

Plan stratégique

2023-2026



LOISIRS
SAINT-SACREMENT
Complice de vos loisirs!

10 janvier 2023



ESPACE STRATÉGIES



Table des matières

Introduction	3
Méthodologie	4
Activités de consultation	4
Démarche stratégique	5
Cadre stratégique	6
Notre positionnement stratégique	6
Notre vision.....	7
Les enjeux affectant l'organisation	8
Stratégies 2023-2026	9
Nos orientations et axes stratégiques	9
Nos stratégies clés.....	10
Conditions de succès	13

En collaboration avec Espace Stratégies



ESPACE STRATÉGIES

Introduction

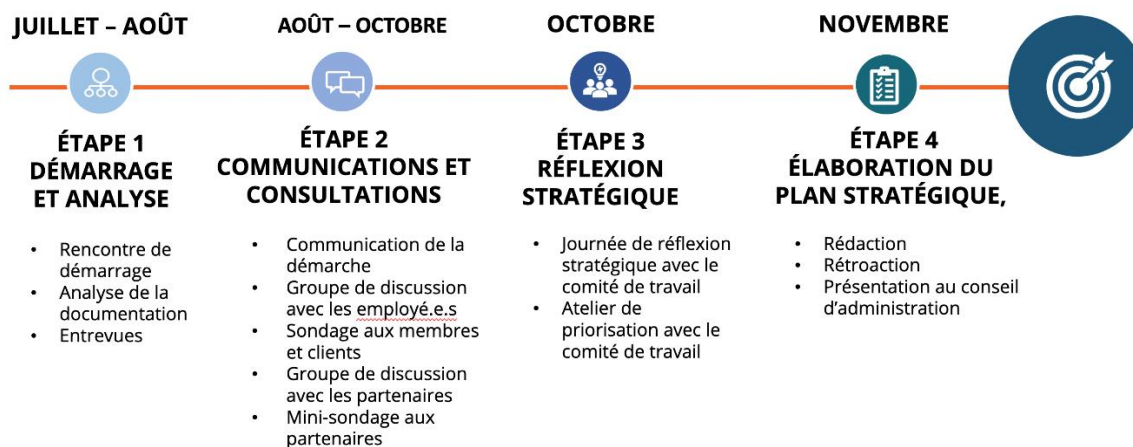
Fondé en 1964, le Centre des Loisirs Saint-Sacrement (CLSS) est un organisme dynamique qui contribue à la vie de quartier des personnes de tous âges dans la ville de Québec. Leader en matière de loisirs et de services communautaires, le CLSS a su développer une gamme de services et activités reconnus pour leur qualité. Aujourd'hui, le CLSS compte des milliers d'inscriptions à ses camps de jour, dans ses activités pour adultes et retraités, en plus d'offrir des services élargis (aide alimentaire, service d'aide à l'impôt, salle de motricité, etc.).

Planification stratégique

Afin d'assurer la pérennisation de son offre de services et d'orienter de façon claire la prise de décision pour les trois prochaines années, le Centre des Loisirs Saint-Sacrement souhaitait entreprendre une démarche de planification stratégique triennale.

Cette démarche participative a permis à l'organisme de se donner un moment privilégié pour prendre le pouls des différentes parties prenantes de son écosystème (clientèles, partenaires, employés), de considérer les changements ayant eu lieu dans son environnement durant les dernières années et de se projeter dans l'avenir.

L'exercice de planification stratégique 2023-2026 s'est déroulé entre les mois de juillet et novembre 2022. Au cours de cette démarche, un large éventail d'activités a été effectué. **L'ensemble de ces activités aura permis de coconstruire le cadre stratégique** qui guidera les actions de l'organisation pour les trois prochaines années.



Méthodologie

L'élaboration de la planification stratégique du Centre des Loisirs Saint-Sacrement est le fruit d'une **démarche de cocréation** impliquant son équipe, ses membres et clientèles et ses partenaires. Une diversité d'activités ont ainsi été réalisées afin d'atteindre les objectifs de la réflexion stratégique, soit de :

- se doter d'une vision partagée, basée sur une compréhension commune et la contribution des différents acteurs de l'écosystème;
- établir les orientations stratégiques à partir desquelles le Centre des Loisirs Saint-Sacrement pourra définir ses initiatives stratégiques;
- assurer la mobilisation de l'ensemble de l'équipe dans le processus de planification.

Activités de consultation

Dans le cadre de sa planification stratégique, le Centre des Loisirs Saint-Sacrement souhaitait **consulter son équipe, ses partenaires et ses membres et clients, afin de mieux comprendre leurs priorités, leurs besoins et les pistes d'action qu'ils proposent pour les prochaines années.**

Les participants ont ainsi été invités à contribuer à différentes étapes de la démarche :

- ❖ **entrevues (4) avec des membres de l'équipe et du conseil d'administration**, réalisées par Espace Stratégies, afin de recueillir leurs perceptions des forces, du positionnement et des enjeux de l'organisation;
- ❖ **groupe de discussion (1) avec les employés**, afin d'explorer le positionnement et les enjeux de l'organisation et connaître leur vision de son développement;
- ❖ **sondage (1) à l'ensemble des membres et clientèles**, afin de dresser un portrait des utilisateurs des services et des installations, identifier leurs besoins en termes d'activités et services et recueillir leurs suggestions;
- ❖ **sondage éclair (1) aux organismes partenaires**, afin de connaître leurs perceptions des forces de l'organisation, les tendances de l'écosystème des loisirs et recueillir leurs suggestions¹;

¹ Les résultats complets des deux sondages peuvent être consultés dans le document « Analyse des résultats – Sondages ».

