

**Démarche de planification stratégique
de Résidence d'Accueil Bellechasse Sud
2022-2027**

Rapport final

Avril 2022

**Sous la responsabilité du conseil d'administration
de Résidence d'Accueil Bellechasse Sud**

Comité de pilotage

Diane Desrochers, vice-présidente (jusqu'en décembre 2021) et présidente (depuis décembre 2021)
Marco Robidoux, coordonnateur

Alexandra Guidi, administratrice (membre du comité depuis décembre 2021)

Pauline Mercier, présidente (départ décembre 2021)
Céline Laflamme, administratrice (départ novembre 2021)

Soutien et rédaction

Centre intégré de santé et de services sociaux de Chaudière-Appalaches :
Marie-Josée Roy, organisatrice communautaire, secteur Bellechasse

Révision linguistique et mise en page

Centre intégré de santé et de services sociaux de Chaudière-Appalaches :
Tin-Truc Ly, agente administrative

Mot de la présidente et remerciements

La force d'une organisation réside en la mobilisation de ses acteurs autour de sa mission. Ce premier exercice de planification stratégique a mobilisé bien des gens, a fait réfléchir, nous a permis de définir qui nous voulons devenir, ce que nous voulons offrir à nos résidents et aux entreprises qui les embauchent. Elle nous a aussi permis de définir la place que nous voulons occuper dans la communauté.

Nous voilà donc à vous présenter notre première démarche de planification stratégique qui va nous guider jusqu'en 2027. Ce guide deviendra un précieux outil collectif au fil des prochaines années pour rendre RABS unique. Des actions porteuses seront mises en place pour définir l'organisme. Des objectifs précis et des indicateurs assureront la mesure de l'atteinte de nos ambitions et nous ferons preuve de créativité afin de donner vie à cette planification stratégique. Au nom du Conseil d'administration, je suis donc très heureuse et emballée de déposer ce plan élaboré par le conseil d'administration et ses nombreux collaborateurs.

Un tel travail ne peut voir le jour sans la participation précieuse et appréciée des membres du comité de planification stratégique, des employés, membres du CA, des partenaires et surtout grâce à l'accompagnement de Mme Marie-Josée Roy, organisatrice communautaire du CISSS qui a su nous guider dans cette démarche et en faire un succès.

Diane Desrochers

Présidente du Conseil d'administration de l'organisme Résidence d'Accueil Bellechasse Sud

Résumé

Résidence d'Accueil Bellechasse Sud se dote d'une nouvelle planification stratégique pour les années 2022 à 2027 dans le but d'identifier quelques priorités de développement visant à mieux répondre aux besoins de sa clientèle.

Une consultation menée auprès de 17 personnes, soit des partenaires, des entreprises, des résidents, des administrateurs et des employés, a permis d'établir un diagnostic cernant les forces et les faiblesses de l'organisme, les opportunités à saisir et les contraintes avec lesquelles l'organisme doit composer.

À partir de ces informations, 6 personnes (administrateurs et employés) ont participé à une journée de réflexion servant à valider la mission et identifier les valeurs de l'organisme, tout en se projetant vers l'avenir pour déterminer une vision 2027 et les priorités de développement pour y arriver. Le tout qui sera entériné lors de l'assemblée générale annuelle 2022.

Cet exercice important guidera les choix et les actions de Résidence d'Accueil Bellechasse Sud pour les cinq prochaines années. Il a également permis de confirmer la pertinence de la mission de l'organisme qui, en résumé, se veut un organisme d'hébergement qui facilite l'accueil, l'intégration et l'accompagnement des nouveaux arrivants qui amorcent un projet de vie dans Bellechasse et les environs.

Planification stratégique en bref

Vision

En 2027, Résidence d'Accueil Bellechasse Sud est un organisme communautaire connu et reconnu en matière d'hébergement, d'accueil, d'intégration et d'accompagnement des nouveaux arrivants dans Bellechasse grâce à de nombreux partenariats ainsi qu'à l'implication de la communauté.

Priorités de développement/Objectifs d'action 2022-2027

1. Bonifier les ressources financières, humaines et matérielles de l'organisme;
2. Définir et structurer l'offre de services de l'organisme;
3. Promouvoir la mission ainsi que les services de RABS auprès de la population, des entreprises et des partenaires;
4. Développer les collaborations avec les partenaires du milieu.

