

PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2021 – 2024



Centre des aînés
du réseau d'entraide
de St-Léonard

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
Mission et valeurs du Centre	4
Partie I – Schémas de transformation	5
Axe de l’offre de services et d’activités	6
Axe des ressources humaines	7
Axe des communications	8
Partie II – Orientations et plan d’action stratégiques	9
Axe de l’offre de services et d’activités	10
Axe des ressources humaines	11
Axe des communications	12

Introduction

En 2019, le Centre des aînés du réseau d'entraide Saint-Léonard (CARESL) a fêté ses 35 ans d'existence. Dans cette même année, la direction du CARESL a exprimé la nécessité d'entamer une démarche de réflexion stratégique concernant la mission, les valeurs et les priorités de développement du Centre pour les prochaines années.

Par ce processus essentiel au bon déroulement et à la pérennité des services et des activités offerts par le Centre auprès des personnes âgées de 55 ans et plus de Saint-Léonard, le CARESL a voulu développer une vision commune de la mission et des valeurs permettant, par le fait même, de renouveler l'offre de services et d'activités du CARESL afin de mieux répondre aux besoins des aînés d'aujourd'hui.

Ainsi, le présent document dévoile les résultats de la démarche de réflexion stratégique, réalisée collectivement avec l'équipe de travail, la direction et le conseil d'administration du CARESL ainsi que le Centre de formation populaire (CFP) qui a apporté un soutien d'accompagnement tout au long du processus sous forme de préparation et d'animation. De ce fait, cet exercice indispensable a permis l'élaboration d'une vision commune du développement de l'organisme et d'un plan d'action triennal nécessaire aux prises de décisions éclairées sur son avenir.

Mission du Centre

Le Centre des aînés du réseau d'entraide de St-Léonard est un lieu d'entraide, d'écoute et de partage dont la mission est d'offrir des activités et services répondant aux besoins de la communauté afin de contribuer au maintien des personnes âgées de 55 ans et plus dans leur milieu de vie naturel, le plus longtemps possible, en favorisant leur bien-être et leur qualité de vie.



Nouvelles valeurs du Centre

L'équipe du Centre des aînés a travaillé collectivement pour développer un ensemble de nouvelles valeurs qui est à l'image du Centre et inhérentes à nos pratiques et services. Nous vous présentons ci-dessous nos nouvelles valeurs ainsi que les valeurs précédentes.

Nouvelles valeurs

C ollaboration	Travailler ensemble pour atteindre les objectifs communs afin d'améliorer la qualité des services aux aînés.
A uthenticité	Agir avec un souci de sincérité et d'exactitude.
R espect	Prôner le respect mutuel des idées, des choix et des valeurs de chacun.
E ngagement	Promettre de tout mettre en œuvre afin d'assurer la réalisation de la mission du Centre.
S olidarité	Se soutenir et s'entraider les uns et les autres.
L eadership	Agir et inspirer en tant que leader afin de s'adapter aux nouvelles réalités des aînés.

Anciennes valeurs

- L'aîné a une contribution importante à apporter dans la communauté.
- L'aîné a droit à la considération et au respect de sa personne et de son intégrité
- L'aîné, malgré la perte d'automobile possible, doit pouvoir exercer librement ses choix de vie
- L'aîné et l'aidant naturel doivent pouvoir obtenir tout le support et l'aide nécessaire au maintien de leur qualité de vie.
- L'engagement, la qualité et l'intégrité des collaborateurs entre les divers partenaires d'une communauté est un facteur qui contribue à l'amélioration des conditions de vie des aînés.

PARTIE I

Analyse FFOM

En automne 2020, l'équipe du Centre des aînés s'est réunie pour évaluer ensemble le rendement des activités et services offerts afin de les adapter si nécessaire pour mieux répondre aux besoins actuels de la communauté de 55 ans et plus de Saint-Léonard. Cette démarche a eu lieu sous forme d'une séance de travail participatif dans lequel les membres de l'équipe ont pu exprimer à tour de rôle leurs points de vue à l'égard des éléments analysés. L'évaluation de l'offre de services et d'activités est réalisée en tenant compte également du rendement des services et activités pour l'année 2018-2019 et 2019-2020. Ce travail d'équipe a été l'élément déclencheur au processus de réflexion stratégique entamé par la suite en début d'année 2021. Les pages suivantes présentent le résultat du travail collectif visant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de notre programmation offerte avant la situation pandémique tout en tenant compte des facteurs ayant eu lieu pendant la pandémie.

