



# PLAN DE GESTION DE LA RICHESSE HUMAINE

*DESCRIPTION DES MANDATS ET  
RESPONSABILITES GLOBALES*

CONFIDENTIEL

Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean



## MISE EN CONTEXTE

Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean compte sur une équipe forte représentant une richesse des plus importantes pour l'organisation. La connaissance de milieu et les compétences professionnelles des quelque 20 personnes qui la composent sont centrales dans la réalisation de la mission de TSLSJ. C'est pourquoi la direction, appuyée du conseil d'administration, souhaite asseoir une vision sur la gestion des compétences et des talents qui se retrouvent dans son équipe, notamment dans un contexte de croissance et de constante évolution de notre industrie.

## OBJECTIFS DU PLAN

- Identifier les compétences et les expertises clés de l'organisation
- Établir une vision claire de la place de chaque membre de l'équipe dans le plan de croissance de l'organisation
- Fixer les principes qui guideront la gestion des compétences et des expertises pour les trois années à venir
- Identifier les attentes globales propres à chacun des postes
- Permettre une vision commune au sein de l'équipe de gestion sur la gestion des compétences et des talents de l'organisation
- Prévoir/anticiper les besoins à combler et les situations potentiellement problématiques

## MISSION DE TSLSJ

La mission de Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean se résume à agir concrètement sur le développement et la promotion de la destination du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Elle dispose de moyens financiers, de partenaires et de mécanismes (comités, outils et autres) afin de livrer des services de toutes sortes à des entreprises membres et non-membres, en plus de donner une vitrine à la destination auprès des clientèles québécoise et internationale. Dans ce contexte, la qualité de l'équipe et les talents qui la composent sont incontournables.

## VISION STRATÉGIQUE DE TSLSJ

Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean, fort d'une reconnaissance officielle du ministère du Tourisme, combine plusieurs mandats qui s'appuient sur la vision suivante :

*En 2020, les entreprises touristiques du Saguenay–Lac-Saint-Jean s'impliquent de près ou de loin et sont unies autour de Tourisme Saguenay–Lac-Saint-Jean pour sa pertinence, sa performance, son caractère innovant et son écoute face aux besoins exprimés par l'industrie et par le client touristique. Son souci de générer des résultats concrets dans la destination est au cœur de son intervention et les projets qu'elle soutient améliorent significativement la performance de la*

*région et du Québec touristique. Son expertise et son implication est reconnue au-delà des frontières régionales.*

Dans ce contexte, comment l'équipe s'arrime-t-elle à cette vision ? Avons-nous tous les atouts nécessaires au sein de l'équipe pour l'atteindre ?

## LA STRUCTURE INTERNE DE L'ORGANISATION

A l'automne 2017, la direction générale a saisi l'opportunité, suite à différents mouvements de personnels, pour remanier l'organigramme et le rendre ainsi plus cohérent avec la vision de l'organisation et la réalité actuelle de l'industrie touristique.

## LES DIRECTIONS

TLSJ s'appuie sur trois directions, soit : la direction générale, la direction du développement de la destination et la direction de la promotion de la destination. Voici le mandat de chacune.

---

### DIRECTION GÉNÉRALE

Gardant un regard global et intégré sur l'environnement externe et interne de l'organisation, la direction générale (DG) réalise un mandat qui se déploie en quatre volets :

- Gestion financière

De par le fait que l'organisme gère des sommes publiques et privées, les devoirs de la DG en matière de rapports et de suivis financiers sont nombreux. Le budget annuel avoisine les 4 M\$ et la DG doit s'assurer minimalement de développer un budget équilibré, dans une vision de pérennisation de l'organisation et dans le respect des règles de gouvernance de l'organisation.

De plus, TLSJ est signataire de protocoles et d'ententes la liant avec divers organismes et partenaires. Chacune de ces ententes suppose des engagements financiers assujettis à des conditions ou des paramètres précis qu'il importe de respecter rigoureusement.

- Gestion organisationnelle

En plus de relever d'un conseil d'administration réunissant des représentants des entreprises membres de l'organisation, la DG a pour mandat de voir à la gestion de l'équipe, en mettant en place les actions et les mécanismes nécessaires pour maintenir un environnement de travail stimulant et optimal, notamment dans les relations avec le syndicat. Elle a aussi pour mandat de formuler les plans stratégiques organisationnels.

- Gestion stratégique

Étant donné que l'organisation fait partie d'un réseau provincial d'associations touristiques, la DG a pour mandat de dicter ou du moins d'orienter les priorités de développement de la destination afin qu'elles s'arriment dans le contexte touristique

régional, provincial et mondial actuel. Les choix doivent être appuyés sur des connaissances reconnues.

