

# PLAN STRATÉGIQUE

2024 > 2027

---

*UNE VISION COMMUNE  
ÊTRE LE PREMIER CHOIX*



CORPORATION DU  
**FORT ST-JEAN**  
SERVIR... NOTRE FORCE ®



•

---

CORPORATION  
**DU FORT ST-JEAN**

---

TABLE DES MATIÈRES

**INTRODUCTION**

Message **des présidents** 4

**LIGNES DIRECTRICES**

Notre **mission** 6  
Notre **vision** 6  
Nos **valeurs** 7

**ENJEUX**

Aperçu **des enjeux** 8  
Gestion **collaborative** 10  
Rôle de **stewardship** 12  
Partenaire **stratégique** 14  
Responsabilité **sociale** 16  
Positionnement **sur le marché** 18

## MESSAGE DES PRÉSIDENTS

---



La raison d'être de la CFSJ, cristallisée dans sa mission, repose sur son lien d'affaires unique avec le ministère de la Défense nationale. Jusqu'alors, notre organisation était munie d'un bail et d'un contrat de services à long terme. La perspective de l'échéance de ces derniers nous confronte aujourd'hui à l'enjeu capital de la pérennisation de ses activités.

Le maintien de l'organisation dans sa forme actuelle réside dans l'obtention d'un nouveau contrat de services avec le MDN. Ce défi décisif est la stratégie centrale de ce plan.

Les pratiques de gestion publique tendent à octroyer ce type de contrats par appel d'offres. Si l'obtention d'un nouveau contrat de gré à gré demeure l'avenue que nous privilégions pour assurer l'avenir de l'organisation, nous devons aussi nous préparer à apprivoiser un marché concurrentiel et s'y positionner favorablement, et ce, pour la toute première fois de l'histoire de la Corporation.

Certes, les services que nous rendons au MDN sont définis dans un contrat exhaustif. Toutefois, nous devons exploiter stratégiquement la marge de

manœuvre dont nous disposons à titre de gestionnaire du site, pour nous démarquer de la compétition et nous rendre encore plus indispensables auprès des décideurs.

Affirmer notre *stewardship* sur le site du Fort Saint-Jean, se positionner en partenaire stratégique auprès du MDN et assumer fièrement notre responsabilité sociale sont les avantages concurrentiels que nous souhaitons prioriser.

Pour initier notre positionnement sur le marché et maximiser les bénéfices que nous procurons à notre client, nous mobiliserons toutes nos forces vives et nous développerons une culture organisationnelle de gestion collaborative qui favorisera l'engagement et la rétention de notre personnel.

Ce faisant, nous sommes confiants que nous parviendrons à convaincre le ministère de la Défense nationale qu'il a tout à gagner à poursuivre sa collaboration stratégique avec le joyau sur lequel il s'appuie depuis 29 ans en toute confiance, la Corporation du Fort St-Jean.

Servir... Notre force !

STEVE HÉTU

**Président directeur-général**

FERNAND CROISETIÈRE

**Président du conseil d'administration**

MISSION, VISION,  
**VALEURS**

---

**MISSION**

Engagée dans la communauté, la Corporation du Fort St-Jean est un partenaire unique pour le ministère de la Défense nationale. Elle préserve, restaure et opère le site du Collège militaire royal de Saint-Jean afin d'offrir un environnement optimal à ses clientèles militaires et civiles.

**VISION**

Être le premier choix.

Notre volonté assumée d'être le premier choix de la clientèle est plus pertinente que jamais dans le contexte de renouvellement de notre contrat. Nous souhaitons être le premier choix de notre client principal, le ministère de la Défense nationale. Nous voulons aussi pouvoir « se choisir nous-mêmes » et être libres de faire de nouveaux choix dans notre développement commercial futur.

## VALEURS

*Les valeurs prônées à la Corporation du Fort St-Jean sont le phare qui guide notre comportement organisationnel et nos pratiques de gestion. Elles visent à susciter la fierté et à cristalliser l'attachement qui unit l'organisation, ses employés et ses clients.*

### **AUTONOMIE**

---

En privilégiant le dialogue, la confiance et l'accompagnement, nous cherchons à libérer les capacités d'initiative et d'influence de chacun sur son travail, car ce sont des sources essentielles de motivation professionnelle et d'épanouissement personnel. Nous croyons aussi en la capacité de notre organisation à choisir son devenir.

