

# Association des camps du Québec



**Accompagnement pour la planification stratégique 2022-2025**

Sommaire exécutif

Dana Giacobbi Conseil

Mai 2022

# Table des matières

|             |  |
|-------------|--|
| <b>p.3</b>  | <b>Démarche réalisée</b>                     |
| <b>p.4</b>  | <b>Fondation : Diagnostic stratégique</b>    |
| <b>p.14</b> | <b>Inspiration : Analyse comparative</b>     |
| <b>p.16</b> | <b>Réflexion : Synthèse stratégique</b>      |
| <b>p.19</b> | <b>Action : Plan d'action et initiatives</b> |



# Sommaire des objectifs du mandat et des principales étapes

**Objectif général :** Accompagner l'Association des camps du Québec (ACQ) dans la réalisation de son exercice de planification stratégique 2022, en assurant une implication et une réflexion approfondie des intervenants clés, dont le conseil d'administration et la direction. **NB** – L'exercice inclut des étapes devant être réalisées par l'ACQ (**indiquées en bleu**), mais ne faisant pas partie intégrante du mandat du consultant.

## Étapes du mandat

Accompagnement dans la planification stratégique

1



### FONDATION

Contextualisation et diagnostic

2



### INSPIRATION

Exemples et idées

3



### RÉFLEXION

Orientations et objectifs stratégiques

4



### ACTION

Initiatives et plan d'action

## Objectif de chaque étape

Accompagner et encadrer les intervenants de l'ACQ dans la réalisation de chaque étape de l'exercice pour animer la réflexion et amener l'ACQ à prendre les décisions importantes

- Revenir sur l'exercice précédent et en faire ressortir les éléments clés (*complété avant le mandat, résultats partagés avec le consultant*)
- Valider la mission, les valeurs et les objectifs généraux de l'ACQ (*complété avant le mandat, résultats partagés avec le consultant*)
- Sonder les membres de l'ACQ concernant leurs enjeux et leurs priorités (*complété avant le mandat, résultats partagés avec le consultant*)
- Mener un diagnostic stratégique de l'ACQ (*données fournies par l'ACQ*); analyse externe menée par l'ACQ avec support du consultant
- Établir les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces pour l'ACQ

- Identifier des organismes comparables pour l'ACQ
- Faire ressortir des pratiques intéressantes ou des pièges à éviter selon un cadre préétabli

- Élaborer la vision stratégique de l'ACQ (horizon 3 à 5 ans)
- Identifier les grandes priorités stratégiques de l'ACQ et les traduire en orientations pour la période visée
- Identifier des indicateurs de performance en lien avec les priorités stratégiques identifiées
- Définir des cibles stratégiques se rapportant aux indicateurs

- Définir des initiatives permettant à l'ACQ d'atteindre les cibles
- Décliner des actions spécifiques par initiative (*à compléter à la suite du mandat par l'ACQ*)
- Définir des indicateurs pour suivre la réalisation des initiatives (*à compléter à la suite du mandat par l'ACQ*)

# FFOM stratégique de l'ACQ

L'ACQ et son industrie comptent plusieurs forces, faiblesses, opportunités et menaces dont les composantes sont décrites dans l'analyse des environnements externe et interne de l'ACQ. Le diagramme suivant en fait la synthèse globale :

## FORCES

(De l'ACQ et de la relation avec ses membres)

- ✓ Progression soutenue du membership
- ✓ Excellente relation et appréciation des membres
- ✓ Qualité et réactivité du service à la clientèle
- ✓ Gouvernance forte, engagée et connaissant l'industrie
- ✓ Engagement et mobilisation de la permanence
- ✓ Compétence sectorielle et expertise du milieu de la permanence
- ✓ Qualité et reconnaissance de la certification de l'ACQ
- ✓ Qualité et reconnaissance de la formation (Remue-Méninges)
- ✓ Situation financière solide, liquidités importantes
- ✓ Relation avec la Direction du loisir, sport et activité physique, et reconnaissance de l'expertise en développement de programmes
- ✓ Relation et crédibilité avec les partenaires, dont le monde municipal

## OPPORTUNITÉS

(Pour l'ACQ et pour l'industrie)

### Pour l'ACQ

- Arrivée anticipée du permis d'opération (*si on est prêt*)
- Positionnement stratégique historique à la sortie de la pandémie
- Rapprochement avec le MEQ et autres ministères (pandémie)
- Taille du marché non-certifié, non-municipal (*croissance*)
- Appariement pour les dons philanthropiques

### Pour l'industrie

- Évolution des camps vers modèles d'affaires divers (ex. récréotouristique)
- Ouverture croissante des camps vers autres clientèles (ex. familles, aînés)
- Reconnaissance accrue de l'industrie par la population (pandémie)
- Popularité accrue du « sans écran »
- Prise de conscience vs la santé mentale, importance des contacts sociaux
- Demande sociale pour le plein air, reconnaissance de son importance
- Intérêt et reconnaissance croissantes pour l'éducation en nature

## FAIBLESSES

(De l'ACQ et de la relation avec ses membres)

- ❖ Clarté des rôles et responsabilités (organigramme, description de tâches)
- ❖ Processus et mémoire institutionnelle (*en amélioration*)
- ❖ Consultation et compréhension vérifiée des besoins des membres
- ❖ Diversité des parcours professionnels, permanence et CA
- ❖ Diversité culturelle limitée, vs évolution démographique
- ❖ Positionnement auprès du MEQ, outre le loisir, et autres ministères
- ❖ Connaissance et reconnaissance de la certification dans la population
- ❖ Disponibilités des données probantes sur l'industrie
- ❖ Dépendance sur la direction générale (connaissances, relations, crédibilité)
- ❖ Influence des subventions sur la gestion des priorités, éparpillement
- ❖ Définition, clarté de la proposition de valeur aux membres, selon le type