Nom du service	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Activités				
Rendez-vous du lundi	<ul style="list-style-type: none"> -La valeur de cette activité réside dans son objectif qui est de permettre aux aînés de socialiser et de faire de nouvelles rencontres dans un environnement agréable et dynamique. -Transport offert 	<ul style="list-style-type: none"> -Diminution de 50% le nombre de participants comparativement à l'année 2018-2019 pour des raisons de maladies, de déménagement, etc. -Faible promotion de l'activité -Faible taux de renouvellement de participants -Contenu des activités courantes ne répond pas aux nouveaux participants potentiels -Les participants habituels sont devenu un groupe serré qui veulent seulement jouer aux cartes 	<ul style="list-style-type: none"> -La forte population aînée dans l'arrondissement de Saint-Léonard -Offrir un espace de socialisation qui appartient aux participants 	<ul style="list-style-type: none"> -Des activités similaires dans des clubs d'âge d'or et d'autres organismes du quartier -Les mesures sanitaires dans le contexte pandémique
Dîners du mercredi	<ul style="list-style-type: none"> -Taux de participation constant -Repas offerts (soupe, repas principal et dessert) à faible coût (6\$) -Transport offert -Bonne collaboration avec 	<ul style="list-style-type: none"> -Chauffeur du mini-bus qui transportait les aînés à l'activité a pris sa retraite au mois de mai 2020 -Les aînés ayant besoin d'un transport pour venir n'ont plus le service du mini-bus 	<ul style="list-style-type: none"> -La forte population aînée dans l'arrondissement de Saint-Léonard -Il n'y a pas d'autres organismes qui offrent le service de repas communautaire spécifiquement aux aînés 	<ul style="list-style-type: none"> -Un autre organisme du quartier offre un service de repas à la population générale -Les mesures sanitaires dans le contexte pandémique

	<p>la Table ronde de Saint-Léonard qui prépare les repas</p> <p>-Activité de socialisation pour favoriser les rencontres et briser l'isolement</p> <p>-Cette activité a permis au Centre de s'ouvrir et d'accueillir des aînés issus d'autres communautés ethniques</p>			
--	---	--	--	--

Nom du service	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Activités				
Sorties annuelles (cueillette de pommes et sortie à Ottawa)	<ul style="list-style-type: none"> -L'intérêt des gens à y participer -Activités de socialisation en dehors du Centre 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion logistique -Certains participants mécontents -Certains participants ont fait des plaintes -Frais de location d'autobus 	<ul style="list-style-type: none"> -La forte population aînée dans l'arrondissement de Saint-Léonard -Offre des activités extérieures est nombreuse 	<ul style="list-style-type: none"> -Météo -Les mesures sanitaires dans le contexte pandémique
Services de répit pour les proches aidants	<ul style="list-style-type: none"> -Variété d'activités prévue dans la programmation -Services offerts à 2 clientèles : aînés avec perte d'autonomie physique et aînés avec perte d'autonomie cognitive 	<ul style="list-style-type: none"> -Diminution du nombre de participants -Diminution du nombre de bénévoles -Mauvaise transmission des informations entre les intervenants au CIUSSS 	<ul style="list-style-type: none"> -Présence de divers partenaires dans le quartier pouvant promouvoir et référer des aînés potentiellement éligibles au service 	<ul style="list-style-type: none"> -Les mesures sanitaires dans le contexte pandémique -Une entreprise d'économie sociale du quartier offre du répit à domicile
Café Oasis	<ul style="list-style-type: none"> -Cette activité est faite, par et pour les aînés -Taux de participation constant -Contenu varié -Les participants apprécient l'activité 	<ul style="list-style-type: none"> -Faible taux de renouvellement de participants -Comité de vie du café a perdu ses membres et ça enlève l'essence « par, pour et avec les aînés » à l'origine de cette activité 	<ul style="list-style-type: none"> -La forte population aînée dans l'arrondissement de Saint-Léonard 	<ul style="list-style-type: none"> D'autres organismes offrent aussi des activités similaires
Activités intergénérationnelles	<ul style="list-style-type: none"> -Intérêt chez les jeunes et les aînés pour des activités intergénérationnelles -Espace de socialisation 	<ul style="list-style-type: none"> -Toujours dépendant de la volonté et de la disponibilité des professeurs des écoles 	<ul style="list-style-type: none"> -Présence de diverses écoles dans le quartier -Ouverture des partenaires du quartier à 	<ul style="list-style-type: none"> -Les mesures sanitaires dans le contexte pandémique