### **COOPÉRATION**

---

Partant du principe que les succès d'une entreprise sont collectifs, nous privilégions les approches solidaires et collaboratives. Nous tendons vers la mise en commun des objectifs et la contribution de tous, que ce soit au sein et entre nos équipes, ou avec les différentes parties prenantes de notre écosystème diversifié.

### **RESPECT**

---

Il s'agit de l'un des fondements de la paix sociale et des relations interpersonnelles. Nous nous engageons à traiter chaque individu avec dignité et bienveillance, à prôner l'équité au sein de nos équipes et à appliquer des principes éthiques aux cadres légaux qui nous régissent.

### **RIGUEUR**

---

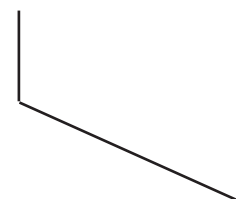
Gages de l'agilité et de l'efficacité qui nourrissent nos succès et nous démarquent, nous sommes en recherche constante d'amélioration de nos pratiques et du développement de notre expertise. Nous sommes guidés par de hauts standards de qualité de nos secteurs d'activité.

# PLANIFICATION STRATÉGIQUE

## 2024 > 2027

MISER SUR LA FORCE  
VIVE DE L'ORGANISATION,  
LES EMPLOYÉS

(Enjeu 1)



