RÉGIE DU ROYAL 22º RÉGIMENT

# Plan stratégique 2020-2025



Royal 22º Régiment JUILLET 2020



# TABLE DES MATIÈRES

Références	1
SECTION 1 – ÉTAT DE LA SITUATION	1
CONTEXTE	1
CONSTAT DES RÉSULTATS DE LA PÉRIODE 2019-2020	2
SYNTHÈSE DU BILAN INTERNE	3
CONSTAT	4
PARTIE 2 – ORIENTATION STRATÉGIQUE	
GÉNÉRALITÉS	
MISSION DE LA RÉGIE	
VALEURS	
LES PARTIES PRENANTES	5
LES AXES D'ACTIONS PRIORITAIRES	5
PARTIE 3 – STRATÉGIE 2020-2025	6
PLAN STRATÉGIQUE	6
OBJECTIFS STRATÉGIQUES	7
CONCLUSION	9
ANNEXE A	A-1
ANNEXE B	B-1

#### Références

- A. Analyse de la gouvernance, de la direction et du fonctionnement du Royal 22<sup>e</sup> Régiment et de ses organisations BNP, 21 septembre 2018
- B. Organigramme de la Régie et du Musée R22<sup>e</sup>R
- C. Minute de la réunion du comité exécutif R22<sup>e</sup>R, 31 octobre 2019
- D. Plan de campagne du Musée R22<sup>e</sup>R, 2013
- E. Feuille de route régimentaire, 2017

# SECTION 1 – ÉTAT DE LA SITUATION

#### **CONTEXTE**

- 1. La commémoration du 100<sup>e</sup> anniversaire du Royal 22<sup>e</sup> Régiment en 2014 a fourni l'occasion de favoriser le rapprochement de notre grande famille régimentaire. Notre centenaire a permis au R22<sup>e</sup>R de rayonner au pays et à l'étranger. Ces festivités ont éveillé un sentiment d'appartenance et de fierté. Afin de capitaliser sur cette lancée, les autorités régimentaires ont identifié la nécessité de créer une feuille de route et de se doter d'un plan stratégique. En 2016, une analyse initiale des fondements du Régiment a mené à la création d'une feuille de route dans laquelle une mission, une vision et des lignes d'opération du Régiment furent développées (réf E).
- 2. Dans une phase subséquente, les autorités du Régiment ont mandaté une étude (réf A) de sa gouvernance, de sa direction et de son fonctionnement. Cette démarche s'inscrit à l'intérieur de la feuille de route régimentaire. Elle a également permis d'améliorer nos pratiques et nos procédures, de renforcer notre structure organisationnelle et institutionnelle tout en harmonisant nos échanges avec nos partenaires internes et externes. Parmi les recommandations importantes adoptées par le Conseil de généraux en novembre 2018, notons les suivantes :
  - a. Une structure assurant une gouvernance stratégique pérenne;
  - b. La centralisation de la gestion de nos BNP menant à la fusion de la Régie et du Musée ainsi qu'à la création d'un poste de gestionnaire supérieur afin d'exploiter le plein potentiel de la Citadelle maison-mère du Régiment;
  - La scission de nos OBNL (Fondation Général Vanier, Consortium et l'Association du R22<sup>e</sup>R) afin de nous conformer aux impératifs légaux, aux règlements des FAC ainsi qu'aux pratiques de bonne gouvernance d'OBNL; et
  - d. Recadrer le rôle du QG régimentaire à titre d'élément de coordination et de liaison au sein de la famille régimentaire.
- 3. Ce plan stratégique de la Régie du R22<sup>e</sup>R vise à orienter les efforts de l'organisation qui assume les responsabilités de rassembler la famille régimentaire et à consolider les efforts non publics du Régiment. La période choisie, 2020-2025, reflète l'intention d'adopter une approche délibérée pour la Régie et le Régiment.

