



# Plan stratégique

2024-2028

*Version préliminaire du 18 mars 2024*



# Table des matières

Introduction.....	3
Méthodologie.....	4
Activités réalisées.....	4
Cadre stratégique.....	5
Notre identité stratégique.....	5
Notre mission .....	6
Nos valeurs .....	6
Notre vision .....	7
Les enjeux affectant l'organisation .....	8
Les conditions de succès.....	9
Stratégies 2024-2028.....	10
Orientations et axes stratégiques.....	11

*En collaboration avec Espace Stratégies*



# Introduction

Fondé en 1971, Loisirs Laurentides, connu aussi en tant qu'Unité régionale de loisir, de sport et de plein air des Laurentides, est l'acteur central reconnu en matière de loisir<sup>1</sup> sur le territoire des Laurentides. L'organisme travaille depuis plus de 50 ans à la coordination d'événements rassembleurs et offre une grande variété de services en matière de loisir, de sport, de plein air et d'activités physiques sur le territoire.

Sa mission est de *mobiliser, d'accompagner et d'agir en tant que facilitateur auprès des acteurs locaux, régionaux et nationaux, dans leurs efforts individuels et collectifs visant à promouvoir, à valoriser et à favoriser la pratique du loisir des citoyens des Laurentides*. Elle s'applique à travers huit champs d'action, liés aux exigences du Programme d'assistance financière aux unités régionales de services (PAFURS) : Le bénévolat, le plein air, les parcs et espaces récréatifs, l'activité physique, l'éthique/la sécurité/l'intégrité, le sport, le loisir municipal/scolaire/associatif et les camps de jour/camps de vacances. Outre ces exigences, Loisirs Laurentides dispose d'une entente avec le ministère de la Culture et des Communications pour le volet culturel et la Corporation Secondaire en spectacle.

Son offre de services s'étend à plusieurs axes tels que la mobilisation et l'optimisation des ressources (membres, partenaires et intervenants), le soutien-conseil, la formation et la sensibilisation afin de mieux outiller ses membres, l'accompagnement ponctuel ou soutenu dans ses champs d'action, la communication et la promotion par la diffusion d'information, le soutien et la reconnaissance en matière de bénévolat, la coordination de programmes, le soutien événementiel, le réseautage et la concertation, la veille stratégique, le référencement ou encore la location de salles aux membres.

Rendu au terme de sa planification stratégique 2020-2024, l'organisation a mandaté Espace Stratégies pour être accompagnée dans sa démarche d'une nouvelle planification stratégique. Au cours de cette démarche, des entrevues avec des membres représentatifs du milieu, le président du conseil d'administration et la direction générale de Loisirs Laurentides ont été effectuées ainsi qu'une analyse de sondage auprès des membres, sondage réalisé par Loisirs Laurentides, en amont du lac-à-l'épaulé. Ce dernier s'est tenu les 23 et 24 février 2024 avec les employés et les administrateurs.

L'ensemble de ces activités a permis de réfléchir et de coconstruire le cadre stratégique qui guidera les actions de l'organisation pour les quatre prochaines années.

---

<sup>1</sup> Note : Le terme loisir inclut les volets de l'activité physique, du loisir, du sport, du plein air et du culturel.

# Méthodologie

L'élaboration de la planification stratégique de Loisirs Laurentides est le fruit d'une **démarche de cocréation faisant appel à une forte mobilisation des membres du conseil d'administration et des employés.**

Plusieurs activités ont ainsi été planifiées afin d'atteindre les objectifs de la réflexion stratégique.