- ❖ **groupe de discussion (1) auprès des organismes partenaires** afin d'approfondir le positionnement, des enjeux et les recommandations pour l'évolution des partenariats.

Démarche stratégique

En complément aux activités de consultation, plusieurs ateliers et rencontres de travail ont permis de développer le contenu du plan stratégique du Centre des Loisirs Saint-Sacrement :

- ❖ **journée de réflexion** avec le comité de travail responsable de la réflexion stratégique, pendant lequel le comité a développé les éléments-clés du cadre stratégique à travers des activités participatives;
- ❖ **atelier de réflexion stratégique** avec le comité de travail, afin de finaliser le contenu du cadre stratégique et d'identifier les projets et actions prioritaires;
- ❖ **rencontres statutaires** avec le comité de travail, afin de suivre l'état d'avancement du mandat et valider le contenu du plan stratégique.

Cadre stratégique

Le cadre stratégique est constitué des différentes composantes qui permettent d'élaborer la structure du plan stratégique, à savoir le positionnement stratégique, la vision, les enjeux ainsi que les orientations et axes stratégiques.

Notre positionnement stratégique

Le positionnement stratégique est le **caractère unique** de l'organisation. Il réside dans ses caractéristiques, ses spécificités et sa valeur ajoutée. **Ce positionnement doit être renforcé et protégé afin de préserver la valeur que l'organisme amène à ses clientèles et à sa communauté.**

Le positionnement stratégique permet, entre autres, de :

- ❖ Identifier la valeur distinctive de l'organisme et la limite de ses interventions
- ❖ Communiquer qui nous sommes auprès des membres et membres potentiels
- ❖ Intégrer les nouveaux employés ou partenaires
- ❖ Mobiliser les parties prenantes autour d'une identité commune
- ❖ Prioriser les champs d'action et guider la prise de décisions

Le Centre des Loisirs Saint-Sacrement, **propulsé par une équipe créative et débrouillarde**, offre une **variété d'activités et de services accessibles et de qualité** pour des **clientèles de tous âges**.

Cultivant activement un esprit de communauté et une **proximité avec sa clientèle et ses partenaires**, Loisirs Saint-Sacrement crée **des espaces de rassemblement faisant partie intégrante de l'ADN** du quartier.

Notre vision

Lors du processus de réflexion stratégique, les membres du comité de travail ont été invités à réfléchir aux **visées de développement et d'impact de l'organisation**. Les énoncés de vision qui en découlent serviront à guider les actions de l'organisme dans les années à venir.

Vision d'impact

La vision d'impact décrit **le monde que l'organisation aimerait voir émerger et la manière dont elle contribuera à la réalisation de l'impact social espéré**. Cet impact est basé sur le **long terme** et se mesure davantage par **une amélioration globale** que par des objectifs quantifiables.

Le Centre des Loisirs Saint-Sacrement a contribué à la **création d'une communauté solidaire, empathique et résiliente, par la multiplication** des occasions de **contacts intergénérationnels et multiculturels**.

La gamme d'activités et services offerte **a contribué à l'amélioration du bien-être et de la santé physique et mentale** de la population.

Vision de développement

La **vision de développement** décrit l'évolution souhaitée de l'organisme sur trois ans, soit la durée du plan stratégique. Cette vision est **axée sur les résultats attendus** de l'organisation et lui permettra **d'orienter ses actions sur les trois prochaines années**.

En 2027, le Centre des Loisirs Saint-Sacrement **a su réinventer son espace et est réputé** pour la qualité supérieure de son **offre** d'activités et de services **à l'image de sa communauté**.

Porté par une équipe **mobilisée et structurée**, Loisirs Saint-Sacrement a su **rester proactif en anticipant les besoins ses clientèles, employés, bénévoles et partenaires**.

Les enjeux affectant l'organisation

Afin de prioriser quelles stratégies l'organisation devra mettre de l'avant dans les trois prochaines années, **les parties prenantes à la réflexion stratégique ont identifié six thématiques** qui englobent les enjeux auquel fait face le Centre des Loisirs Saint-Sacrement. Ces enjeux ont été pris en considération pour établir les orientations et les axes stratégiques de l'organisation.

- ❖ Offre de service et complémentarité
- ❖ Évolution des besoins
- ❖ Communications
- ❖ Ressources humaines
- ❖ Financement
- ❖ Locaux

Stratégies 2023-2026

Nos orientations et axes stratégiques

Les orientations et les axes stratégiques constituent une part importante du cadre stratégique et représentent l'armature 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.

Les orientations et la détermination des pistes d'action ont permis la structuration du plan en 3 orientations et 9 axes stratégiques.

