

PLAN STRATÉGIQUE 2020-2024



VERSION FINALE

ADOPTÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION LE 12 MARS 2020

**** NE PAS DIFFUSER ****

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
1. ORIENTATIONS FONDAMENTALES	2
1.1 MISSION.....	2
1.2 VISION À LONG TERME	2
1.3 VALEURS	3
2. STRATÉGIE GÉNÉRALE	4
3. CLIENTÈLES CIBLÉES.....	4
4. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS 2020-2024	4
ORIENTATION 1 : LA RÉVISION DE L'IDENTITÉ ET L'ACCROISSEMENT DE LA VISIBILITÉ ET DE LA NOTORIÉTÉ.....	5
ORIENTATION 2 : L'ACTUALISATION DE LA GOUVERNANCE ET LA DYNAMISATION DE LA VIE ASSOCIATIVE	5
ORIENTATION 3 : L'ADAPTATION DE LA STRUCTURE, DES SERVICES ET DES RESSOURCES AUX BESOINS ET ATTENTES DU MILIEU ET DES BAILLEURS DE FONDS.....	6
ORIENTATION 4 : LA MOBILISATION, LA CONCERTATION ET LE PARTENARIAT	7
ORIENTATION 5 : L'ACCROISSEMENT DE L'AUTONOMIE ET LE RENFORCEMENT DE LA PÉRENNITÉ.....	7
CONCLUSION.....	8

INTRODUCTION

À l'automne 2019, Loisirs Laurentides a mandaté Darvida Conseil pour être soutenu dans la réalisation d'une démarche de réflexion stratégique. Celle-ci visait à prendre des décisions éclairées concernant son positionnement, à se doter d'une perspective d'avenir mobilisatrice et à améliorer en continu son offre de services à ses publics cibles.

La première étape de la démarche de planification stratégique a consisté en la réalisation d'un sondage auprès des administrateurs et des employés de l'organisation. Ce sondage de type diagnostic visait à approfondir la connaissance de la situation actuelle en donnant l'occasion aux administrateurs et à l'équipe de travail d'exprimer leurs perceptions à l'égard de divers éléments en lien avec l'organisme et son environnement.

À la suite de ce sondage, un lac-à-l'épaule de réflexion stratégique a été tenu les 29 et 30 novembre 2019 avec les administrateurs et l'équipe de travail. Cette rencontre avait pour objectif d'alimenter l'élaboration du plan stratégique. Plus précisément, les objectifs étaient de :

- Faire consensus sur le portrait de situation à partir des faits saillants du sondage de type diagnostic.
- Déterminer les forces, faiblesses, opportunités et contraintes ainsi que les enjeux de développement ou de consolidation de Loisirs Laurentides.
- Revoir ou définir les orientations fondamentales (mission, vision, valeurs) de l'organisation.
- Réfléchir aux grandes orientations et objectifs stratégiques à poursuivre pour les 3 ou 5 prochaines années à partir des enjeux identifiés.

Ainsi, le présent plan stratégique 2020-2024 découle des informations recueillies lors de cette rencontre de réflexion stratégique et des travaux d'un comité de mandataires regroupant :

- M. Michael Leduc, président
- M. Sylvain Benoît, vice-président
- M. Christian Berland, vice-président
- Mme Laura Fortier, 6^{ième} administratrice
- Mme Élane Lauzon, directrice générale par intérim
- Mme Isabelle Lavallée, administratrice.

En première partie, ce plan présente les orientations fondamentales de Loisirs Laurentides, soit ses énoncés de mission, de vision à long terme et de valeurs. Suivent, en deuxième et troisième partie, la stratégie générale de mise en œuvre du plan stratégique et les clientèles ciblées. Finalement, la quatrième et dernière partie dévoile les orientations stratégiques et les objectifs pour la période couvrant les années 2020 à 2024.

1. ORIENTATIONS FONDAMENTALES

1.1 MISSION

Loisirs Laurentides mobilise, accompagne et agit en tant que facilitateur auprès des acteurs locaux, régionaux et nationaux dans leurs efforts individuels et collectifs visant à promouvoir, valoriser et favoriser la pratique du loisir¹ des citoyens des Laurentides.