PLANIFICATION  
PLANIFICATION  
PLANIFICATION

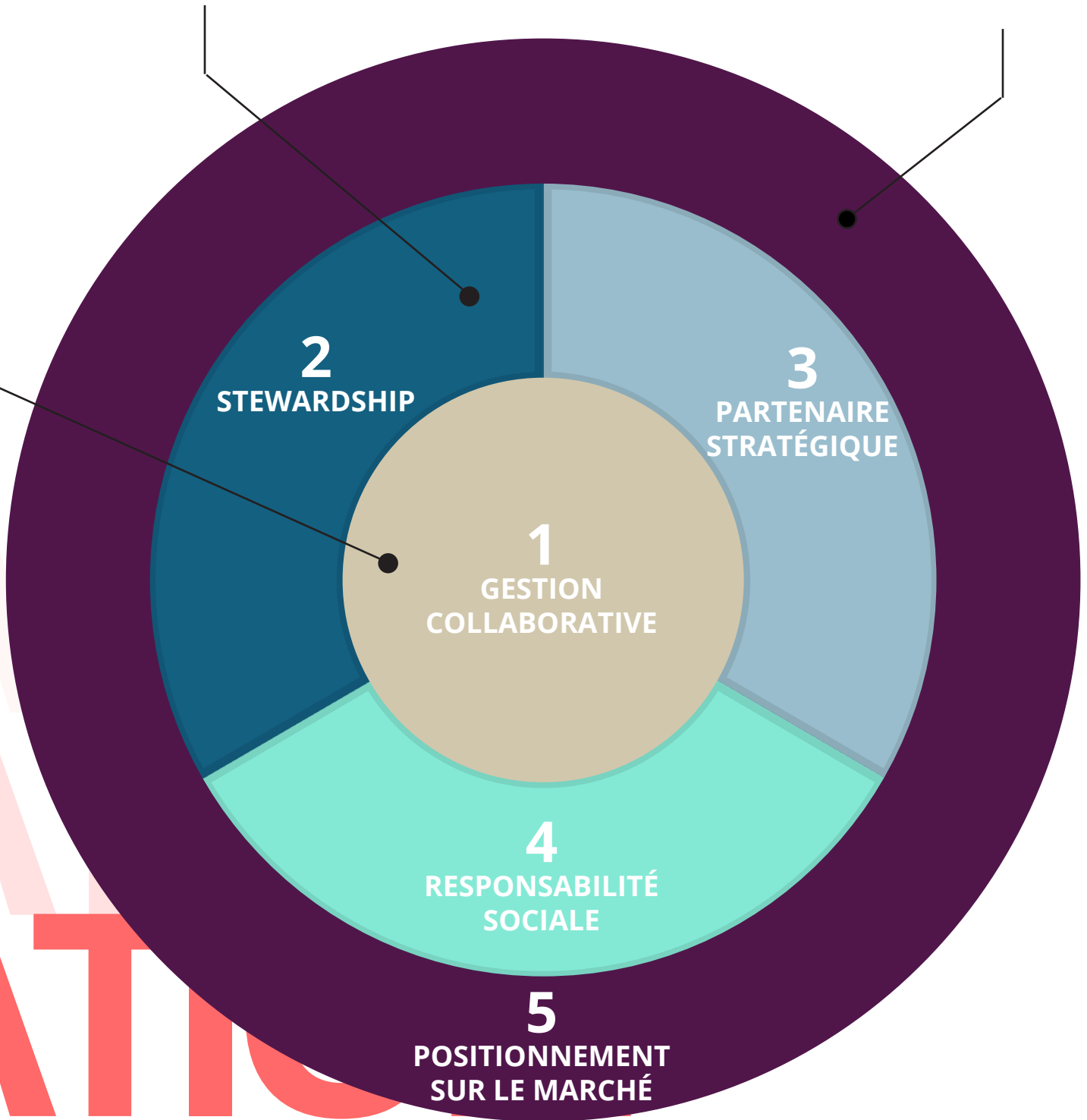


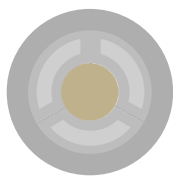
**ACCROÎTRE NOTRE  
VALEUR AJOUTÉE  
DISTINCTIVE**

(Enjeux 2, 3, 4)

**APPRIVOISER  
UN MARCHÉ  
CONCURRENTIEL**

(Enjeu 5)





## MISER SUR LA FORCE VIVE DE L'ORGANISATION, LES EMPLOYÉS

---

# GESTION COLLABORATIVE

---

Migrer vers des comportements et des pratiques collaboratives dans le but de s'unifier autour d'un engagement commun.

*Les succès de la Corporation du Fort St-Jean reposent sur l'engagement d'employés profondément investis dans la mission, respectueux des us et coutumes militaires et maîtrisant leurs champs de compétences. Alors que l'avenir de notre organisation est incertain et que le taux de chômage de la province frôle des creux records, la rétention de notre personnel constitue un enjeu de taille. Pour pérenniser les activités de la Corporation, nous voulons adopter des pratiques de gestion qui permettront d'activer toute l'intelligence collective et de retenir nos talents.*

Hissée au rang de valeur corporative pour l'impact que nous lui attribuons sur l'épanouissement professionnel, l'autonomie devient une priorité institutionnelle. Nous souhaitons permettre aux employés d'exercer leur autonomie en leur offrant des espaces de liberté propices à la mobilisation de leurs talents. Nous créerons un environnement valorisant la prise de décisions en supportant les risques. Nous soutiendrons le développement professionnel de nos employés. Nous nous assurerons qu'ils disposent de l'accompagnement adéquat de leur gestionnaire, dont nous développerons les compétences de leadership.



Nous souhaitons aussi favoriser le bonheur au travail. Si une attention particulière sera portée à l'accueil et à l'intégration de nos nouveaux employés, un accompagnement de qualité sera offert tout au long du parcours professionnel. Chaque carrière au sein de la CFSJ sera guidée par le développement des 3 savoirs (savoir, savoir-faire et savoir-être).

Nous voulons offrir aux employés un climat de travail sain, respectueux et soucieux du mieux-être de chacun. Nous placerons la bienveillance au coeur du savoir-être pour que nos relations interpersonnelles reflètent l'esprit familial de la Corporation, auquel nous sommes tous attachés.

Finalement, nous accentuerons la collaboration dans le travail, tant au sein des équipes qu'entre les différents départements. Si la grande diversité de nos activités peut mener les équipes à travailler en silos, nous décloisonnerons le travail et les communications pour multiplier les interactions interdépartementales. En encourageant les équipes à prendre davantage en considération les orientations globales de l'organisation ainsi que les contraintes, les objectifs et les réalités des autres, nous maximiserons la portée de nos efforts, augmenterons la synergie et gagnerons en agilité.

### **AUTONOMIE**

- ▶ Permettre aux employés de développer et d'exercer leur autonomie
- ▶ Développer les compétences de leadership des gestionnaires (notamment le courage managérial)

### **BONHEUR AU TRAVAIL**

- ▶ Accueillir, intégrer, accompagner et développer les 3 savoirs des employés
- ▶ Favoriser un climat de travail sain, respectueux, soucieux du mieux-être de chacun (relations interpersonnelles)

### **COLLABORATION**

- ▶ Connaître les réalités et effets de notre travail sur les autres équipes
- ▶ Favoriser la coopération, tant entre les directions qu'entre les équipes



**ACCROÎTRE NOTRE  
VALEUR AJOUTÉE  
DISTINCTIVE**

---

## RÔLE DE **STEWARDSHIP**

---

Prendre soin du site et des clientèles militaires et civiles qui en ont usage, en conciliant au mieux leurs intérêts.