1 Une offre de service cohérente, centrée sur les besoins et intérêts de la communauté

AXE 1.1 *Bonifier notre connaissance de l'écosystème*

AXE 1.2 *Comprendre et ajuster notre offre en fonction des besoins de la population*

AXE 1.3 *Assurer l'accessibilité de notre offre*

2 Un sentiment d'appartenance renforcé par des communications structurées

AXE 2.1 *Construire le sentiment d'appartenance à la « famille » Loisirs Saint-Sacrement*

AXE 2.2 *Améliorer la communication de l'offre de services*

AXE 2.3 *Améliorer l'expérience utilisateur*

3 Une organisation solidifiée et pérenne

AXE 3.1 *Assurer le recrutement, la formation et la rétention*

AXE 3.2 *Consolider et diversifier le financement*

AXE 3.3 *Optimiser l'utilisation des locaux*

Nos stratégies clés

Lors du présent exercice, de nombreuses pistes d'action ont été identifiées afin d'atteindre la vision et mitiger les enjeux auxquels fait face l'organisation. Ces projets stratégiques ont été **priorisés et classés en fonction des orientations et axes du cadre stratégique**, tel qu'indiqué dans les 3 tableaux sommaires suivants.

Orientation 1 : Une offre de service cohérente, centrée sur les besoins et intérêts de la communauté

Stratégies clés	Axes
Évaluer la pertinence des activités et services et consolider la programmation - Revoir l'offre de services	<i>1.1 Bonifier notre connaissance de l'écosystème</i> <i>1.2 Comprendre et ajuster notre offre en fonction des besoins de la population</i> <i>1.3 Assurer l'accessibilité de notre offre</i>
Établir un processus de veille de l'offre de services des organismes de loisirs œuvrant à proximité	<i>1.1 Bonifier notre connaissance de l'écosystème</i>
Traiter les résultats des collectes de données auprès des utilisateurs (bilan de performance, sondage des besoins)	<i>1.1 Bonifier notre connaissance de l'écosystème</i> <i>1.2 Comprendre et ajuster notre offre en fonction des besoins de la population</i>
Clarifier la politique de membership et l'utilisation de la carte	<i>1.3 Assurer l'accessibilité de notre offre</i>

Orientation 2 : Un sentiment d'appartenance renforcé par des communications structurées

Stratégies clés	Axes
<p>Développer un programme de ventes croisées avec incitatifs</p> <p>Réaliser une activité portes ouvertes</p>	<p>2.1 Construire le sentiment d'appartenance à la « famille » Loisirs Saint-Sacrement</p>
<p>Embaucher une ressource responsable des communications</p> <p>Élaborer un plan de communication</p> <p>Faire la promotion des diverses activités dans les différentes installations</p>	<p>2.2 Améliorer la communication de l'offre de services</p>
<p>Optimiser les partenariats avec les organismes subventionnaires</p> <p>Évaluer la possibilité d'embaucher une ressource en charge des partenariats</p> <p>Développer un partenariat avec le RTC</p>	<p>2.3 Améliorer l'expérience utilisateur</p>

Orientation 3 : Une organisation solidifiée et pérenne

Stratégies clés	Axes
Travailler notre marque employeur	3.1 Assurer le recrutement, la formation et la rétention
Revoir la structure organisationnelle	
Évaluer la possibilité d'offrir des postes à temps partiel	
Maintenir le lien avec le personnel des camps	
Mettre en place un plan de recrutement, formation et rétention	3.2 Consolider et diversifier le financement
Mettre en place un mécanisme permettant d'identifier de nouvelles sources de financement	
Réaliser une analyse des dépenses (afin d'optimiser)	3.3 Optimiser l'utilisation des locaux
Réaliser une étude sur les locaux à disposition	
Mettre en œuvre les recommandations de l'étude	

Conditions de succès

Afin de favoriser la mobilisation autour du plan stratégique, le suivi des projets et l'atteinte de la vision stratégique, il est recommandé que le Centre des Loisirs Saint-Sacrement s'assure de **maintenir ou déployer les éléments suivants** :

Opérationnalisation et suivi du plan stratégique

- ❖ Mettre en place un plan d'action concret qui permettra un suivi diligent du plan stratégique notamment au niveau de :
 - la pertinence des projets;
 - la capacité organisationnelle;
 - l'échéancier de réalisation.
- ❖ Désigner des responsables pour chacun des projets identifiés au plan stratégique;
- ❖ Définir des indicateurs de retombées pour chacune des orientations stratégiques;
- ❖ Prévoir des rencontres de suivi afin de faire le point sur l'avancement des projets identifiés au plan d'action;
- ❖ Intégrer les résultats de l'étude portant sur l'utilisation des locaux qui suivra.

Communication et appropriation du plan stratégique

- ❖ Communiquer les résultats de la démarche de planification stratégique à l'ensemble des parties prenantes ayant pris part à la démarche;
- ❖ Prévoir des séances d'appropriation au cours desquelles les membres de l'équipe pourront poser leurs questions;
- ❖ Informer de façon régulière les équipes de travail du progrès effectué dans les projets listés au plan d'action.