Table des matières

Mise en contexte	6
Attentes exprimées à l'égard de la démarche de planification stratégique	6
Déroulement de la démarche de planification stratégique adaptée aux besoins de Résidence d'Accueil Bellechasse Sud.....	7
But de la démarche de planification stratégique	7
Critères d'évaluation	7
Échéancier	7
Sept étapes de la planification stratégique.....	7
Résultats du diagnostic de la planification stratégique de Résidence d'Accueil Bellechasse Sud ..	8
Analyse de l'organisme.....	8
Mission	8
Valeurs.....	8
Analyse de l'environnement externe	9
Opportunités	9
Contraintes	9
Analyse de l'environnement interne.....	10
Ressources.....	10
Services.....	10
Vie associative.....	11
Gouvernance.....	12
Priorités de développement/Objectifs d'action 2022-2027.....	13
Mécanisme de suivi et d'évaluation du plan d'action.....	13
Conclusion	13

Mise en contexte

Fondé en 2018, l'organisme Résidence d'Accueil Bellechasse Sud (RABS), qui a maintenant 3 ans d'existence, souhaite se projeter vers l'avenir en mettant de l'avant une démarche de planification stratégique, afin de réfléchir à sa raison d'être et d'identifier des priorités de développement pour les prochaines années.

Au printemps 2021, une administratrice de RABS a approché Marie-Josée Roy, organisatrice communautaire du CISSS de Chaudière-Appalaches- secteur Bellechasse, pour valider la possibilité de bénéficier d'un accompagnement pour l'élaboration de leur planification stratégique.

C'est ainsi qu'une première rencontre de travail a eu lieu le 6 juillet 2021 entre deux administratrices de RABS et l'organisatrice communautaire du CISSS, afin d'évaluer les possibilités de collaboration dans la réalisation de cette démarche. Le conseil d'administration de l'organisme a donné son aval à la présente démarche le 12 juillet 2021.

Attentes exprimées à l'égard de la démarche de planification stratégique

Voici les principales attentes recensées lors d'un premier échange entre deux administratrices de RABS et l'organisatrice communautaire le 6 juillet 2021 :

- L'organisme souhaite bénéficier d'un soutien professionnel dans l'élaboration d'une planification stratégique ainsi que dans les démarches légales et administratives en découlant s'il y a lieu;
- L'organisme souhaite que la démarche de planification stratégique soit réalisée d'ici avril 2022.

Pour les membres du conseil d'administration, la démarche d'élaboration d'une planification stratégique pourra notamment permettre de :

- Vérifier si la mission de l'organisme reflète bien la réalité;
- Définir la vision et les valeurs de l'organisme;
- Connaître les perceptions que les employés, partenaires, entreprises et résidents ont des services de l'organisme;
- Savoir si les services actuels répondent aux attentes des partenaires, des entreprises et des résidents;
- Savoir si les collaborations et les partenariats actuels de l'organisme sont satisfaisants.

Déroulement de la démarche de planification stratégique adaptée aux besoins de Résidence d'Accueil Bellechasse Sud

But de la démarche de planification stratégique

D'ici avril 2022, Résidence d'Accueil Bellechasse Sud disposera d'une planification stratégique comportant de trois à cinq priorités de développement pour la période de 2022 à 2027. De plus, RABS disposera également d'un plan d'action 2022-2023 pour commencer à mettre de l'avant les priorités de développement retenues.

Critères d'évaluation

Nous serons en mesure de juger que le but visé par l'élaboration de la planification stratégique aura été atteint si nous pouvons observer les résultats suivants au terme de la démarche :

1. La mission de Résidence d'Accueil Bellechasse Sud a été révisée et validée;
2. La vision et les valeurs de l'organisme ont été définies;
3. De trois à cinq priorités de développement ont été adoptées pour la période 2022-2027;
4. Un plan d'action 2022-2023 a été rédigé en conformité avec les trois à cinq priorités de développement 2022-2027.

Échéancier

La démarche d'élaboration de la planification stratégique s'est échelonnée d'août 2021 à mars 2022. Toutefois, les priorités de développement et le plan d'action en découlant devront être par la suite présentés et adoptés lors de l'Assemblée générale annuelle de 2022.

Sept étapes de la planification stratégique

1. Préparer et organiser la démarche :
 - Mise sur pied d'un comité de pilotage;
 - Liens permanents avec le CA;
 - Élaboration des questionnaires.
2. Réaliser le diagnostic de la situation (ou constats) :
 - Consultation en ligne du 21 novembre au 16 décembre 2021 : administrateurs, employés, partenaires, entreprises et résidents;
 - Total des répondants : 5 administrateurs, 1 employé, 3 partenaires, 3 entreprises, 5 résidents.
3. Procéder à une démarche d'analyse stratégique :
 - Lac à l'Épaule du 26 janvier 2022 : administrateurs et employés;
 - Présentation du diagnostic;
 - Validation de la mission, de la vision et des valeurs;
 - Identification des priorités de développement 2022-2027.