## *Activités réalisées*

Dans le cadre de sa planification stratégique, Loisirs Laurentides souhaitait la collaboration entre les membres de son équipe et ceux du conseil d'administration **afin de comprendre ses défis, d'identifier ses priorités, de proposer des orientations et des axes stratégiques et quelques pistes d'action structurantes pour les quatre prochaines années.**

Les personnes concernées ont ainsi été invitées à contribuer aux différentes étapes de la démarche :

- ❖ **Cinq entrevues** auprès **de la direction générale et de la présidence de Loisirs Laurentides** et de **représentants des membres de Loisirs Laurentides** (1 municipalité, 1 centre de services scolaires et 1 OSBL) afin de mieux comprendre leurs perceptions de l'organisme, ses défis, ses besoins, ainsi que ses priorités, en plus de recueillir leurs suggestions de projets structurants. Les informations issues de ces entrevues ont servi d'intrants pour la journée et demie de réflexion stratégique (lac-à-l'épaule).
- ❖ **L'analyse du sondage** effectué auprès des membres (voir les faits saillants du sondage en annexe)
- ❖ **Un lac-à-l'épaule d'une journée et demie avec des membres du conseil d'administration et des employés** au cours duquel différents ateliers de réflexion se sont succédé, tels que :
  - Un exercice de bilan des quatre dernières années ;
  - La définition de l'identité stratégique ;
  - L'élaboration de la vision de développement ;
  - Une réflexion sur les enjeux internes et externes ;
  - L'identification des tendances actuelles qui peuvent avoir un impact sur l'organisation ;
  - L'idéation de pistes d'action portant sur les enjeux principaux rencontrés par l'organisme.

# Cadre stratégique

Le **cadre stratégique** est constitué de différentes composantes qui, ensemble, représentent la structure du plan stratégique, à savoir : **l'identité stratégique, la mission, les valeurs, la vision de développement, les enjeux internes et externes, de même que les orientations et les axes stratégiques.**

## *Notre identité stratégique*

L'identité stratégique est le **caractère unique de l'organisation**. Cette identité doit être **renforcée et protégée** afin de préserver la valeur que l'organisation amène à sa communauté.

### **L'identité de Loisirs Laurentides**

- ❖ **Un acteur unique au niveau régional** qui agit comme une courroie de transmission entre les instances gouvernementales et les membres pour assurer une offre de services cohérente avec les champs d'action et **faciliter la réalisation de projets en loisir.**
- ❖ Une équipe dynamique, efficace et engagée, qui offre un accompagnement de qualité grâce à **son expertise multidisciplinaire et à son savoir-faire en gestion et en coordination de projets** ainsi que par **son approche avant-gardiste, collaborative et mobilisatrice.**
- ❖ **Un pilier incontournable dans les Laurentides** qui **agit comme référence en matière de loisir dans les Laurentides et mobilise les acteurs**, contribuant ainsi à l'amélioration du bien-être physique et mental de la population.

## Notre mission

(Reconduite pour 2024-2028)

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 loisir des citoyens des Laurentides.

## Nos valeurs

(Reconduites pour 2024-2028)

Les **quatre valeurs principales de Loisirs Laurentides** sont :



### **ACCESSIBILITÉ**

Faciliter l'accès aux informations et aux services offerts et promouvoir l'accessibilité aux loisirs pour tous les citoyens des Laurentides.



### **PLAISIR**

Cette valeur s'actualise, notamment par la recherche Rechercher un rapport harmonieux entre les deux axes que sont : personnes/relations/climat vs objectifs/travail/résultats.



### **CRÉDIBILITÉ**

Développer et maintenir un haut niveau de crédibilité auprès de l'ensemble des acteurs du loisir, accroître continuellement son expertise, valoriser l'innovation et agir en tout temps de façon rigoureuse et professionnelle.



### **RESPECT**

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

## Notre vision

(Reconduite pour 2024-2028)

Grâce à son leadership Loisirs Laurentides, en tant que **référence régionale en matière de loisir**, aura mobilisé ses membres, ses partenaires et ses acteurs dans le domaine du loisir autour d'une vision régionale concertée en contribuant :

- ❖ **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.

De façon plus précise, cette vision est axée sur les **résultats attendus de l'organisation** dans la période de planification stratégique et lui permettra d'orienter ses actions sur les **quatre prochaines années**.