	-Activités intéressantes	-Nécessité de supporter et de stimuler continuellement l'intérêt chez les aînés	collaborer ensemble	
--	--------------------------	---	---------------------	--

Nom du service	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Activités				
Les aînés d'ici et d'ailleurs	<ul style="list-style-type: none"> -Taux de participation constant -Activité populaire auprès des hispanophones -Variété d'activités prévue dans la programmation 	<ul style="list-style-type: none"> -L'activité qui se veut un lieu d'intégration pour créer des liens entre québécois et des gens d'autres origines est devenue une rencontre quasi juste entre les hispanophones -La langue française est faiblement employée tout au long de l'activité 	<ul style="list-style-type: none"> -La forte population aînée d'origines ethniques dans l'arrondissement de Saint-Léonard -Des activités issues de la culture québécoise peuvent être mises de l'avant 	<ul style="list-style-type: none"> -Des activités similaires dans des clubs d'âge d'or et d'autres organismes du quartier -Les mesures sanitaires dans le contexte pandémique

PARTIE II

Schémas de transformation

La première étape réalisée dans cette réflexion stratégique a été l'élaboration des schémas de transformation qui est une approche proposée par le CFP. Avec le soutien du CFP, l'équipe de travail, la direction et le conseil d'administration du CARESL ont participé collectivement au développement des schémas de transformation, portant sur trois axes identifiés comme étant des facteurs clés dans cet exercice. Cet outil de travail met de l'avant la situation initiale d'un enjeu, la situation idéale à long terme vis-à-vis de la problématique soulevée ainsi que les changements souhaités à court, moyen et long terme menant à l'atteinte de la situation désirée selon. La présente partie illustre les schémas de transformation des trois axes, soit l'axe de l'offre de services et d'activités, l'axe des ressources humaines et l'axe des communications.

Schéma de transformation du Centre des aînés du réseau d'entraide de St-Léonard – Axe de l'offre de services et d'activités

Mission du CARESL: Le Centre des aînés du réseau d'entraide de St-Léonard est un lieu d'entraide, d'écoute et de partage dont la mission est d'offrir des activités et services répondant aux besoins de la communauté afin de contribuer au maintien des personnes âgées de 55 ans et plus dans leur milieu de vie naturel, le plus longtemps possible, en favorisant leur bien-être et leur qualité de vie.



Situation initiale

(ce qu'on veut transformer)

Certaines activités et certains services ne sont plus adaptés aux nouvelles réalités des aînés

Court terme

(ce qu'on souhaite voir dans un délai d'1 an)

- Les aînés ont accès à des activités adaptées aux réalités du moment
- Les aînés brisent leur isolement
- Les aînés s'initient aux TIC
- Les aînés découvrent / augmentent leur activité physique (bougent plus)
- Des aînés de diverses communautés culturelles et de divers âges participent aux activités

Moyen terme

(Ce qu'on souhaite voir dans un délai de 2 ans)

- Les aînés issus d'autres communautés culturelles se sentent inclus dans les activités du centre
- Les aînés de toute origine interagissent ensemble / développent une connaissance mutuelle
- Les aînés s'impliquent au Centre (bénévolat, CA, etc.)
- Les aînés sont à l'aise pour utiliser les TIC, incluant des activités du Centre en ligne / développent un réseau d'entraide
- Les aînés développent un goût pour l'activité physique

Long terme

(Ce qu'on souhaite voir dans un délai de 3 ans)

- Les aînés forment un groupe homogène peu importe leur situation/origine
- Davantage de personnes participent aux activités du CARESL et deviennent membres
- Les membres renforcent leur sentiment d'appartenance au Centre
- Les aînés transmettent leurs connaissances à leurs pairs
- Les aînés s'impliquent dans le choix de la programmation du Centre
- Les aînés ont amélioré leur bien-être (physique et mental)

Idéal

L'offre de services et d'activités répond aux besoins des aînés d'aujourd'hui

Schéma de transformation du Centre des aînés du réseau d'entraide de St-Léonard – Axe des ressources humaines

Mission du CARESL: Le Centre des aînés du réseau d'entraide de St-Léonard est un lieu d'entraide, d'écoute et de partage dont la mission est d'offrir des activités et services répondant aux besoins de la communauté afin de contribuer au maintien des personnes âgées de 55 ans et plus dans leur milieu de vie naturel, le plus longtemps possible, en favorisant leur bien-être et leur qualité de vie.