# CONSTAT DES RÉSULTATS DE LA PÉRIODE 2019-2020

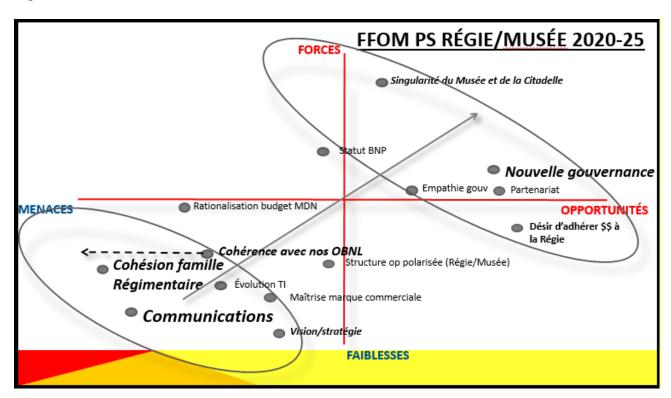
- 4. Bien que l'exercice financier actuel ne soit pas terminé, le comité de planification stratégique a analysé les résultats obtenus en date du 31 janvier 2020. Notamment :
  - a. <u>Situation de la Régie</u>. Depuis 2005, le major régimentaire assume les fonctions de secrétaire/trésorier de la Régie. Il gère également les différentes fonctions opérationnelles du QG régimentaire. L'analyse et le rapport produit en 2018 (réf A) a démontré la nécessité de revoir les structures et les rôles du QG régimentaire afin d'harmoniser, d'unifier, d'optimiser, et enfin d'aligner la gestion et le marketing de toutes les entités BNP (Régie et Musée R22<sup>e</sup>R) de la Citadelle de Québec. Pour se faire, la décision fut prise de se doter d'un directeur général (DG) provenant de l'externe. Celui-ci assume désormais la fonction de trésorier, est responsable de la Régie et répond au comité exécutif du R22<sup>e</sup>R<sup>1</sup>;
  - b. Par souci de créer des efficiences, uniformiser les processus et optimiser les ressources humaines et matérielles, une fusion entre le Musée et la Régie s'imposait (réf B). Entamée à l'automne 2019, cette fusion sera complétée au courant de l'exercice financier 2020-2021;
  - c. À la suite de l'adoption du plan stratégique, les statuts et règlements de la Régie seront revus et mis à jour. Ces statuts et règlements seront présentés au comité exécutif à l'automne 2020;
  - d. <u>Situation du Musée R22<sup>e</sup>R pré-transformationnel 2018</u>. En 1950, des membres du Régiment ont créé le Musée Royal 22<sup>e</sup> Régiment à la Citadelle de Québec afin de préserver et diffuser l'histoire du Régiment et du site. Ce musée détient le statut officiel de Musée des Forces canadiennes depuis 1974 et, en 1975, il est officiellement reconnu comme un dépôt d'archives au catalogue collectif des manuscrits par Bibliothèque et Archives Canada. Le Musée R22<sup>e</sup>R conserve des archives et collections, allant du XVII<sup>e</sup> siècle à nos jours, en lien avec l'histoire de la ville de Québec, de la Citadelle de Québec et du Royal 22<sup>e</sup> Régiment. En 2013, les expositions permanentes *Je me souviens* et *Honneur et Mémoire* furent lancées dans le cadre d'un plan pluriannuel. Les phases subséquentes de développement du Musée comprennent :
    - (1) La rénovation de l'Ancienne Poudrière française qui sera accessible dès l'automne 2020,
    - (2) La prolongation de la Casemate Est pour la mise en valeur des opérations domestiques nationales et toute autre utilisation à vocation muséale, telle l'exposition d'art militaire du Régiment. L'étude de faisabilité est en production et les rénovations débuteront en 2021.
    - (3) L'entretien et la rénovation de la tenaille (ancienne prison), et

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Le Cmdt du 2<sup>e</sup> Bataillon maintient son imputabilité financière, car tous les comptes et entités non-publiques de la Maison-mère demeurent rattachées à son unité (CIU 1852). D'ailleurs à ce titre, il siège comme membre ex-officio sur le comité exécutif du R22<sup>e</sup>R.

- (4) La création d'un lieu rencontrant les normes strictes de préservation et de conservation des collections et des archives.
- e. Aujourd'hui, le Musée R22<sup>e</sup>R accueille plus de 165 000 visiteurs annuellement :
  - (1) Il figure parmi les 10 des attractions à voir à Québec (Trip Advisor),
  - (2) Il est le musée militaire le plus visité au Canada après le Musée canadien de la guerre,
  - (3) Il se classe 3<sup>e</sup> au niveau des musées les plus visités dans la ville de Québec,
  - (4) Il est ouvert à l'année sauf à Noël et au Jour de l'an,
  - (5) Il compte une équipe de 22 employés à temps plein et plus de 49 employés saisonniers pour la période de mai à septembre,
  - (6) Le Musée est autofinancé, et
  - (7) En terme de fréquentation, en moyenne, 55% des visiteurs sont des américains, 25% sont des canadiens-anglais, 15 % proviennent de l'international et 5% de la province de Québec.