- Représentation

Que ce soit auprès des médias ou auprès des organismes partenaires (actuels ou éventuels) et du monde politique, la DG est le porte-parole et représente l'organisation tant à l'échelle régionale, que provinciale et mondiale.

---

## DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DE LA DESTINATION

La direction du développement de la destination (DDD) figure parmi les nouveautés dans les changements apportés à l'organisation en 2017. Elle est fermement tournée vers la région, les entreprises qui la composent et leurs besoins. Les quatre mandats de cette direction sont :

- Gestion des relations avec le milieu

La DDD voit aux relations que l'organisation entretient avec les entreprises membres et non-membres ainsi qu'avec les partenaires, telles que les associations sectorielles ou territoriales de la région. Elle doit voir à ce que le leadership de TSLSJ soit maintenu, tout en gardant une écoute et une présence actives sur le terrain. Elle doit conseiller et recommander toute intervention pouvant permettre de rapprocher TSLSJ de la réalité du terrain et de stimuler l'implication du milieu, incluant à travers les comités internes et les services de TSLSJ. La DDD développe et supervise par ailleurs le déploiement du plan de communication interne et externe de l'organisation. Dans ce contexte, elle a le mandat de voir au maintien d'un message et d'une image positive de l'organisation.

- Gestion de l'accueil à destination

Tandis que TSLSJ n'opère pas de bureau d'information touristique physique (ceux-ci sont pilotés par les MRC et certaines municipalités), la DDD est appelée à concevoir, développer et mettre en œuvre des actions en accueil sur le territoire régional. De plus, elle doit voir à une harmonisation des actions régionales avec les priorités et les tendances provinciales et mondiales en accueil, tant à travers des activités de concertation ou des interventions directes.

- Gestion des services à l'industrie

TSLSJ met en œuvre en 2018 trois programmes destinés à l'industrie touristique, soit l'Entente de partenariat régional en tourisme (EPRT), ainsi que le service Oriance et l'Entente de développement numérique des entreprises touristiques (EDNET). La DDD doit superviser le déploiement de ces services accessibles à toutes les entreprises touristiques (membres et non-membres), en plus de concevoir, développer et mettre en place tout service pouvant répondre aux besoins de l'industrie régionale.

- Gestion des ressources matérielles et technologiques

La DDD voit au suivi et à l'inventaire des ressources matérielles et technologiques de l'organisation, incluant le parc informatique et le système de gestion des contacts.

- Gestion des connaissances

La mesure des performances de la destination et des services offerts à l'industrie est sous la responsabilité de la DDD. Que ce soit en pilotant des recherches, des études et des sondages ou en nourrissant un tableau de bord de suivi des résultats, la DDD collige, compile et évalue les performances de la destination pour ensuite éduquer l'industrie sur les opportunités et les menaces qui se présentent à elle.

- Gestion financière

Tandis que la DG a pour mandat de définir et de rendre compte du budget global de l'organisation auprès du CA, la DDD a la responsabilité de s'assurer du respect de la portion du budget liée à la livraison de son mandat. La DDD identifie annuellement les priorités d'action et doit outiller la direction générale afin qu'elle puisse construire et assurer le suivi du budget global (bons de commande, offres de services, relations avec les fournisseurs, etc.), dans le respect des règles de gouvernance de l'organisation.

---

## DIRECTION DE LA PROMOTION DE LA DESTINATION

La direction de la promotion de la destination (DPD) réalise des activités qui visent spécifiquement le client touristique. La DPD a le devoir de s'arrimer à la DDD afin de s'assurer que les expériences promues sont disponibles et que les opportunités qu'elle développe peuvent répondre à un besoin du milieu. Le mandat spécifique de la DPD est le suivant :

- Gestion des stratégies promotionnelles

La DPD a le mandat de développer, de mettre en œuvre et de mesurer les résultats des stratégies promotionnelles de la destination sur les marchés intra-Québec et internationaux. Ces stratégies complémentaires doivent s'arrimer aux tendances du marché et aux priorités provinciales et mondiales, en plus de répondre aux volontés du milieu. La DPD a le mandat d'opérer un comité consultatif afin d'alimenter la stratégie intra-Québec, en plus de siéger sur différents comités à l'échelle provinciale afin de contribuer activement à l'avancement marketing de la destination du Québec.