*La Corporation du Fort St-Jean incarne le stewardship en action. Comme le ferait un propriétaire consciencieux, nous prenons soin du site qui nous est confié, ainsi que des clientèles militaires et civiles qui en ont usage, en conciliant au mieux leurs intérêts. En tant qu'OBNL, nous agissons dans l'intérêt collectif, en adoptant une perspective à long terme. Pour continuer d'exceller dans l'exercice de notre mandat, nos actions doivent s'appuyer sur une vision 360 des enjeux des différentes parties prenantes impliquées sur le site.*

Nos équipes ont développé une expertise unique de la valeur historique du site, mais aussi de ses vocations actuelles de formation militaire et d'accueil d'événements civils. Cette connaissance fine doit nous guider dans la gestion des projets d'entretien, de rénovation et de construction que nous entreprenons. Afin de supporter le MDN, nous jouons un rôle de premier plan dans l'identification des interventions nécessaires sur le site. En plus d'assurer la pérennisation des lieux, nous visons à offrir à nos clientèles des espaces modernes et fonctionnels, parfaitement adaptés aux réalités contemporaines. Nous devons en outre

# 2

utiliser notre compréhension intrinsèque des activités du Collège aux fins de priorisation et de planification des travaux, et engager notre responsabilité morale en vue de maximiser le confort des apprenants.

Dans la foulée des révélations et recommandations du rapport Arbour, la sécurité des individus est une priorité absolue. Nous requestionnerons nos façons de faire, tournerons notre regard vers les meilleures pratiques et innoverons pour assurer l'intégrité physique de nos résidents. Nous continuerons d'investir notre énergie à déployer les conditions favorables à un environnement bénéfique à leur bien-être. Bien conscients de l'augmentation pharaonique des cyberattaques et de l'enjeu de la protection des données personnelles, nous mettrons tout en œuvre pour assurer la cybersécurité de nos réseaux.

Nous amorcerons enfin une réflexion profonde autour de nos activités commerciales, qui incluent la location des espaces disponibles, les services événementiels et les banquets s'y rattachant, ainsi que l'exploitation du Centre sportif. Si notre modèle d'affaires est profitable à bien des égards au MDN, notamment pour les retombées financières et les liens créés avec la communauté civile, nous veillerons à maintenir un équilibre avec l'environnement de vie et de formation sain que nous voulons garantir à nos clients militaires.

## **GESTION DU PATRIMOINE**

- ▶ Être leader dans l'identification et la priorisation des projets
- ▶ Actualiser et moderniser les espaces
- ▶ Planifier les projets pour en réduire l'impact sur la clientèle militaire

## **SÉCURITÉ ET BIEN-ÊTRE**

- ▶ Garantir la sécurité physique sur le site
- ▶ Assurer la cybersécurité de nos employés et de l'entreprise
- ▶ Offrir à nos clients un environnement de vie et de travail sain (santé mentale, santé physique, bien-être)

## **COMMERCIALISATION**

- ▶ Pratiquer une commercialisation mesurée en tenant compte de l'impact sur la clientèle militaire



## ACCROÎTRE NOTRE VALEUR AJOUTÉE DISTINCTIVE

---

# PARTENAIRE STRATÉGIQUE

---

Se positionner en joueur-clé utile  
aux succès des entités pouvant  
agir sur l'avenir de la CFSJ.

*Par son contexte contractuel et la nature du mandat qui lui est confié, la Corporation évolue dans un environnement complexe. Bien que nous soyons ancrés dans la communauté civile dont elle est issue, notre rôle nous amène aussi à côtoyer de près la sphère militaire. Au-delà de nos activités contractuelles et commerciales sur le site du Fort Saint-Jean, nous avons développé au fil du temps un solide réseau de partenaires, qui confère à la Corporation une portée régionale, voire nationale, ainsi qu'une solide réputation d'excellence au sein des Forces armées canadiennes. Au cours des prochaines années, nous devons maintenant renforcer son rôle d'alliée stratégique auprès des décideurs.*

Le changement culturel amorcé au sein des Forces armées canadiennes dans la foulée du rapport Arbour est profond. Il repose entre autres sur une remise en question de la structure hiérarchique des aspirants de marine et des élèves-officiers, ainsi que sur leur environnement hermétique aux influences extérieures. Ainsi, le modèle de formation en vigueur dans les collèges militaires canadiens est requestionné au niveau national.