4. Élaborer des objectifs d'action :
 - Validation et adoption des objectifs lors de l'AGA de 2022.
5. Rédiger le plan d'action 2022-2023 :
 - Validation et adoption du plan d'action lors de l'AGA de 2022.
6. Programmer les moyens.
7. Veiller au suivi et à l'évaluation du plan d'action.

Résultats du diagnostic de la planification stratégique de Résidence d'Accueil Bellechasse Sud

La section suivante présente l'ensemble des informations colligées dans le cadre de la consultation menée auprès des administrateurs, employés, partenaires, entreprises et résidents de RABS. Afin de faciliter l'utilisation des données recueillies pour l'organisme, les résultats sont présentés en trois parties soient l'analyse de l'organisme, l'environnement externe et l'environnement interne.

Analyse de l'organisme

Mission

Un bon énoncé de mission doit affirmer clairement, dans un langage simple et de manière très courte, la raison d'être de l'organisme. Lors de la consultation, nous avons demandé aux administrateurs, employés, partenaires, entreprises et résidents si la mission actuelle de RABS semble répondre aux besoins de la clientèle. En ce sens, près de 80 % des répondants se sont montrés d'avis que la mission de l'organisme répond aux besoins. Toutefois, l'énoncé de mission actuellement utilisé correspond textuellement aux objets figurant dans les lettres patentes de RABS, ce qui se veut très complet, mais à la fois très long dans un langage assez complexe. Après réflexion avec les administrateurs et employés, un exercice de synthèse des objets a été effectué permettant d'en arriver à une version simplifiée de la mission qui décrit Résidence d'Accueil Bellechasse Sud comme un *Organisme d'hébergement qui facilite l'accueil, l'intégration et l'accompagnement des nouveaux arrivants qui amorcent un projet de vie dans Bellechasse et les environs.*

Valeurs

Les valeurs guident les personnes ou les organisations à fonder leur jugement et à orienter leur conduite. Il s'agit d'un idéal à atteindre. Jusqu'à présent, RABS n'avait jamais fait d'exercice pour identifier officiellement ses valeurs. Nous avons donc demandé aux administrateurs, employés et résidents quelles sont les valeurs incontournables qui devraient orienter le fonctionnement et les actions de l'organisme. En ce sens, six valeurs se sont démarquées du lot, soient le respect qui a rejoint plus de 80 % des répondants, l'ouverture à la différence qui a rejoint plus de 60 % des

répondants, ainsi que la disponibilité, la solidarité, la reconnaissance et le partage qui ont rejoint 55 % des répondants. Après réflexion et analyse des résultats, les valeurs de RABS seront désormais le respect, l'ouverture à la différence, la confiance, la disponibilité et le partenariat.

Analyse de l'environnement externe

Toutes les organisations sont influencées par ce qui se passe dans le milieu dans lequel elles évoluent. Il en va de même pour Résidence d'Accueil Bellechasse Sud. Certains événements économiques, politiques ou sociaux peuvent avoir des répercussions positives sur l'organisme, d'autres négatives. Pour s'adapter le plus possible à la réalité du territoire et au contexte, il faut bien connaître les perspectives de développement de ce dernier ainsi que les dynamiques relationnelles qui les caractérisent. C'est donc en ce sens que nous avons demandé aux personnes consultées leur avis concernant les éléments externes qui risquent d'influencer l'actualisation de la mission et le développement de RABS. Voici les informations qui ont été colligées.

Opportunités

La consultation a permis d'identifier deux principaux éléments sur lesquels RABS peut s'appuyer pour réaliser sa mission.

La consultation a fait ressortir que les enjeux liés à la pénurie de main-d'œuvre et à l'augmentation de l'immigration pour répondre aux besoins des entreprises, de même que le manque de logement pour héberger ces travailleurs étrangers sont des éléments du contexte socioéconomique qui se veulent favorables au développement de l'organisme Résidence d'Accueil Bellechasse Sud, dont la mission a pour principal objet de loger les personnes immigrantes qui arrivent dans Bellechasse.