Situation initiale

(ce qu'on veut transformer)

(mars 2021)
La nouvelle offre de service amène des changements dans les rôles et responsabilités au sein de l'équipe du CARESL

Court terme

(ce qu'on souhaite voir dans un délai d'un an)

Souhaits

- Les postes sont réorganisés en fonction de la nouvelle offre de service (embauche potentielle de nouveaux employés)
- Les employés sont consultés et informés des changements (nouvelle offre de services et d'activités, la réorganisation des tâches)
- les employés s'acclimentent aux changements
- La transition vers une nouvelle direction évolue bien (La DGA poursuit son plan de développement et démontre des comportements de leadership mobilisateur)
- Les employés ont des objectifs de travail annuel par le biais du programme de gestion de rendement(PGR)

Moyen terme

(Ce qu'on souhaite voir dans un délai de 2 ans)

Souhaits

- La nouvelle directrice générale est en fonction
- Les employés adhèrent aux changements
- La rémunération globale est revisitée en fonction de la réorganisation des postes
- Les employés sont évalués en fonction des objectifs établis (PGR)

Long terme

(Ce qu'on souhaite voir dans un délai de 3 ans)

Souhaits

- Une pratique de rémunération globale est adoptée
- Les employés sont en formation continue
- Les changements sont bien intégrés dans l'organisme
- La DG mobilise ses talents et est un modèle pour ceux-ci

Idéal

Les employés sont heureux et engagés envers le CARESL. Par conséquent, une rétention des employés est assurée

Schéma de transformation du Centre des aînés du réseau d'entraide de St-Léonard – Axe des communications

Mission du CARESL: Le Centre des aînés du réseau d'entraide de St-Léonard est un lieu d'entraide, d'écoute et de partage dont la mission est d'offrir des activités et services répondant aux besoins de la communauté afin de contribuer au maintien des personnes âgées de 55 ans et plus dans leur milieu de vie naturel, le plus longtemps possible, en favorisant leur bien-être et leur qualité de vie.



Situation initiale

(ce qu'on veut transformer)

(Mars 2021)

Le CARESL a besoin de renforcer sa visibilité au sein de sa communauté

Court terme

(ce qu'on souhaite voir dans un délai d'un an)

Souhaits
-Nos membres, les aînés et les partenaires de Saint-Léonard sont informés de la nouvelle programmation

Moyen terme

(Ce qu'on souhaite voir dans un délai de deux ans)

Souhaits
-Augmentation des référencement effectués par les autres organismes et partenaires vers le CARESL
-Le CARESL est plus présent sur les divers lieux de concertation

Long terme

(Ce qu'on souhaite voir dans un délai de trois ans)

Souhaits

-Rejoindre le plus d'aînés de Saint-Léonard par le biais de la diffusion d'information optimisée et durable
-Se faire connaître auprès des organismes susceptibles de référer des aînés vers le CARESL par le biais de la diffusion d'information optimisée et durable

Idéal

Le CARESL est reconnu comme un organisme incontournable en matière de services aux aînés dans l'arrondissement de Saint-Léonard

PARTIE III

Orientations et plan d'action stratégiques

Cette section combine deux étapes réalisées à la suite du développement des schémas de transformation. Dans un premier temps, il y a eu l'élaboration des orientations stratégiques réalisées par la direction et la présidente du conseil d'administration. Par la suite, les orientations stratégiques identifiées ont mené à la rédaction d'un plan d'action triennal tout en tenant compte des éléments relevés dans les schémas de transformation. Dans les pages suivantes, le plan d'action est présenté sous forme de trois tableaux en lien avec les trois axes énumérés plus tôt et étant donné la nature triennale de ce plan, les actions à mettre en œuvre exposées dans les tableaux font référence aux effets attendus à court terme. Les actions à entreprendre pour atteindre les effets attendus à moyen et long termes seront rédigées ultérieurement aux moments opportuns.