# 3

Mandatés par le MDN pour apporter un soutien au CMR Saint-Jean, nous appuierons le changement culturel initié en son sein. Nous repenserons notre rôle pour présenter aux équipes du collège de nouvelles avenues de collaboration qui répondront à leurs objectifs stratégiques. Notre attention portée à la sécurité, au bien-être et à la socialisation des étudiants pourra s'opérer dans le cadre de notre contrat, ou en misant sur notre réseau de partenaires externes.

Par ailleurs, devant le défi d'attraction et de rétention des recrues, il devient crucial pour les FAC de se rapprocher du milieu civil. Afin de maximiser notre rôle stratégique auprès du CMR Saint-Jean, nous redoublerons les initiatives visant à tisser des ponts entre lui, nous et la communauté locale.

Au-delà du collège militaire, nous voulons appuyer d'autres objectifs stratégiques des FAC et du MDN, comme la qualité et la disponibilité des logements ou l'intégration des familles des militaires dans leur communauté. Nous nous intéresserons aussi plus largement à l'ensemble des priorités du gouvernement fédéral, et verrons si des initiatives porteuses peuvent être développées dans le cadre des différentes sphères d'activités couvertes par notre contrat (protection de l'environnement, mise en valeur du patrimoine, approvisionnement, santé publique, jeunesse, etc.).

Les partenariats que nous avons construits au fil du temps seront renforcés pour paver la voie à de nouvelles opportunités d'échanges. La co-construction de projets porteurs est la clé pour supporter notre ambition d'appuyer différents efforts régionaux, provinciaux ou nationaux, en termes de développement économique, de sécurité publique ou encore d'enseignement, pour ne citer qu'eux.

## RÉALISATIONS

- ▶ Appuyer le changement de culture initié au sein des FAC (Arbour)
- ▶ Renforcer notre impact sur la qualité de la formation, de la socialisation et de l'instruction au CMR (commission d'examen)
- ▶ Tisser des ponts entre les communautés civile et militaire

## INFLUENCE ET DÉVELOPPEMENT

- ▶ Bâtir et entretenir des relations de confiance avec les partenaires actuels et potentiels
- ▶ Identifier d'autres opportunités de partenariats stratégiques (objectifs communs, avantages mutuels)



## ACCROÎTRE NOTRE VALEUR AJOUTÉE DISTINCTIVE

---

# RESPONSABILITÉ SOCIALE

---

Adopter des pratiques de développement durable afin de jouer un rôle de leader dans la croissance de la communauté.

*Nous intégrons déjà les principes du développement durable à nos pratiques de gestion. Nous exerçons notre mandat avec un sens aigu de nos responsabilités sociales, une recherche d'équité intra et intergénérationnelle et une utilisation efficiente des ressources. Déterminés à rester en phase avec les attentes actuelles de la société, nous entendons poursuivre nos efforts en nous engageant dans l'application volontaire de la Norme BNQ 21000 du Bureau de normalisation du Québec. Notre démarche d'amélioration continue s'articulera autour de quatre piliers : un pilier environnemental, un pilier social, un pilier économique et un pilier transversal.*

Notre performance environnementale reposera notamment sur une meilleure gestion de trois éléments : les matières premières et résiduelles, l'énergie et l'eau. Nous voulons mieux maîtriser notre utilisation des ressources, limiter leur consommation et les protéger davantage, et ce, à toutes les étapes du cycle de vie de nos services. Nous déterminerons aussi des actions visant à réduire nos émissions de GES ainsi que toute autre forme de pollution liée à nos activités.



# 4

Nous tendrons à perpétuer la biodiversité et à restaurer l'environnement de notre territoire. Intimement liée à notre mandat, la préservation du patrimoine culturel et historique du site continuera d'être au cœur de nos préoccupations.