#### SYNTHÈSE DU BILAN INTERNE

5. La synthèse du bilan conduite par le comité de planification stratégique et entérinée par le comité exécutif du R22<sup>e</sup>R permet d'identifier les enjeux prioritaires liés au modèle organisationnel :



#### **CONSTAT**

6. La décision de se doter d'un nouveau modèle de gouvernance régimentaire reconnaissait une opportunité de s'actualiser afin d'être agile, dynamique, proactif, au diapason avec les réalités actuelles et les besoins ainsi que les attentes des membres de la famille régimentaire. Elle soulignait aussi une volonté de se conformer aux impératifs légaux, aux règlements des FAC ainsi qu'aux pratiques d'une bonne gouvernance d'OBNL. Elle permettait aussi de recadrer le rôle du QG régimentaire à titre d'élément de coordination et de liaison au sein de la famille régimentaire. Le musée a amélioré sa position globale et demeure la principale source de revenus non publics de la Régie. Ceci étant dit, l'environnement externe est en évolution constante et ce dernier se doit de consolider ses acquis tout en augmentant sa part de marché. Cette combinaison d'actions internes et externes assurera la pérennité de l'organisation, l'accomplissement de sa mission et un alignement vers sa vision.

# PARTIE 2 – ORIENTATION STRATÉGIQUE

# **GÉNÉRALITÉS**

7. En tenant compte des résultats obtenus et du bilan de l'organisation, le comité exécutif du R22<sup>e</sup>R a résolu d'adopter les changements présentés ci-dessous aux éléments principaux de l'orientation stratégique de la Régie (voir schéma stratégique de la Régie).

## MISSION DE LA RÉGIE

8. La Régie R22<sup>e</sup>R, une entité BNP, conçoit et livre des programmes et services visant à mobiliser et consolider la famille régimentaire et à préserver, développer et mettre en valeur le patrimoine culturel et historique du R22<sup>e</sup>R, des Forces armées canadiennes et de la Citadelle.

#### **VALEURS**

- 9. Afin de guider les administrateurs, les dirigeants et les gestionnaires dans leurs décisions et leurs actions, le comité exécutif établi les quatre valeurs suivantes :
  - a. **Intégrité**: Le personnel de la Régie agit avec transparence, honnêteté et un sens de l'éthique irréprochable en observant scrupuleusement les politiques et règlements afin de protéger les intérêts et la crédibilité de l'institution;
  - b. **Fierté :** La Régie est fière des traditions et coutumes du R22<sup>e</sup>R et de son patrimoine canadien-français;
  - c. **Excellence :** La Régie vise l'excellence dans la prestation des services et la livraison de programmes destinés à valoriser et protéger le patrimoine régimentaire tout en assurant le mieux-être des membres de la famille régimentaire;
  - d. **Bienveillance :** La Régie prend soin de la famille régimentaire. Cette valeur existe depuis les débuts du 22<sup>e</sup> Bataillon (canadien-français). Une valeur qui, en toutes

circonstances, a pour objectif de porter une attention particulière au bien-être de nos hommes et de nos femmes qui portent ou qui ont porté le castor, ainsi que leurs familles.

#### LES PARTIES PRENANTES

- 10. Une partie prenante est un individu, un groupe ou une organisation qui a un intérêt dans notre organisation ou qui peut être affecté par les actions, les objectifs ou les politiques de celle-ci. En ce qui concerne la Régie du R22<sup>e</sup>R, les principales parties prenantes ont été identifiées comme suit :
  - a. La famille régimentaire;
  - b. La gouvernance, la direction et les employés;
  - c. Les organismes de bienfaisance;
  - d. Les partenaires d'affaires publics et privés;
  - e. Le public et les visiteurs; et
  - f. Le leadership senior des Forces armées canadiennes.

#### LES AXES D'ACTIONS PRIORITAIRES

- 11. En tenant compte des enjeux identifiés et des orientations stratégiques, le comité exécutif du R22<sup>e</sup>R définit les axes d'actions prioritaires suivants :
  - a. Axes d'actions internes :
    - (1) Poursuivre et compléter la transformation organisationnelle (réécriture des statuts et règlements, renforcement des institutions, de nos procédés et valeurs),
    - (2) Optimisation du rendement organisationnel BNP/FAC (opérations, ressources humaines, communications, finances),
    - (3) Consolidation, conception et livraison des programmes et services internes;
    - (4) Mise en œuvre d'un plan d'affaires efficace et efficient,
    - (5) Développement d'une stratégie de communication actualisée, et
    - (6) Optimisation de la gestion de l'information (classement, archivage, sécurité, applications opérationnelles et administratives, infrastructure TI).

