu'elle est en mesure de devenir une source de fonds récurrente non négligeable pour l'appareil d'État¹¹ ? Comment réussira-t-elle à relever ce défi d'adaptation à l'appareil étatique et à la mise en œuvre de formes nouvelles d'intégration au milieu, et non l'inverse ? Comment, en regard de nouvelles exigences sociétales, saura-t-elle entretenir un équilibre dynamique entre le développement économique et la conservation des ressources face aux pressions croissantes de l'un et l'autre ? En somme, comment répondra-t-elle au défi non seulement de gestion intégrée, mais de gestion intégrée des écosystèmes ?

De façon plus générale, cette étude de cas montre que la logique propre à un système de gestion intégrée des ressources ne saurait être comprise uniquement à partir de sa forme actuelle plus achevée ; elle montre aussi qu'elle est autant la résultante d'une dynamique interne à l'organisation, à ses parties prenantes, aux mandats qui lui sont confiés ainsi qu'aux contingences auxquelles elle doit s'adapter pour y répondre, où tous les facteurs contribuent au façonnement d'un modèle de gestion qui résulte d'initiatives et d'adaptations stratégiques, tant à caractère émergent que délibéré dans le temps (au sens de Mintzberg *et al.*, 1999).

Marie Lequin est professeure et directrice des programmes de cycles supérieurs en loisir, culture et tourisme à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Notes

- 1 Rapport de la Commission d'étude sur la gestion de la forêt publique québécoise (2004).
- 2 Dans le cas des parcs nordiques, tel celui des Pingualuit créé en 2002, ce mandat est délégué aux administrations autochtones.
- 3 Rétributions du gouvernement pour la gestion des activités liées à la conservation, à l'éducation et à la recherche.
- 4 Le point « Visites » comprend les droits d'accès aux parcs, diverses activités et transport dans certains parcs, stationnement au parc de la Chute-Montmorency.

- 5 L'offre des activités et des services commerciaux dans les réserves fauniques est principalement assurée par la SÉPAQ, sauf dans la réserve faunique de Duchénier, où ce sont des organismes du milieu qui voient à l'offre d'activités et de services (http://www.fapaq.gouv.qc.ca/fr/territoires/res_faun.html).
- 6 Exemples : représentants des différentes municipalités, MRC, Conseil régional de développement, Association touristique régionale, secteur loisirs et sports, Conseil régional de l'environnement.
- 7 En vertu des mandats qui leur sont confiés par la Loi créant le ministère des Régions, les CRCQ exercent une fonction générale de concertation des intervenants régionaux et de planification régionale. Une de leurs responsabilités consiste à négocier des ententes spécifiques avec les interlocuteurs du gouvernement.
- 8 Rapport annuel 1998-1999, p. 4.
- 9 Outre les membres du ministère responsable des Parcs et de la SÉPAQ, la composition d'une table d'harmonisation est basée sur la représentation des différents secteurs d'activités concernés et des communautés locales et régionales directement impliquées par la mise en valeur du parc. On y trouve le secteur municipal, le milieu touristique, les groupes environnementaux et d'éducation à l'environnement, la communauté scientifique, les organismes responsables du développement régional et des représentants du ministère responsable.
- 10 Le projet de loi n° 136, *Loi modifiant la Loi sur les forêts*, invite les MRC et les organismes concernés à « participer » à la préparation du plan d'aménagement forestier sans plus de précision.
- 11 Rappelons ici la ponction de deux milliards de dollars effectuée sur la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) il y a plus de dix ans.

Bibliographie

- Chevrette, Guy (1999), *Mémoire au Conseil des ministres*.
- Desmarais, Marie-Ève (2004), *Plan d'harmonisation faune-forêt-récréation*, Réserve faunique Portneuf, Réseau SÉPAQ, septembre.
- Landry, Bernard (2000), *Discours du Budget 1999-2000*.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, et J. Lampel, (1999). *Safari en pays stratégie : L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Éditions Village Mondial, Paris.
- Parcs Québec (2002), Plan d'affaires 2000-2005 – Pour un véritable réseau de parcs nationaux, Réseau SÉPAQ.
- Société des établissements de plein air du Québec (SÉPAQ) (1992), Rapport annuel 1991-1992.
- SÉPAQ (1994), Rapport annuel 1993-1994.
- SÉPAQ (1995), Rapport annuel 1994-1995.
- SÉPAQ (1996), Rapport annuel 1995-1996.
- SÉPAQ (1997), Rapport annuel 1996-1997.
- SÉPAQ (1999), Rapport annuel 1998-1999.
- SÉPAQ (2002), Rapport annuel 2001-2002.
- SÉPAQ (2003), Rapport annuel 2002-2003.
- SÉPAQ (2004), Rapport annuel 2003-2004.
- SÉPAQ (2005), Rapport annuel 2004-2005.