*En 2028, Loisirs Laurentides a réussi à devenir ...*

- ❖ **Un acteur influent** au sein de l'écosystème régional, **sollicité et reconnu pour son expertise** en gestion et en coordination de projets ainsi que pour sa contribution à la **promotion et à la démocratisation du loisir** pour l'ensemble de la population des Laurentides.
- ❖ **La référence en matière de soutien et d'accompagnement en matière de loisir** avec une offre de services de qualité et pertinente, arrimée aux besoins des membres et par une culture de collaboration, fondée sur la concertation et la mutualisation des savoir-faire.
- ❖ **Une organisation saine et pérenne**, ayant diversifié ses sources de revenus pour accroître son autonomie financière et disposant d'une **équipe solide et compétente, en pleine capacité** d'accomplir efficacement sa mission tout en priorisant ses actions conformément à son rôle.

## Les enjeux affectant l'organisation

Afin de prioriser quelles stratégies l'organisation devra mettre de l'avant dans les quatre prochaines années, **les différentes parties prenantes à la réflexion stratégique ont identifié les principaux enjeux**. Ces enjeux ont permis d'identifier les orientations et axes stratégiques à entreprendre par Loisirs Laurentides dans le cadre de son plan stratégique ainsi que certaines pistes d'action à insérer dans ses plans d'action annuels des quatre prochaines années. Les enjeux sont présentés par ordre de priorité pour l'organisation, tels que déterminés lors d'un exercice de priorisation avec le groupe de travail.

### Enjeux de nature interne

Les enjeux suivants sont de nature interne, c'est-à-dire qu'ils correspondent à des **défis au sein de l'organisation**. Loisirs Laurentides devra se pencher sur ces enjeux afin d'assurer la pérennité de l'organisation et l'atteinte de sa vision de développement. Dans l'ordre de priorité, les enjeux internes sont :

<b>1</b>	La méconnaissance des services de l'organisation auprès des membres et partenaires
<b>2</b>	La clarification et la priorisation de l'offre de services et des projets
<b>3</b>	La capacité limitée de l'organisation face aux demandes
<b>4</b>	Le recrutement de nouveaux employés pour des postes réguliers
<b>5</b>	La perte de la mémoire organisationnelle et des connaissances dues aux retraites simultanées d'employés d'expérience et par la restructuration de la gouvernance du conseil d'administration
<b>6</b>	Le peu de revenus autonomes
<b>7</b>	La difficulté à assurer la relève proactive du conseil d'administration



## Enjeux de nature externe

Les enjeux suivants sont de nature externe, c'est-à-dire qu'ils correspondent à **des menaces potentielles dans son environnement qui devront faire l'objet des préoccupations de l'organisation**. Loisirs Laurentides devra tenir compte de ces enjeux, bien qu'elle n'ait d'emprise que sur une portion de ceux-ci. Dans l'ordre de priorité, les enjeux externes sont :

<b>1</b>	La difficulté de bien communiquer de manière ciblée avec toutes les parties prenantes
<b>2</b>	La complexité dans l'approche de certains partenaires (MRC, centres de services scolaires)
<b>3</b>	La dépendance aux financements gouvernementaux
<b>4</b>	Le manque de concertation dans certains secteurs (pour le financement et la mutualisation des ressources)
<b>5</b>	Le manque de financement et de reconnaissance du secteur du loisir culturel
<b>6</b>	Le défi de représentation sur la totalité du territoire

## Les conditions de succès

Pour assurer le succès de son plan stratégique, Loisirs Laurentides devra également **mettre en place un mécanisme de suivi du plan stratégique** :

- ❖ Trois (3) fois par année, ajouter à l'ordre du jour du conseil d'administration **un point de suivi du plan d'action qui inclut les orientations et les axes de la planification stratégique** ainsi que les personnes responsables de la mise en place des actions **et consolider le rapport de la direction en lien avec les orientations** définies dans le plan stratégique ;

# Stratégies 2024-2028

## *Orientations et axes stratégiques*

Les orientations et les axes stratégiques constituent une part importante du cadre stratégique et représentent l'ossature de la planification stratégique.

- Les **orientations stratégiques** doivent permettre d'aborder les enjeux identifiés, particulièrement ceux jugés prioritaires, en plus de soutenir l'atteinte de la vision ;
- Les **axes stratégiques** sont les objectifs sous-jacents qui permettront la réalisation de chacune des orientations identifiées.