## MENACES

(Pour l'ACQ et pour l'industrie)

### Pour l'ACQ

- Arrivée anticipée du permis d'opération (*si on n'est pas prêt*)
- Changement du principal point de contact au MEQ
- Taille du marché non-certifié, non-municipal (*risque d'image*)

### Pour l'industrie

- Augmentation du salaire minimum
- Pénurie de la main d'œuvre, en particulier pour les animateurs
- Vieillesse de la population
- Diversification démographique peu reflétée dans l'achalandage et les employés du secteur
- Inflation et appauvrissement relatif des ménages
- Non-conformité aux règles de l'office de la protection du consommateur

# Grands enjeux stratégiques de l'industrie des camps

Sur la base des entrevues avec l'ACQ et son CA, de la consultation des membres lors du congrès 2021 et de l'analyse externe, les défis de l'industrie et du membership ont été synthétisés en 6 grands enjeux stratégiques.

## LA RECONNAISSANCE DE L'INDUSTRIE

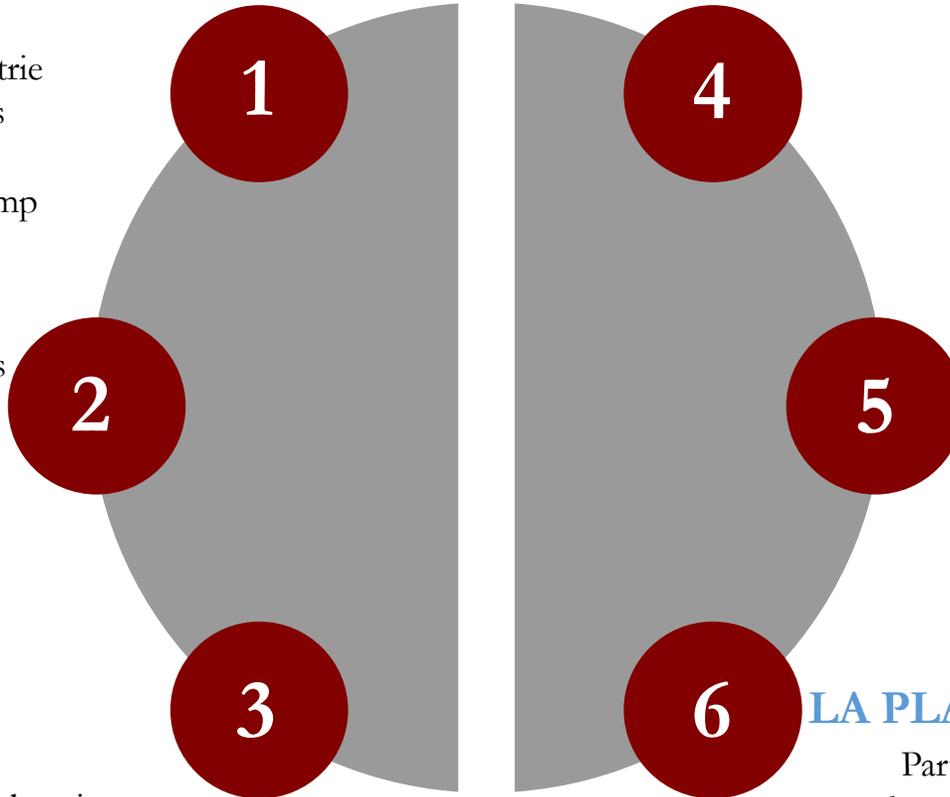
Fort appréciée mais souvent dépriorisée, l'industrie des camps doit souvent faire beaucoup avec très peu. Sans statut particulier ni d'encadrement juridique, la définition même de ce qu'est un camp est une question qui se pose aujourd'hui.

## LE FINANCEMENT

Enjeu perpétuel, une proportion importante des camps passent beaucoup de leur temps à chercher des montants modestes provenant de sources disparates. Le sous-financement des infrastructures est une préoccupation particulière des camps avec hébergement.

## L'AVENIR DES CAMPS AVEC HÉBERGEMENT

Nombre de camps stagnant et modèle d'affaires historique de plus en plus en déphasage avec les besoins, la capacité de payer et la culture des ménages, plusieurs camps avec hébergement ressentent une forte pression de changer sinon faire face à un avenir incertain.



## LA FAIBLE VISIBILITÉ DANS LE PARCOURS ÉDUCATIF

Alors que les camps croient à leur apport important sur le développement intégral de la jeunesse des individus, ils occupent encore une place fort limitée dans le continuum éducatif.

## LA PRÉCARITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

La pénurie de la main d'œuvre et un déphasage démographique se rajoutent à la faible valorisation des emplois en camp et du peu de reconnaissance professionnelle de ces emplois à l'extérieur du milieu.

## LA PLACE DES CAMPS MUNICIPAUX

Partenaires incontournables accueillant le plus grand nombre de campeurs, les municipalités ont une réalité très différente des camps privés, que ce soit au niveau financier, des tarifs ou du fonctionnement. Comment être inclusif tout en assurant une équité entre les membres ?

# Grands enjeux stratégiques de l'ACQ en tant qu'organisation

Sur la base des entrevues avec l'ACQ et son CA, de la consultation des membres lors du congrès 2021 et de l'analyse interne, les défis de l'ACQ en tant qu'organisation ont été synthétisés en 4 grands enjeux stratégiques.