1.2 VISION À LONG TERME

D'ici 2030, grâce à son leadership, Loisirs Laurentides aura mobilisé ses membres, partenaires et acteurs dans le domaine du loisir autour d'une vision régionale concertée. En tant que référence régionale en matière de loisir, il aura concrètement contribué :

- Au développement des connaissances et de l'expertise des intervenants, des bénévoles et des partenaires de la région en matière d'activités physiques, culturelles, de loisir, de sport et de plein air.
- À la réalisation d'actions concertées et de partenariats fructueux entre les acteurs locaux, régionaux et nationaux pour une offre de loisirs diversifiée ayant des impacts positifs sur la pratique d'activités de loisir et la qualité de vie des citoyens.
- À l'accroissement de l'accessibilité pour tous les citoyens des Laurentides à des loisirs actifs, novateurs et sécuritaires, en partenariat avec les acteurs municipaux, scolaires, institutionnels, associatifs et privés.

¹ Le terme loisir inclut: les activités physiques, culturelles, de loisir, de sport et de plein air.

1.3 VALEURS

Les valeurs qui suivent s'appliquent tant à l'interne, entre administrateurs, employés et bénévoles qu'à l'externe dans les relations avec les membres, les partenaires et les diverses clientèles.

Accessibilité

Cette valeur concerne d'abord l'engagement de Loisirs Laurentides à faciliter l'accès aux informations et aux services offerts. Elle concerne aussi la promotion de l'accessibilité aux loisirs pour tous les citoyens des Laurentides.

Crédibilité

Pour Loisirs Laurentides, il est essentiel de développer et maintenir un haut niveau de crédibilité auprès de l'ensemble des acteurs du loisir. Pour ce faire, il entend accroître continuellement son expertise, valoriser l'innovation et agir en tout temps de façon rigoureuse et professionnelle.

Plaisir

Pour Loisirs Laurentides, le plaisir est une valeur intégrée non seulement à la pratique d'activités de loisir mais aussi au climat organisationnel, à l'animation d'activités par des professionnels, des intervenants et des bénévoles ainsi qu'au travail des administrateurs. Elle s'actualise notamment par la recherche d'un rapport harmonieux entre les deux axes que sont : personnes/relations/climat versus objectifs/travail/résultats.

Respect

Cette valeur s'actualise dans l'expression d'attitudes bienveillantes et d'opinions constructives. Elle implique aussi le respect des engagements, de la mission et des rôles de chacun des acteurs intervenant dans les Laurentides en matière de loisir.

2. STRATÉGIE GÉNÉRALE

Globalement, la stratégie qu'empruntera Loisirs Laurentides au cours des quatre prochaines années en est une de **consolidation** à plusieurs égards. Consolidation de l'identité et du positionnement; du membership et de la gouvernance; de l'offre de services, de la structure et des ressources qui y sont affectées; de la notoriété et de la pérennité de l'organisation.

Le succès de cette stratégie de consolidation doit servir à mettre en place les conditions gagnantes et les leviers qui permettront, dans une deuxième étape, de réaliser une stratégie permettant d'investir dans le développement, par exemple, de l'offre de services, des ressources ou de la pérennisation.

3. CLIENTÈLES CIBLÉES

Loisirs Laurentides intervient sur l'ensemble du territoire régional et s'adresse aux organisations des milieux associatifs, municipaux, scolaires, institutionnels et privés qui visent à accroître l'accessibilité au loisir pour tous les citoyens des Laurentides. Par ailleurs, dans le cadre du mandat dévolu par le Programme d'assistance financière aux unités régionales de services (PAFURS), Loisirs Laurentides cible plus spécifiquement les clientèles visées par ce programme.

4. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS 2020-2024

Les orientations stratégiques retenues par Loisirs Laurentides pour 2020-2024 sont les suivantes (sans ordre de priorité) :

Orientation 1 : La révision de l'identité et l'accroissement de la visibilité et de la notoriété

Orientation 2 : L'actualisation de la gouvernance et la dynamisation de la vie associative

Orientation 3 : L'adaptation de la structure, des services et des ressources aux besoins et attentes du milieu et des bailleurs de fonds

Orientation 4 : La mobilisation, la concertation et le partenariat

Orientation 5 : L'accroissement de l'autonomie et le renforcement de la pérennité

Ces orientations sont présentées dans les pages qui suivent avec leurs objectifs et échéanciers respectifs.

Il est à noter que les cases cochées dans les colonnes de droite des tableaux suivants correspondent aux années de mise en œuvre. Les X en plus gros caractères correspondent à des années où un effort particulier sera déployé pour la poursuite d'un objectif spécifique, même si ce dernier se réalise sur plusieurs années. Par ailleurs, soulignons que les années de réalisation débutent le 1er avril pour se terminer le 31 mars de l'année suivante.