Le cadre stratégique de Loisirs Laurentides se décline ainsi en trois orientations et neuf axes stratégiques.

### **1** *Consolider la notoriété et l'expertise de Loisirs Laurentides au niveau régional*

**AXE 1.1** Améliorer la communication sur l'expertise et l'offre de services auprès des différentes cibles (membres, partenaires, instances régionales et municipales, centres de services scolaires)

**AXE 1.2** Augmenter la visibilité de Loisirs Laurentides auprès des membres et partenaires (actuels et potentiels)

**AXE 1.3** Accroître les liens et la collaboration dans le développement de partenariats stratégiques avec les centres de services scolaires, les MRC, le CISSS, l'ARLPHL, Excellence sportive Laurentides et autres

### **2** *Renforcer la pertinence et l'impact de l'offre de services*

**AXE 2.1** Clarifier, prioriser et maintenir une offre de services pertinente, innovante, équitable et financièrement viable, centrée sur la mission de Loisirs Laurentides

**AXE 2.2** Favoriser le développement de partenariats avec des organismes externes pour certains services ciblés (mutualiser les coûts et augmenter la participation)

**AXE 2.3** Favoriser l'engagement et la mobilisation chez les membres et les bénévoles

### **3** *Améliorer la capacité organisationnelle de l'organisme pour assurer son développement*

**AXE 3.1** Renforcer la capacité financière de Loisirs Laurentides dans une perspective d'autonomisation et de pérennisation

**AXE 3.2** Arrimer la capacité de l'organisme à son développement (priorisation et gestion de projets, ressources humaines, relève, gouvernance)

**AXE 3.3** Assurer le recrutement de personnel pour des postes réguliers afin de stabiliser l'équipe

Les orientations sont présentées dans les pages qui suivent avec leurs axes et échéanciers respectifs.

## Les orientations et les axes

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.

<b>ORIENTATION 1 – Consolider la notoriété et l'expertise de Loisirs Laurentides au niveau régional</b>	<b>AN 1</b>	<b>AN 2</b>	<b>AN 3</b>	<b>AN 4</b>
Axe 1.1 - Améliorer la communication sur l'expertise et l'offre de services auprès des différentes cibles (membres, partenaires, instances régionales et municipales, centres de services scolaires)	X	X	X	X
Axe 1.2 – Augmenter la visibilité de Loisirs Laurentides auprès des membres et partenaires (actuels et potentiels)	X	X	X	X
Axe 1.3 – Accroître les liens et la collaboration dans le développement de partenariats stratégiques avec les centres de services scolaires, les MRC, le CISSS, l'ARLPHL, Excellence sportive Laurentides et autres	X	X	X	X

<b>ORIENTATION 2 – Renforcer la pertinence et l'impact de l'offre de services</b>	<b>AN 1</b>	<b>AN 2</b>	<b>AN 3</b>	<b>AN 4</b>
Axe 2.1 Clarifier, prioriser et maintenir une offre de services pertinente, innovante, équitable et financièrement viable, centrée sur la mission de Loisirs Laurentides	X	X	X	X
Axe 2.2 Favoriser le développement de partenariats avec des organismes externes pour certains services ciblés (mutualiser les coûts et augmenter la participation)	X	X	X	X
Axe 2.3 Favoriser l'engagement et la mobilisation chez les membres et les bénévoles	X	X	X	X

<b>ORIENTATION 3 – Améliorer la capacité organisationnelle de l’organisme pour assurer son développement</b>	<b>AN 1</b>	<b>AN 2</b>	<b>AN 3</b>	<b>AN 4</b>
Axe 3.1 Renforcer la capacité financière de Loisirs Laurentides dans une perspective d’autonomisation et de pérennisation	X	X	X	X
Axe 3.2 Arrimer la capacité de l’organisme à son développement (priorisation et gestion de projets, ressources humaines, relève, gouvernance)	X	X	X	X
Axe 3.3 Assurer le recrutement de personnel pour des postes réguliers afin de stabiliser l’équipe	X	X	X	X