7

## UNE PROPOSITION DE VALEUR MAL DÉFINIE

Malgré une offre de service considérable, la proposition de valeur d'être membre de l'ACQ n'est pas évidente pour tous, et ne se décline pas clairement selon le type de camp. Une proportion importante de camps au Québec demeurent par ailleurs hors du giron de l'ACQ.

## UNE STRUCTURE À FAIRE ÉVOLUER

Malgré des changements récents, la structure organisationnelle demeure source de confusion à l'interne et à l'externe. Par ailleurs, la dépendance de l'organisation sur sa direction générale demeure un risque important.

9

8

## UNE GESTION DES PRIORITÉS À RENFORCER

L'ACQ manque d'information rigoureuse et structurée concernant les priorités de ses membres. La recherche (et l'obtention) de subventions de programmes risque parfois d'avoir un effet pervers sur la priorisation des projets et détourner l'ACQ de sa mission et des besoins de ses membres.

## UN POSITIONNEMENT ENCORE INSUFFISANT

Le positionnement stratégique de l'ACQ auprès des instances n'est pas mauvais, mais il n'est pas à la hauteur des ambitions de l'organisation, ni adéquat pour réaliser pleinement sa mission. La disponibilité limitée de données sectorielles est un frein à ce que l'ACQ prenne sa juste place.

10

# Tendances macroscopiques et impact sur les camps

L'analyse de l'environnement macroscopique de l'industrie des camps met en lumière plusieurs **tendances positives** pour l'industrie et l'ACQ, notamment vis-à-vis la place qu'elle pourrait occuper au Québec ; toutefois, la reconnaissance du rôle potentiel des camps face à ces tendances demeure à ce jour limitée. **Les tendances défavorables** sont liées à des risques opérationnels pour les camps ainsi qu'une précarité des clientèles.

## Tendances favorables



### 1. Popularité du « sans écran »

Une majorité de parents sont préoccupés par la technologie et à la recherche d'activités sans écran pour leurs enfants. L'ACA s'est positionné comme une solution.



### 2. Préoccupations en santé mentale et besoin de contacts sociaux

Les enjeux de santé mentale prennent de plus en plus de place. Les contacts sociaux et les saines habitudes de vie sont des solutions reconnues, surtout auprès des enfants.



### 3. Le déficit nature et le lien entre plein air et bien-être

La population québécoise demande des opportunités de plein air et le gouvernement en fait une priorité. L'identification des camps comme vecteur porteur est limitée.



### 4. Le rôle de la nature et du plein air en éducation

Un lien se démontre entre l'intégration de la nature et la qualité de l'enseignement. Les investissements demeurent modestes, mais les camps figurent parmi les solutions.



### 5. L'arrivée de la maternelle 4 ans

La mise en place importante des maternelles 4 ans crée une nouvelle clientèle qui historiquement n'allait pas dans les camps l'été. (MEES 2019)

## Tendances défavorables



### 6. Salaire minimum vs salaires des camps

L'augmentation rapide du salaire minimum est susceptible de mettre une forte pression financière sur la gestion des ressources humaines des camps et de renforcer davantage la pénurie de main d'œuvre.



### 7. Pénurie de la main d'œuvre

La pénurie de la main d'œuvre n'épargnera l'industrie des camps et risque même d'être ressentie davantage ; les emplois d'animateurs sont globalement peu attractifs.



### 8. Inflation et appauvrissement relatif des ménages

Malgré une hausse de la consommation totale, le revenu disponible d'un ménage moyen risque de diminuer, diminuant le capacité de payer pour un camp.



### 9. Une industrie en déphasage avec la démographie

Le vieillissement de la population affecte autant la main d'œuvre que les clientèles traditionnelles des camps. La croissance des minorités et communautés culturelles est, selon les gestionnaires des camps, peu reflétée dans la clientèle de l'industrie.

## Sortie de la pandémie COVID-19

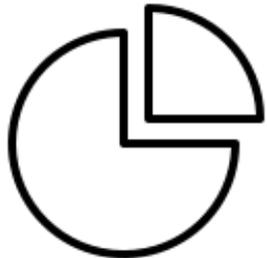
- La pandémie a affecté l'industrie des camps de façon dramatique, forçant la fermeture temporaire de plusieurs camps en 2020, mais déjà en 2021 les effets étaient mieux contrôlés.
- À l'inverse, la pandémie a positionné l'industrie des camps comme jamais avant en tant que joueur important de la société, ainsi que comme service presque essentiel pour certains parents.
- Indépendamment de l'industrie des camps, la pandémie a eu un effet multiplicateur sur plusieurs des tendances énumérées (notamment 1 à 4 et 7).
- Malgré une reprise apparente de la 'vie normale', la pandémie s'est montrée à ce jour très imprévisible et bouleversante, exigeant une veille rigoureuse et soutenue.

# Analyse sectorielle

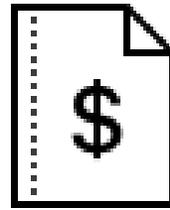
## Quelques chiffres clés de l'industrie des camps



**196** camps certifiés et **189** camps membres municipaux (2022), appuyée par une croissance soutenue et significative



L'industrie certifiée totalisait **53M\$** dans la dernière année sans pandémie



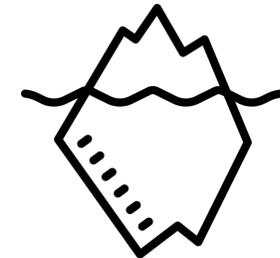
Les dépenses moyennes dans les « camps pour enfants » atteignaient un sommet de **63\$** par ménage en 2019



**33\$** de revenus moyens par jour-campeur pour les camps de jour certifiés, versus un tarif moyen de **17\$** dans les camps municipaux, alors que le MEQ investit **29\$** par jour-élève au primaire.