ORIENTATION 1 : LA RÉVISION DE L'IDENTITÉ ET L'ACCROISSEMENT DE LA VISIBILITÉ ET DE LA NOTORIÉTÉ

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	AN 1 2020-2021	AN 2 2021-2022	AN 3 2022-2023	AN 4 2023-2024
1.1 Redéfinir l'identité et le positionnement de Loisirs Laurentides	X			x
1.2 Identifier et définir des canaux de communication efficaces et efficients avec les divers publics cibles internes et externes		X	x	
1.3 Promouvoir l'identité, le positionnement et l'offre de services révisés		x	X	x

ORIENTATION 2 : L'ACTUALISATION DE LA GOUVERNANCE ET LA DYNAMISATION DE LA VIE ASSOCIATIVE

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	AN 1 2020-2021	AN 2 2021-2022	AN 3 2022-2023	AN 4 2023-2024
2.1 Se doter d'une structure favorisant une gouvernance dynamique, saine et soucieuse de la relève	X			X
2.2 Adapter les outils pour une gouvernance efficace	x	X		
2.3 Accroître la participation des membres à la vie associative		x	X	x

ORIENTATION 3 : L'ADAPTATION DE LA STRUCTURE, DES SERVICES ET DES RESSOURCES AUX BESOINS ET ATTENTES DU MILIEU ET DES BAILLEURS DE FONDS

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	AN 1 2020-2021	AN 2 2021-2022	AN 3 2022-2023	AN 4 2023-2024
3.1 Réaliser et tenir à jour, en partenariat, un portrait des besoins du milieu	X		X	
3.2 Revoir les balises de l'offre de services selon le positionnement, le portrait des besoins ² et les priorités identifiées	X			
3.3 Actualiser (abandonner, ajuster, bonifier) les services offerts en fonction du positionnement, des champs d'intervention, des besoins du milieu et du PAFURS	X	X	X	X
3.4 Ancrer solidement les actions liées aux champs d'intervention du PAFURS	X	X	X	X
3.5 Assurer une veille stratégique en acquérant et diffusant aux acteurs du milieu des connaissances sur le loisir	X	X	X	X
3.6 Réviser la structure interne et l'organisation du travail en fonction du positionnement, des orientations et des ressources notamment en planifiant la relève des employés	X	X	X	
3.7 Moderniser les ressources informationnelles et matérielles	X	X	X	X
3.8 Mesurer en continu (pertinence, efficacité, efficience, impacts) les résultats des divers services et programmes	X	X	X	X

² Réf. : Objectif stratégique 3.1

ORIENTATION 4 : LA MOBILISATION, LA CONCERTATION ET LE PARTENARIAT

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	AN 1 2020-2021	AN 2 2021-2022	AN 3 2022-2023	AN 4 2023-2024
4.1 Assumer le leadership de la mobilisation et de la concertation entre les acteurs du loisir dans la région	X	x	X	x
4.2 Développer des alliances avec des milieux de l'enseignement pour la recherche et développement en matière de loisir			x	x
4.3 Participer à diverses instances ou lieux de concertation	x	x	x	x
4.4 Analyser et saisir s'il y a lieu les opportunités de collaboration et de partenariat	x	x	x	x

ORIENTATION 5 : L'ACCROISSEMENT DE L'AUTONOMIE ET LE RENFORCEMENT DE LA PÉRENNITÉ

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	AN 1 2020-2021	AN 2 2021-2022	AN 3 2022-2023	AN 4 2023-2024
5.1 Accroître les revenus provenant de partenariats financiers			x	X
5.2 Développer les revenus auto-générés		x	X	x
5.3 Planifier la relève pour les administrateurs et les bénévoles	x	x	X	x
5.4 Élaborer des stratégies d'attraction et de rétention des bénévoles pour l'organisation et ses événements	x	x	x	X

CONCLUSION

Les orientations et objectifs contenus dans ce plan stratégique 2020-2024 devraient servir à la fois de cibles et de balises quant aux efforts et aux ressources à investir par Loisirs Laurentides au cours des prochaines années. Il facilitera également l'élaboration des plans d'action annuels à mettre en œuvre afin de favoriser l'atteinte des objectifs du plan stratégique au fil des quatre prochaines années et ce, de façon harmonieuse et respectueuse de la capacité globale de l'organisme.

Rappelons enfin que, pour se réaliser pleinement, le plan stratégique devra mobiliser l'ensemble des membres du conseil d'administration et de l'équipe de travail de Loisirs Laurentides.