De plus, le départ de la congrégation religieuse Notre-Dame-du-Perpétuel-Secours et l'accès aux locaux de leur maison-mère sont une autre opportunité significative pour RABS afin de poursuivre son développement, principalement par l'augmentation de sa capacité d'hébergement.

Contraintes

La consultation a fait ressortir deux principales contraintes, avec lesquelles RABS doit composer dans le futur concernant son développement organisationnel.

Les enjeux de financement et des ressources humaines sont des préoccupations importantes autant pour les administrateurs, les employés et les partenaires. On souligne que l'absence de financement à la mission, puisque les revenus de l'organisme dépendent presque exclusivement des ententes de services avec les entreprises, est un enjeu majeur qui limite les possibilités de développement pour l'organisme, notamment sur le plan des ressources humaines. Un financement plus diversifié permettrait l'embauche de nouvelles ressources pour avoir une équipe de travail plus solide.

Résidence d'Accueil Bellechasse Sud est impliqué dans le milieu au plan local, au sein de quelques instances de concertation, principalement en lien avec l'immigration et le logement. Cette représentation permet d'aller chercher de l'information pour soutenir le développement de l'organisme en plus de faire connaître ses services. Toutefois, 75 % des répondants estiment que l'organisme n'est pas suffisamment impliqué dans le milieu et qu'il gagnerait à se concerter davantage pour consolider ses liens avec les partenaires du milieu.

Analyse de l'environnement interne

L'analyse de l'environnement interne de l'organisme vise à dresser un portrait des forces et des faiblesses en fonction d'aspects bien précis. La consultation auprès des administrateurs, des employés, des partenaires, des entreprises ainsi que des résidents a permis d'identifier quatre éléments dont certains sont reconnus comme étant une force et une faiblesse à la fois.

Ressources

Les personnes consultées ont mentionné que le personnel dévoué, mobilisé et à l'écoute constitue une grande force pour RABS. Selon les administrateurs, employés, partenaires, entreprises et résidents répondants, le coordonnateur en place semble représenter un atout précieux. Cependant, on relate que l'organisme manque de ressources pour répondre à l'ensemble des besoins et qu'il est difficile de recruter du personnel dans un contexte où les ressources financières sont limitées.

La majorité des administrateurs et employés qualifient de bonne l'utilisation des ressources humaines, matérielles et financières. En contrepartie, la plupart sont d'avis qu'ils ne disposent pas de ressources suffisantes, ce qui s'explique principalement par le manque de temps et de personnel salarié pour accomplir les tâches. Comme piste d'amélioration, on recommande d'ajouter des ressources humaines, mais cette avenue est bien évidemment tributaire du financement de l'organisme. Les membres du conseil d'administration et les bénévoles s'impliquent beaucoup dans le fonctionnement et les activités de RABS ce qui donne un bon coup de main aux employés. Ils représentent eux aussi des forces vives de l'organisme grâce à leur disponibilité, leur engagement et leur générosité. Toutefois, il s'agit de ressources non salariées dont l'implication à long terme n'est pas assurée.

Plusieurs administrateurs et employés mentionnent que l'environnement de l'organisme n'est pas optimal. Il y a un manque d'espace dans les locaux actuels, qui ne sont pas assez grands pour exploiter le plein potentiel de l'organisme. Toutefois, l'accès éventuel aux locaux de la maison-mère de la congrégation NDPS sera un atout pour l'amélioration de cet aspect.

Services

Au moment de la consultation, RABS définissait son offre de services à partir des éléments suivants.

À l'externe :

- Recherche de logements pour de futurs travailleurs étrangers : envoi de photos, communication pour faciliter leurs choix, négociations des prix avec les propriétaires, demandes d'amélioration, ménages et réparations, etc.;
- Recherche de meubles, d'électroménagers, d'ustensiles, vaisselles, équipements, etc.;
- Déménagement et préparation du logement avant leur arrivée;
- Explication sur le fonctionnement des appareils et l'entretien ménager;
- Explication des baux, des règlements de logement, des droits et obligations des locataires et des locateurs. Information des lois et normes de la régie du logement et autres (en collaboration avec Alpha Bellechasse).

Dans la résidence :

- Élaboration des règlements de vie commune dans le cas de cohabitation dans la résidence;
- Accueil, orientation ou l'accompagnement auprès des services publics, communautaires et commerciaux;
- Gestion des conflits mineurs;
- Gestion des quarantaines;
- Organisation d'activités (vie sociale).