Le marché total des « camps pour enfants » atteignait un sommet de **234M\$** en 2019



Près de **90M\$ (~40%)** du marché des camps pour enfants est exclu à la fois des camps certifiés et des camps municipaux. C'est **près du double** de l'industrie certifiée par l'ACQ.

# Analyse sectorielle

## À retenir

01

En dehors de la pandémie, le marché des camps d'enfants est en croissance autant en termes absolus que par rapport à l'ensemble des services récréatifs et de loisirs.

02

Le nombre de membres de l'ACQ, autant certifiés que municipaux conformes, est en croissance rapide et constante, et le potentiel restant est énorme. Excluant les camps municipaux, la majorité (en termes de \$) du marché des camps de jour\* demeure à l'extérieur du giron de l'ACQ.

03

La stabilité et la pérennité du financement est un défi annuel récurrent pour les camps, particulièrement les camps avec hébergement qui vivent un déficit d'investissement dans leurs infrastructures.

04

L'industrie des camps demeure difficile d'accès aux familles à faible et moyen revenu, en l'absence d'aide financière.

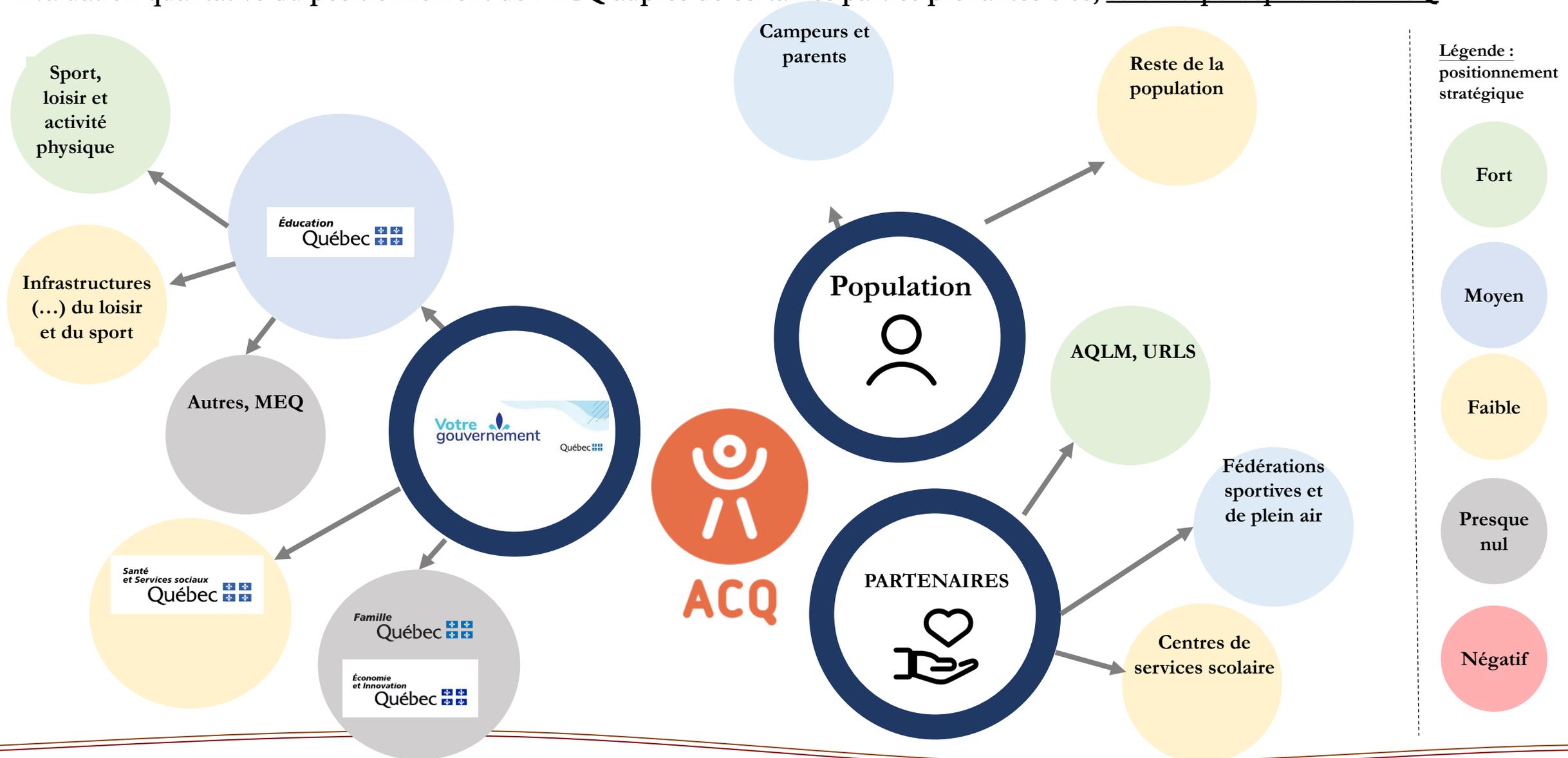
05

Les camps avec hébergement subissent des pressions importantes vis-à-vis leur modèle d'affaires et s'ouvrent vers des modèles alternatifs, dont le récréotourisme. Les camps de jour, aussi, élargissent les limites de leur perspective vis-à-vis l'animation de camp.