Notre impact social se jouera au sein de notre organisation, mais aussi dans nos relations avec la communauté locale. Guidés par des principes éthiques, nous continuerons d'améliorer les conditions de travail en se dotant de pratiques innovantes qui visent à offrir aux employés un environnement de travail sain et sécuritaire, et à concilier au mieux le rapport entre l'activité professionnelle et l'épanouissement personnel. Nous avons l'ambition d'agir sur la qualité de vie locale, par des dons ou des partenariats créateurs de bénéfices sociaux et culturels pour la communauté.

D'un point de vue économique, nous maximiserons les retombées positives de nos activités sur le territoire. En plus de la création d'emplois, nous souhaitons soigner notre rôle de créateur de richesse local, ce qui se traduira notamment par nos pratiques d'achat, d'approvisionnement et d'investissement.

Finalement, pour assumer pleinement notre responsabilité sociale, nous entendons jouer un rôle de leader du développement durable au sein de notre écosystème, en soutenant davantage l'économie circulaire, en communiquant nos initiatives et en mobilisant les différentes parties prenantes autour de ces enjeux communs.

## ENVIRONNEMENT

- ▶ Améliorer notre performance environnementale
- ▶ Préserver le patrimoine historique et culturel du site

## SOCIÉTÉ

- ▶ Offrir aux employés un environnement de travail sain (inclusion, diversité, équité, santé et sécurité)
- ▶ Jouer un rôle de moteur culturel et social pour la communauté

## ÉCONOMIE

- ▶ Jouer un rôle de moteur économique, pour la communauté

## RELATIONS TRANSVERSALES

- ▶ Communiquer nos initiatives de développement durable
- ▶ Mobiliser les différentes parties prenantes



## APPRIVOISER UN MARCHÉ CONCURRENTIEL

---

# POSITIONNEMENT SUR LE MARCHÉ

---

Développer des réflexes et des pratiques entrepreneuriales afin d'assurer l'avenir de la CFSJ.

*La perspective selon laquelle le gouvernement fédéral lancera un appel d'offres pour octroyer le prochain contrat de la gestion du Fort Saint-Jean nous confronte à une situation inusitée. Pour la toute première fois de l'histoire de la Corporation, nous devons nous mesurer à la concurrence pour renouveler notre contrat. Adaptées au modèle d'affaires actuel, nos pratiques de gestion et notre relation commerciale avec notre client seront repensées pour nous aider à remporter l'appel d'offres.*

Afin de nous mesurer à la compétition, nous allons procéder à une analyse concurrentielle approfondie. En nous révélant les caractéristiques, atouts et faiblesses de nos compétiteurs, cette étape nous permettra de déceler des opportunités de différenciation et d'innovation qui nous démarqueront auprès du client.

Nous élaborerons aussi une stratégie de tarification adaptée au marché. Depuis la réouverture du CMR Saint-Jean en 2008, notre relation avec notre client repose sur l'écoute de ses besoins, la résolution rapide des problèmes

# 5

et la qualité irréprochable de nos services, ce qui lui confère une expérience client exceptionnelle. Si ces aspects de notre relation demeurent fondamentaux pour nous, la mise en compétition nous obligera à analyser chacune de nos prestations et peut-être, à faire des choix.

Pour faire face à la concurrence, nous souhaitons aussi gagner en visibilité et en notoriété. Pour influencer notre avenir, il sera crucial de mettre en avant notre proposition de valeur unique, certes auprès de notre client, mais aussi auprès des décideurs.

Finalement, toujours dans une perspective de différenciation concurrentielle, il sera essentiel de s'assurer de l'efficacité de nos processus, garante de la rationalisation de nos coûts.

## **COMPÉTITIVITÉ**

- ▶ Connaître la concurrence
- ▶ Optimiser nos dépenses
- ▶ Offrir des tarifs concurrentiels

## **ADÉQUATION DE L'OFFRE À LA DEMANDE**

- ▶ Respecter le contrat (ni plus, ni moins)
- ▶ Satisfaire la clientèle

## **PROMOTION ET RÉPUTATION**

- ▶ Conscientiser le client (valeur ajoutée)
- ▶ Influencer les décideurs (RFI, RFP)
- ▶ Revoir notre offre commerciale avec la clientèle externe

## **PROCESSUS**

- ▶ S'assurer de l'efficacité de nos processus (simplifier, rationaliser)



**CORPORATION DU FORT ST-JEAN**

15, rue Jacques-Cartier Nord

Saint-Jean-sur-Richelieu, QC J3B 8R8

**[servirnotreforce.ca](http://servirnotreforce.ca)**