#### b. Axes d'actions externes :

- (1) Positionnement de la Régie sur les marchés potentiels pour offrir des services diversifiés et se démarquer de la concurrence,
- (2) Établissement de partenariats corporatifs, et
- (3) Mise à jour de l'image de marque.

# PARTIE 3 – STRATÉGIE 2020-2025

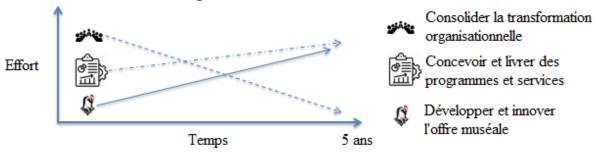
# PLAN STRATÉGIQUE

- 12. En fonction des résultats de l'analyse de la situation et de l'orientation stratégique arrêtée, le comité exécutif du R22<sup>e</sup>R adopte le plan stratégique suivant pour la Régie :
  - a. <u>Intention stratégique pour la période</u>. Afin de concrétiser l'orientation stratégique pendant la période visée, l'intention stratégique servira de phare principal de la stratégie adoptée :

## « Rassembler la famille régimentaire »

b. Afin d'optimiser l'exécution de cette stratégie et en assurer l'efficacité et l'efficience, l'organisation priorisera le travail sur deux axes : l'axe primaire (transformation interne selon le nouveau modèle de gouvernance) et l'axe secondaire (consolidation des marchés externes actuels et l'éventuel positionnement dans de nouveaux marchés). Les travaux de l'axe primaire seront prioritaires tout en permettant l'avancement des initiatives de l'axe secondaire, en particulier celles liées au positionnement dans de nouveaux créneaux;

# L'effort selon l'horizon temporel



- c. <u>Modèle organisationnel</u>. Les travaux sur l'axe interne seront axés sur une transformation organisationnelle qui visera à mettre en œuvre une nouvelle culture entrepreneuriale tenant mieux compte de la satisfaction des membres de la famille régimentaire et de la clientèle. Elle visera également à améliorer le rendement organisationnel à tous les niveaux, à optimiser l'utilisation des ressources, y compris un plan de communication visant à assurer un meilleur engagement de ses membres tout en favorisant le rayonnement du Régiment et de sa Régie;
- d. <u>Modèle d'affaires</u>. Notre modèle d'affaires vise à assurer la pérennité financière de la Régie. La transformation de notre structure organisationnelle nous permettra de demeurer novateur et compétitif, au diapason avec notre environnement et d'être un leader (acteur de premier plan) dans la livraison de nos programmes et de nos offres de services. Les créneaux suivants seront développés : introduction et optimisation des capacités TI, diversification et renouvellement de l'offre de services (expérience client), mise en place de mécanismes et de procédures de rétroaction et développement de partenariats multiples avec des acteurs économiques, touristiques et gouvernementaux;

- e. Les critères de succès suivants seront appliqués pour mesurer et ajuster notre plan stratégique :
  - (1) Augmentation du nombre de membres cotisants à la Régie,
  - (2) Augmentation relative et absolue des adhésions aux programmes et services offerts par la Régie,
  - (3) Efficacité de la stratégie de communication,
  - (4) Amélioration du service à la clientèle (interne et externe),
  - (5) Hausse de l'achalandage de 5% par année, notamment dans la clientèle locale,
  - (6) Augmentation du chiffre d'affaires et amélioration de la marge brute des points de vente régimentaires, et
  - (7) Amélioration des compétences de l'équipe de la Régie.

# **OBJECTIFS STRATÉGIQUES**

- 13. **Généralités**. Afin de guider la préparation des plans d'affaires annuels, le comité exécutif du R22<sup>e</sup>R adopte les objectifs stratégiques suivants qui prévaudront pour la période 2020-2025. Le tableau de bord trimestriel présenté par la direction au comité exécutif du R22<sup>e</sup>R intégrera ces objectifs qui seront appuyés par des mesures concrètes, définies selon quatre grandes catégories d'action (*mobiliser*, *communiquer*, *gérer et développer*). Le DG en contrôlera la progression.
- 14. Objectif no 1 : Consolidation de la transformation organisationnelle.
  - a. Poursuivre et cimenter les nouvelles structures de gouvernance et de gestion;
  - b. Développer, maintenir et actualiser un plan de communications internes et externes;
  - c. Harmoniser les relations avec les partenaires et parties prenantes de la Régie, incluant les OBNL;
  - d. Gérer les ressources humaines et matérielles de la Régie; et
  - e. Mise en œuvre des ordres et directives (Ordres permanents, Statuts et règlements, etc.).
- 15. **Objectif no 2 : Conception et livraison de programmes et services**. Effort principal de la Régie visant à mobiliser et rassembler tous les membres de la famille régimentaire.
  - a. Exploiter et développer les technologies de l'information (communication, services en ligne, sondage, etc.);
  - b. Optimiser l'expérience client;
  - c. Demeurer à l'écoute de la famille régimentaire dans le développement des produits et services; et
  - d. Créer et développer des partenariats corporatifs.