# Positionnement de l'ACQ

Évaluation qualitative du positionnement de l'ACQ auprès de certaines parties prenantes clés, selon la perception de l'ACQ



# Analyse financière

## À retenir

- 01** La santé financière de l'ACQ est bonne et lui permet une flexibilité dans ses décisions stratégiques.
- 02** L'augmentation du budget prévue en 2022 est majeure. Il existe un risque potentiel d'augmentation des coûts récurrents, notamment la masse salariale, et de les payer en partie avec des produits dont la récurrence n'est pas assurée.
- 03** La part de revenus autonomes de l'ACQ est en baisse. Ceci peut parfois contraindre l'ACQ à prendre des décisions qu'elle ne juge pas être dans son meilleur intérêt et celui des membres.
- 04** Dans la portion de dons et de subventions, l'appariement joue un rôle important pour permettre à l'ACQ d'avoir des liquidités indépendantes de programmes spécifiques.



# Analyse de la relation et des services aux membres

## À retenir

01

L'ACQ a une excellente relation avec ses membres et est réputée pour son service à la clientèle à travers les différents secteurs.

02

L'offre de service de l'ACQ est considérable, mais définie de façon plutôt informelle et parfois ambiguë. Les membres ne savent pas toujours bien ce qu'ils ont.

03

La proposition de valeur d'être membre n'est pas évidente pour tous, et ne se décline pas clairement selon le type de camp. Elle n'est ni nécessairement équivalente ou proportionnelle à la cotisation.

04

La certification, ainsi que l'encadrement et l'accompagnement qui viennent avec, demeurent les services incontournables de l'ACQ. La formation, notamment remue-méninges, n'est pas loin derrière.

05

Aucun service n'est superflu, mais la pertinence relative de mettre des efforts significatifs dans certains secteurs est questionnée, par rapport à d'autres enjeux que vivent les camps. Il semble y avoir un besoin de consultation plus fréquente et structurée des camps, concernant leurs besoins et leurs priorités.



# Analyse organisationnelle

## À retenir

01

Les services incontournables de l'ACQ (certification, formation des animateurs) sont aussi parmi ses plus grandes forces. Cela fait parti des « compétences clés » de l'ACQ.

02

Malgré l'évolution de l'organigramme qui est en cours, l'enjeu de la structure organisationnelle demeure d'actualité et source de confusion pour plusieurs intervenants.

03

Malgré l'existence de sentinelle et de multiples sondages réalisés par l'ACQ, l'enjeu de la disponibilité de données probantes sur l'industrie (qui par ailleurs était explicitement souligné par le MEQ en 2019) est un frein à la réflexion stratégique et, surtout, à défense des intérêts de l'industrie.

04

L'ACQ a une croissance de personnel soutenu, et se structure progressivement, mais demeure à ce jour très dépendante sur sa direction générale : ascendant dans le milieu, crédibilité auprès des partenaires, connaissance de tous les dossiers, implication dans la plupart des projets et secteurs.



# Axes de réflexion – Tableau #1



## Axes d'analyse

**Gouvernance**  
Fréquence annuelle du CA de l'organisation

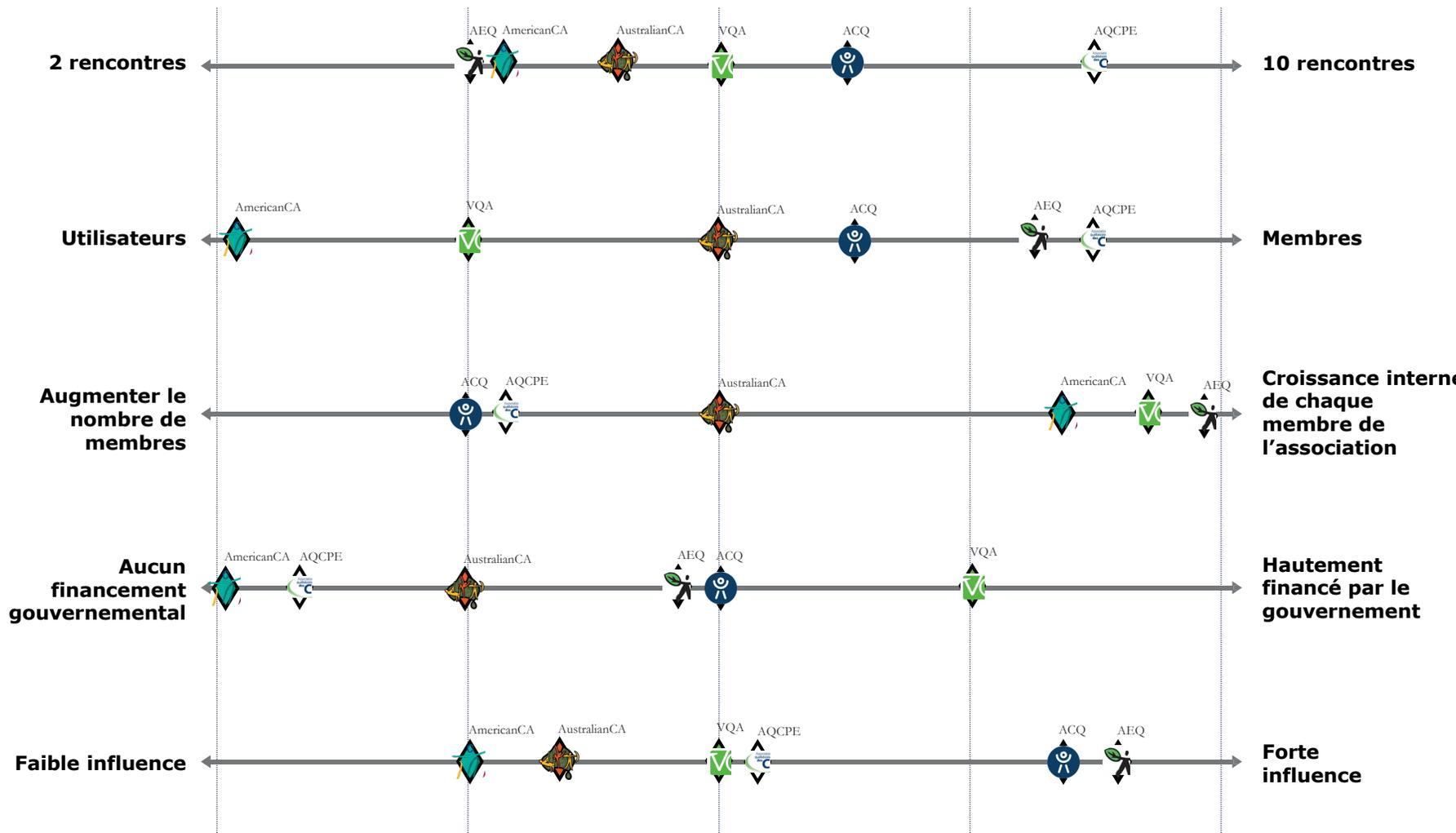
**Objectifs, mission et vision**  
Représentation des intérêts des membres versus les utilisateurs finaux