- Gestion du développement des marchés

À travers des actions de commercialisation, de démarchage et de relations de presse, la DPD développe des marchés et des relations d'affaires représentant ou pouvant représenter un potentiel de retombées important pour la destination. Les choix de marchés doivent s'appuyer sur des observations stratégiques, sur des données fiables, en plus de s'arrimer aux priorités d'actions provinciales et mondiales.

- Gestion de la présence numérique de la destination

La DPD a pour mission de développer, de mettre en œuvre et de monitorer les actions pouvant stimuler la présence numérique positive de la destination, tant dans les outils spécifiques à TSLSJ (site web officiel, opportunités numériques, accompagnateur numérique, etc.) que dans les plateformes les plus performantes auprès de la clientèle touristique. Les actions ainsi développées doivent s'intégrer dans une vision stratégique cohérente avec les tendances innovantes en matière de web et de technologies, ainsi qu'avec les priorités d'actions provinciales et mondiales.

- Gestion financière

Tandis que la DG a pour mandat de définir et de rendre compte du budget global de l'organisation auprès du CA, la DPD a la responsabilité de s'assurer du respect de la portion du budget liée à la livraison de son mandat. La DPD identifie annuellement les priorités d'action et doit outiller la direction générale afin qu'elle puisse construire et assurer le suivi du budget global (bons de commande, offres de services, relations avec les fournisseurs, etc.), dans le respect des règles de gouvernance de l'organisation.

- Gestion des ventes des opportunités

Afin de garantir des revenus du milieu suffisants pour livrer les stratégies promotionnelles intra-Québec et internationale, la DPD développe des opportunités d'affaires (placements, partenariats, affiliations) aux entreprises membres et non-membres. Elle produit et diffuse un cahier d'opportunités, en plus de demeurer à l'affût de partenariats et/ou d'alliances d'affaires sur mesure pouvant représenter un potentiel intéressant pour le rayonnement de la destination et pour l'organisation. En collaboration avec la DG, la DPD détermine des grilles tarifaires modulées et cohérentes avec la réalité des entreprises touristiques partenaires.

## LES NIVEAUX DE RESPONSABILITÉ

Chaque direction regroupe des niveaux de responsabilité différents, soit :

- 1- Directeur/trice
- 2- Coordonnateur/trice
- 3- Conseiller/ ère
- 4- Employé(e) de soutien

---

### DIRECTEUR/TRICE

Le directeur a la responsabilité d'orienter les choix stratégiques, de superviser les ressources humaines, en plus d'assurer la livraison et le suivi administratif adéquat des projets/mandats qu'il pilote. Il se doit de s'assurer que les membres de son équipe disposent des outils et des ressources adéquates pour livrer les différents projets et mandats relevant de sa responsabilité.

De manière collective, les directeurs ont la responsabilité de voir à la plus grande cohérence dans les actions et d'établir une collaboration étroite entre eux. Plusieurs projets peuvent combiner le développement et la promotion (tant stratégiquement que financièrement), c'est pourquoi les directeurs ont la responsabilité de maintenir une saine communication entre eux.

De manière spécifique, le directeur général assure le suivi global de l'ensemble des projets, procède à l'embauche des ressources humaines, signe les ententes et les conventions de plus de 15 000 \$ et tranche sur les questions financières. Il définit et soumet au conseil d'administration le budget, le plan stratégique et les rapports en découlant. Il est le porte-parole et se doit de maîtriser l'ensemble des activités de l'organisation, aussi finement que possible.

---

### COORDONNATEUR/TRICE

Le coordonnateur a le mandat d'assurer le suivi des tâches liées aux projets découlant de son secteur d'activité, de faire le suivi des livrables ainsi que des échéanciers. Il organise le travail en collaboration avec les autres coordonnateurs et conseille son directeur dans les choix stratégiques. Les coordonnateurs peuvent faire des engagements financiers avec l'approbation de leur directeur uniquement.

---

### CONSEILLER/ÈRE

Le conseiller a la responsabilité d'analyser, interpréter et orienter des variables liées à la performance ou le développement des entreprises touristiques membres ou non-membres de l'organisation. Le conseiller détient un pouvoir de recommandation auprès des entreprises elles-mêmes ou auprès des ressources internes.

---

## EMPLOYÉ(E) DE SOUTIEN

Les employés de soutien ont la responsabilité de mettre en œuvre les tâches prévues dans les différents projets planifiés. Ils travaillent en collaboration entre eux et respectent les échéanciers et les livrables établis. Les employés de soutien peuvent faire des engagements financiers avec l'approbation de leur directeur uniquement.