# 16. Objectif no 3 : Développement de l'offre muséale.

- a. Adopter les objectifs énoncés dans le plan de campagne établi (réf D);
- b. Développer une offre actualisée en harmonie avec les grandes tendances socioculturelles et technologiques;
- c. Faciliter l'accès et développer un plan de visibilité;
- d. Développer le marché local/régional;
- e. Poursuivre le développement du programme éducatif et de l'offre scolaire.

#### 17. Autres considérations.

- a. Résultats attendus. À la fin de la période, la Régie aura terminé la transformation organisationnelle et celle-ci sera connue de la famille régimentaire. De plus, la Régie aura diversifié son offre de services à l'interne et à l'externe et se sera approprié une clientèle de choix par la création de partenariats corporatifs. Sur le plan interne, la Régie aura mis en œuvre une culture d'excellence en matière de service-client. L'équipe de la Régie sera consciente de ses responsabilités et de son imputabilité et sera dotée d'une gestion efficace et efficiente à tous les niveaux. La situation financière de l'organisation lui permettra de remplir sa mission et de se rapprocher de sa vision. Finalement, l'offre de services et le mode de gestion permettront d'attirer un plus grand nombre de membres de la famille régimentaire.
- b. <u>Défis à relever</u>. Ces résultats nécessiteront un investissement humain considérable impliquant la coordination de tous les échelons de direction et de gestion et l'appropriation de tout le personnel envers ce plan stratégique. Il est entendu que certains investissements seront nécessaires lors des prochaines années.

#### **CONCLUSION**

18. Ce plan stratégique guidera les actions et décisions de la Régie dans un environnement d'affaires prévisible pour la période 2020-2025. Il prescrit une orientation stratégique, un modèle d'affaires et une structure organisationnelle adaptée. Finalement, il exige la préparation d'un plan d'affaires annuel. Ce dernier sera approuvé par le comité exécutif du R22°R et révisé annuellement. Un nouveau plan stratégique sera présenté en 2023 aux autorités régimentaires afin de les guider pour la tranche subséquente 2025-2030.

Le Président du comité exécutif R22<sup>e</sup>R,

Bgén Gervais Carpentier, CD

# Pièces jointes:

Annexe A – Schéma stratégique 2020-2025

Annexe B – Objectifs SMART du plan d'affaires Régie R22eR (sera promulgué en 2021-22)



Régie du Royal 22e Régiment

# SCHÉMA STRATÉGIQUE 2020-2025



JE ME SOUVIENS

## **MISSION**

La Régie R22°R, une entité BNP, conçoit et livre des programmes et services visant à mobiliser et consolider la famille régimentaire et à préserver, développer et mettre en valeur le patrimoine culturel et historique du R22°R, des Forces Armées Canadiennes et de la Citadelle.

# **OBJECTIFS STRATÉGIQUES**



CONSOLIDER LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE



CONCEVOIR ET LIVRER DES PROGRAMMES ET SERVICES





DÉVELOPPER ET INNOVER L'OFFRE MUSÉALE

#### **ACTIVITÉS**

- Développement d'un plan de communication
- Harmonisation des rôles et mandat des partenaires
- Exploitation et développement des TI dans l'offre
- Création des nouveaux programmes et services
- Développement de partenariats corporatifs
- Élaboration d'un plan de visibilité
- Augmentation de l'achalandage
- Mobilisation des membres

#### MOYENS

- Communique
- Mobiliser
- Développer
- Gérer

# PARTIES PRENANTES

- Unités
- Vétérans/Associations
- Entités BNP Citadelle
- Partenaires et Public
- Organismes de bienfaisance

INTÉGRITÉ

FIERTÉ

**EXCELLENCE** 

BIENVEILLANCE

Annexe B – Objectifs SMART du plan d'affaires Régie R22eR (sera promulgué en 2021-22)