**Objectifs, mission et vision**  
Gestion de la croissance par le nombre de membres ou croissance interne de chaque membre

**Financement**  
Dépendance au financement gouvernemental

**Relations politiques**  
Influence du gouvernement sur les activités

## Balitage



## Positionnement ACQ

Le CA de l'ACQ se réunit 6 à 8 fois par année

La mission et les objectifs de l'ACQ sont orientés vers les camps membres mais les bienfaits de cette mission et de ces objectifs touchent positivement les utilisateurs.

L'ACQ tente spécifiquement d'augmenter son bassin de membres et d'augmenter le taux de certification pour tous les camps. Aucun objectif majeur associé au nombre d'utilisateurs.

Les années 2021 et 2022 sont subventionnées à environ 50%, cette situation est différente du 20-30% de subvention pré-COVID, mais demeure la réalité actuelle.

Le financement récurrent gouvernemental a également un impact sur les activités de l'ACQ. L'association tente d'aligner ses projets avec ceux du gouvernement.

# Axes de réflexion – Tableau #2



## Axes d'analyse

**Financement**  
Prix du membership  
(perception des organisations)

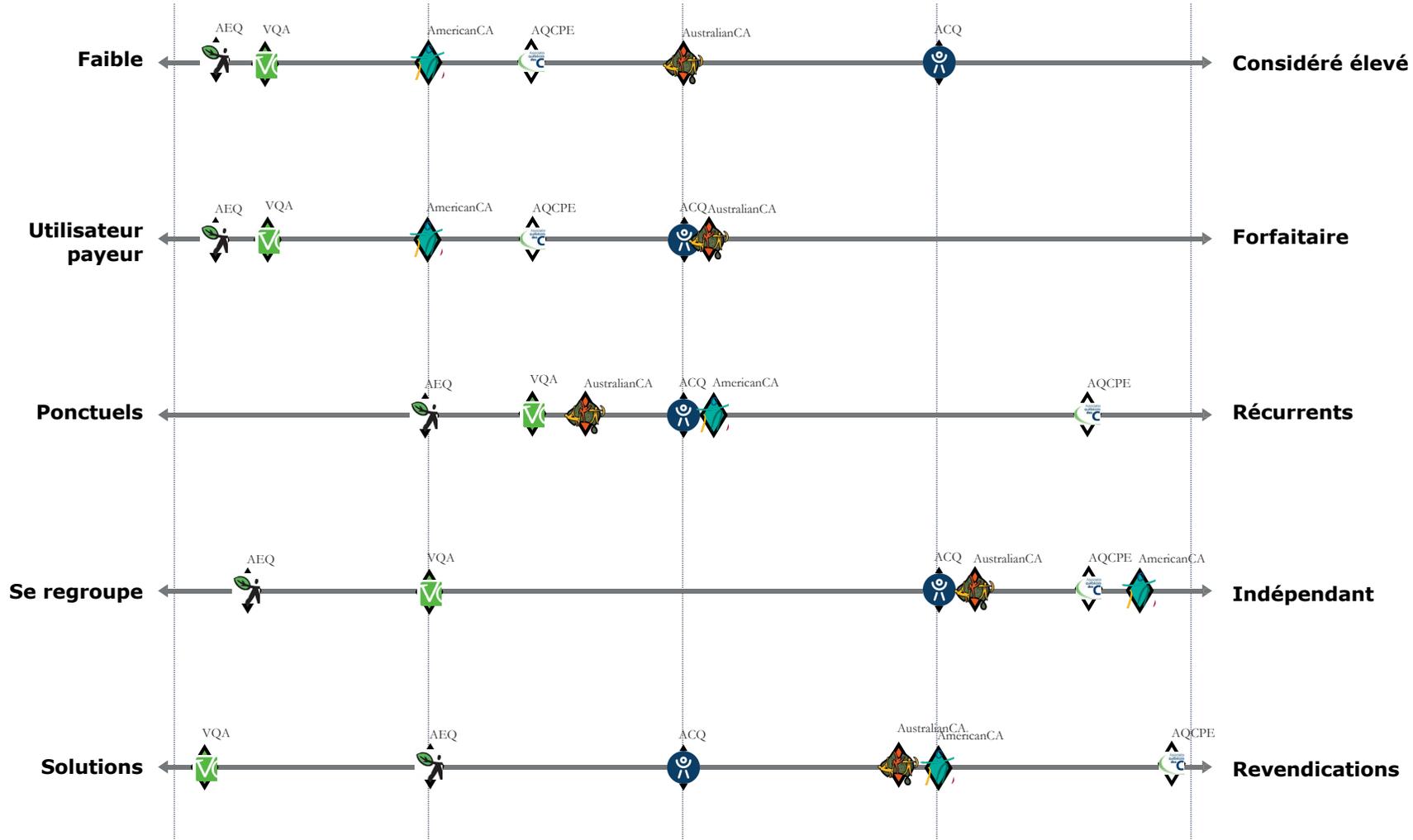
**Services**  
Modèle d'affaires forfaitaire  
versus utilisateur payeur