Plan d'action triennal / Axe de l'offre de services et d'activités

Orientation stratégique	Effets attendus COURT TERME 2021-2022	Actions à mettre en œuvre	Personnes responsables	Effets attendus MOYEN TERME 2022-2023	Effets attendus LONG TERME 2023-2024
<p>Actualiser l'offre de services et d'activités afin qu'elle réponde aux besoins des aînés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les aînés ont accès à des activités adaptées aux réalités du moment - Les aînés brisent leur isolement - Les aînés s'initient aux TIC 	<p>Analyser les facteurs internes et externes ayant un impact sur l'offre de services et d'activités.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Équipe de travail et le conseil d'administration du CARESL -Centre de formation populaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Les aînés issus d'autres communautés culturelles se sentent inclus dans les activités du Centre - Les aînés de toute origine interagissent ensemble/développent une connaissance mutuelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Les aînés forment un groupe homogène peu importe leur situation/origine - Davantage de personnes participent aux activités du CARESL et deviennent membres
	<ul style="list-style-type: none"> - Les aînés découvrent/augmentent leur activité physique 	<p>Créer une nouvelle offre de services et d'activités incluant un plan de déploiement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Directrice générale et directrice générale adjointe -Intervenantes responsables des services et des activités respectifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Les aînés s'impliquent au Centre (bénévolat, CA, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Les membres renforcent leur sentiment d'appartenance au Centre
	<ul style="list-style-type: none"> - Des aînés de diverses communautés culturelles et de divers âges participent aux activités 	<p>Mise en place de la nouvelle offre de services et d'activités.</p>		<ul style="list-style-type: none"> -Les aînés sont à l'aise pour utiliser les TIC, incluant des activités du Centre en ligne/développent un réseau d'entraide 	<ul style="list-style-type: none"> - Les aînés transmettent leurs connaissances à leurs pairs
		<p>Assurer le suivi et l'évaluation de la nouvelle offre de services et d'activités.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Les aînés s'impliquent dans le choix de la programmation du Centre 	<ul style="list-style-type: none"> - Les aînés ont amélioré leur bien-être (physique et mental)
		<p>Réviser l'offre de services et d'activités en fonction de l'évaluation</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Les aînés développent un goût pour l'activité physique 	
		<p>Développer et offrir des espaces de discussions aux membres favorisant leur participation à la vie démocratique du Centre</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Directrice générale et directrice générale adjointe -Un membre du CA 		

Plan d'action triennal / Axe des ressources humaines

Orientation stratégique	Effets attendus COURT TERME 2021-2022	Actions à mettre en œuvre	Personnes responsables	Effets attendus MOYEN TERME 2022-2023	Effets attendus LONG TERME 2023-2024
<p>Avoir des employés mobilisés et assurer une rétention des talents</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les postes sont réorganisés en fonction de la nouvelle offre de service (embauche potentielle de nouveaux employés) - Les employés sont consultés et informés des changements (nouvelle offre de services et d'activités, la réorganisation des tâches) - Les employés s'acclimatent aux changements - La transition vers une nouvelle direction évolue bien (La DGA poursuit son plan de développement et démontre des comportements de leadership mobilisateur) - Les employés ont des objectifs de travail annuel par le biais du programme de gestion de rendement (PGR) 	<p>Élaborer et adopter des politiques et des pratiques novatrices :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Politique de rémunération globale - Politique de formation - Programme de gestion de rendement (PGR) 	<p>Comité de travail (DG, DGA, un à deux membres du conseil d'administration du CARESL)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La nouvelle directrice générale est en fonction - Les employés adhèrent aux changements - La rémunération globale est revisitée en fonction de la réorganisation des postes - Les employés sont évalués en fonction des objectifs établis (PGR) 	<ul style="list-style-type: none"> - Une pratique de rémunération globale est adoptée - Les employés sont en formation continue - Les changements sont bien intégrés dans l'organisme - La DG mobilise ses talents et est un modèle pour ceux-ci
		<p>Élaborer un plan de développement pour la DGA.</p>	<p>DG</p>		
		<p>Mise en place des outils de suivi du plan de développement (Mentorat, formations, etc.).</p>			

Plan d'action triennal / Axe des communications

Orientation stratégique	Effets attendus COURT TERME 2021-2022	Actions à mettre en œuvre	Personnes responsables	Effets attendus MOYEN TERME 2022-2023	Effets attendus LONG TERME 2023-2024
Accroître la visibilité du CARESL	- Nos membres, les aînés et les partenaires de Saint-Léonard sont informés de la nouvelle programmation	Réviser les outils de communication (web et non-web)	- DGA - Firme de communication	- Augmentation des référencement effectués par les autres organismes et partenaires vers le CARESL	- Rejoindre le plus d'aînés de Saint-Léonard par le biais de la diffusion d'information optimisée et durable
		Développer un plan de communication			
		Optimiser les outils et les pratiques de diffusion de l'information	- Équipe du CARESL - Ressources externes ponctuelles en graphisme et en gestion web	- Le CARESL est plus présent sur les divers lieux de concertation	- Se faire connaître auprès des organismes susceptibles de référer des aînés vers le CARESL par le biais de la diffusion d'information optimisée et durable