**Services**  
Majorité des revenus en  
services payants récurrents  
versus ponctuels

**Partenariats**  
Capacité à manœuvrer seul  
versus besoin de se regrouper  
pour influencer et agir

**Relations politiques**  
Faire des revendications  
versus proposer des solutions

## Balisateur



## Positionnement ACQ

Perception de l'organisation. Le modèle ne tient pas compte des revenus du membre. L'ACQ souhaite revisiter son modèle de cotisation.

Le membership vient avec la certification et l'accès à plusieurs ressources et programmes, mais la formation et l'offre événementielle sont à la carte.

L'ACQ offre à la fois des services ponctuels et récurrents.

Beaucoup de partenariats sont plutôt informels et ponctuels, selon les sujets spécifiques à traiter. L'ACQ fait des communications et des représentations politiques par elle-même.

L'ACQ représente ses membres pour faire des demandes officielles, une nouveauté causée par la pandémie. Étant cependant officiellement affiliée au gouvernement, le pouvoir revendicateur est limité.

# Mission, vision, valeurs et objectifs stratégiques de l'ACQ

**Nos aspirations pour l'industrie des camps**  
*(ce vers quoi on travaille)*

Reconnue pour son expertise et ses contacts humains, l'industrie des camps est pérenne, normée, diversifiée, accessible à tous et intégrée aux écosystèmes de l'éducation, de la santé, du tourisme et des familles.

Une industrie normée, un professionnalisme reconnu

Des camps accessibles à toutes les communautés et les clientèles

Des emplois en camp valorisés et attractifs

Un financement adapté et une santé financière stable

Un partenaire incontournable du parcours éducatif

**Notre vision organisationnelle**  
*(pour atteindre nos aspirations pour l'industrie)*

Leader dans l'encadrement et la représentation de l'industrie, l'Association des camps du Québec est une organisation avec une expertise reconnue et une valeur ajoutée distinctive pour ses membres.

Une influence incontournable, un interlocuteur indépendant de choix

Une structure de membres adaptée et un membership en croissance

Une valeur ajoutée mesurée et incontestable pour ses membres

Des revenus stables et diversifiés, pour une indépendance stratégique

Une structure efficace, en adéquation avec l'écosystème du milieu

**Notre mission et nos valeurs**  
*(les fondations sur lesquelles on bâtit notre organisation)*

*Promouvoir, représenter et soutenir la qualité et la valeur de l'expérience Camp et son apport au développement et à la santé des individus, des familles et de la jeunesse au Québec.*

Représenter nos membres  
Encadrer avec expertise  
Prioriser l'humain et son développement



Faire vivre la magie des camps  
Écouter et agir proactivement  
Être inclusive pour tous

# Objectifs stratégiques pour l'industrie

## Objectifs qualitatifs, indicateurs, tendances visées et jalons

| Titre de l'objectif   | Description de l'objectif   | Indicateurs  | Tendance** visée (cible)   | Outils de suivi et jalons  |
|---|---|--|--|--|
| <b>Des emplois en camp valorisés et attractifs</b>                      | Les emplois en camp, de l'animateur au directeur, sont valorisés à leur juste valeur comme des choix de carrière légitimes et épanouissants, alors que le secteur tend à offrir des conditions de travail adéquates en plus d'une expérience de travail unique. Le milieu des camps gagne en attractivité et réussit à atténuer les effets de la pénurie de la main d'œuvre.  | %<br><b>Mesure de la pénurie de main d'œuvre (postes à combler par type)</b>   | 1. La mesurer<br>2. Comparer<br>3. Diminution à déterminer   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Étude sur la main d'œuvre en camp (vs secteurs comparables)</li> <li>Reconnaissance de stages en camp</li> </ul>                                      |
| <b>Un financement adapté et une santé financière stable</b>             | Les camps de tout type bénéficient de programmes de soutien adaptés à leurs besoins et aux particularités du monde des camps. Un soutien stable et récurrent, qui reconnaît la mission des camps, permet aux gestionnaires de se dédier à la croissance de leur organisation plutôt qu'une gestion de précarité, et à s'autonomiser en ouvrant leur modèle d'affaires, par exemple au tourisme.   | \$<br><b>gouvernementaux dédiés ou adaptés à la mission des camps</b>  | <b>75 000 \$ / camp</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de programmes spécifiques ou bien adaptés à l'industrie des camps</li> <li>Formation des gestionnaires en gestion financière</li> </ul> |
| <b>Des camps accessibles à toutes les communautés et les clientèles</b> | Les camps attirent une clientèle croissante et toujours plus diversifiée, fait renforcé par une industrie qui cherche activement à rejoindre les communautés culturelles et les nouveaux arrivants au Québec. Les camps de tout type sont accessibles à tous indépendamment du revenu, incluant la classe moyenne.  | %<br><b>des jeunes en camp, par type de camp (vs population totale)</b>  | 1. À mesurer<br>2. Augmentation progressive à déterminer   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sondage qualitatif de la motivation et non-motivation du parent pour fréquenter un camp</li> </ul>  |
| <b>Une industrie normée, un professionnalisme reconnu</b>               | L'industrie des camps est un secteur normé et encadré dans son ensemble. Les camps sont reconnus comme des organisations professionnelles avec une expertise unique dans la création d'expériences de vie extraordinaire, sociales et en plein air, qui contribuent de façon incomparable au développement intégral des individus. Le secteur est fortement interrelié avec les écosystèmes de l'éducation, de la santé, du tourisme et des familles. | %<br><b>de camps normés (certifiés + adhérents) vs total des camps au Québec</b>   | 1. Mesurer # total de camps<br>2. Augmentation progressive à déterminer                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place du permis d'opération (<b>obligation ou pas</b>)</li> <li>Mise en place d'un comité interministériel</li> </ul>                         |
| <b>Un partenaire incontournable du parcours éducatif</b>                | Les camps prennent leur place en tant que partenaire incontournable du monde scolaire de par le rôle formalisé de l'expérience camp dans le parcours éducatif. Les bienfaits des camps dans le développement éducatif sont démontrés, permettant une effervescence des relations avec le milieu éducatif.   | % des camps dans la glissade de l'été (scolaire)<br><b># Relations formalisés camps et centres de services scolaires</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Relation avec CS à définir</li> <li>Cible à déterminer</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaissance de stages d'enseignement en camp</li> <li>Mise en place du comité d'expertise</li> </ul>   |

# Objectifs stratégiques pour l'ACQ

## Objectifs qualitatifs, indicateurs, cibles et jalons

| Titre de l'objectif  | Description de l'objectif  | Indicateurs   | Cibles   | Outils de suivi et jalons  |
|--|--|---|--|--|
| <p>Une influence incontournable, un interlocuteur indépendant de choix</p>   | <p>L'ACQ se positionne de façon indépendante au centre de la sphère d'influence de l'univers des camps. Elle est reconnue pour son expertise unique auprès des gouvernements, des acteurs du monde des camps et de la population, faisant d'elle une interlocutrice incontournable auprès des instances pertinentes.</p>   | <p>#<br/>d'ententes de délégation de pouvoir concrète avec le gouvernement (e.g. gestion PAFACV)</p>  | <p>+5</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'un comité interministériel reflétant la mission des camps</li> </ul>  |
| <p>Une structure de membres adaptée et un membership en croissance</p>       | <p>La structure du membership est mise-à-jour et bonifiée pour tenir compte de la mise en place éventuelle d'un permis d'opération universel. Un tronc commun rend la certification simplifiée mais toujours adaptée aux besoins. Le membership autant certifié que municipal maintient son rythme de croissance.</p>  | <p>#<br/>croissance du nombre de membres certifiés par type, et du nombre de membres</p>  | <p><b>Certifiés :</b> Maintenir le taux actuel de croissance en # (suivi tous les types)</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration d'un tronc commun de normes et balises</li> </ul>   |
| <p>Une valeur ajoutée mesurée et incontestable pour ses membres</p>          | <p>Grâce à une compréhension continuellement validée et actualisée des besoins de ses membres, l'ACQ s'assure d'une proposition de valeur à la fois comprise et reconnue par ses membres. La démonstration de cette valeur ajoutée maintient et accélère l'engouement des nouveaux membres, autant certifiés que municipaux.</p>   | <p># de sites municipaux<br/><i>(NB – Indicateur équivalent à objectif d'industrie normée)</i></p>  | <p><b>Municipaux :</b> Maintenir le taux actuel de croissance annuelle en #</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sondage : facteurs de membership, enjeux et besoin</li> </ul>   |
| <p>Des revenus stables et diversifiés, pour une indépendance stratégique</p> | <p>L'ACQ maintient approximativement son niveau de financement actuel en optimisant ses sources actuelles et en développant des nouvelles. Elle privilégie les revenus autonomes et récurrents, notamment afin de maintenir une indépendance adéquate et une flexibilité stratégique, tout en s'assurant de conserver sa relation et son financement gouvernementaux et en développant la philanthropie en complément.</p> | <p>\$ revenus totaux<br/>\$ revenus autonomes<br/>% (revenus autonomes + récurrents et à la )mission<br/><i>(incluant cadre de référence municipal)</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenir total à 1,5M\$ (~moyenne 2021/2022)</li> <li>500k autonomes</li> <li>60% autonomes + mission</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Développement de nouveaux programmes pour revenus autonomes</li> <li>Application de l'outil de priorisation avant de prendre un projet d'envergure (même avec financement)</li> </ul> |
| <p>Un structure efficace en adéquation avec l'écosystème du milieu</p>       | <p>L'ACQ met en place une structure efficace et souple à l'interne et à l'externe, en adéquation avec l'écosystème du milieu. Elle dispose d'expertises sectorielles appropriées aux secteurs névralgiques. Son milieu de travail demeure stimulant, inclusif et bienveillant et favorise de plus en plus une diversité de profils et de parcours professionnels.</p>  | <p>Score<br/>Appréciation de l'efficacité organisationnelle (<i>sondage interne</i>)</p>  | <p>Amélioration annuelle du score</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise-à-jour de la structure organisationnelle</li> <li>Mise en place d'outils</li> </ul>  |





# Merci!