La plupart des répondants affirment que les services actuels permettent de bien répondre aux besoins de la clientèle, principalement les services d'hébergement et d'accompagnement.

De plus, près du trois quarts des répondants sont d'avis que les actions déployées présentement par RABS ont un impact à long terme dans la vie des utilisateurs de services, contribuant grandement à faciliter l'adaptation et l'intégration des résidents et à développer des liens significatifs avec d'autres personnes.

Toutefois, afin d'optimiser les services et éviter le dédoublement avec d'autres organismes, il importe de mettre en place des moyens pour clarifier l'offre de services et s'assurer d'agir en complémentarité avec les autres acteurs du milieu, tout particulièrement avec Alpha Bellechasse qui offre plusieurs services à la clientèle immigrante par le biais de Liaison Immigration.

En termes de potentiel de développement, plusieurs partenaires, entreprises et résidents croient qu'il serait pertinent d'assurer une meilleure visibilité de l'organisme dans le milieu, afin de faire connaître les services de RABS auprès de la population.

Vie associative

La vie associative d'un organisme communautaire est l'ensemble des activités où les membres peuvent s'impliquer. C'est la vitalité interne. Elle inclut l'implication des administrateurs et des

bénévoles, ainsi que les événements sociaux et démocratiques, dont l'Assemblée générale annuelle (AGA). Les administrateurs, les employés et les résidents ont été questionnés sur ce thème.

40 % des administrateurs, qui ont complété le sondage, jugent qu'ils sont impliqués dans la vie de l'organisme au-delà de leurs fonctions d'administrateurs et 80 % des administrateurs répondants disent qu'ils ont ou auraient de l'intérêt à s'impliquer au-delà du conseil d'administration. En ce sens, les champs d'intérêt sont partagés à parts égales entre accomplir des tâches au sein de l'organisme et participer à des activités de nature sociale avec les résidents et/ou les employés.

Pour le moment, les résidents ne semblent pas vraiment impliqués dans la vie associative de l'organisme. Toutefois, la totalité des résidents répondants se disent intéressés à s'impliquer dans la vie de l'organisme suite à leur passage.

D'autre part, la majorité des administrateurs et des employés répondants sont d'avis que d'assurer une meilleure visibilité pour faire connaître davantage RABS dans le milieu pourrait également avoir un impact favorable sur l'implication et le bénévolat au sein de l'organisme.

Gouvernance

Ce terme signifie la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs (règles, normes, protocoles, conventions, contrat) pour assurer une meilleure coordination des parties prenantes d'une organisation, chacune détenant une parcelle de pouvoir, afin de prendre des décisions consensuelles et de lancer des actions concertées.

La grande majorité des administrateurs consultés sont satisfaits du mode de gouvernance de l'organisme. La plupart des employés et administrateurs sondés disent avoir une bonne connaissance de leur rôle et qu'ils sont en mesure de bien l'accomplir, et ce, dans le meilleur intérêt de la clientèle. Cependant, il ne semble pas vraiment avoir d'outils de gouvernance et de formations mis à la disposition des administrateurs et des employés, ce qui pourrait être une avenue à envisager pour maximiser les connaissances et les compétences des ressources en place.

Au moment de la consultation, plusieurs administrateurs et employés étaient d'avis que la communication et la circulation de l'information au sein de l'organisme n'étaient pas optimales et que des moyens pourraient être mis en place pour améliorer la situation, notamment au niveau des correspondances courriels, de l'animation et du déroulement des rencontres du conseil d'administration, etc.

La majorité des administrateurs et employés répondants se disent satisfaits des relations entre le conseil d'administration (CA), la coordination et les employés. 80 % des résidents consultés estiment qu'ils ont l'occasion de faire part de leurs besoins auprès de l'organisme et la très grande majorité trouve que les décisions se prennent dans leur intérêt même s'ils ne sont pas représentés au sein du conseil d'administration pour le moment.

Plusieurs administrateurs, employés et résidents croient que de combiner l'assemblée générale annuelle à des activités sociales pourrait être un incitatif pour y favoriser une plus grande présence des résidents et des partenaires du milieu.

Enfin, tous les employés consultés s'entendent pour dire que les décisions prises par l'organisme tiennent compte de leurs préoccupations ainsi que celles de la clientèle.

Priorités de développement/Objectifs d'action 2022-2027

Les priorités de développement doivent être en cohérence avec la mission et en conformité avec la vision de l'organisme afin d'en assurer le bon fonctionnement. Suite à l'analyse des résultats obtenus par le biais de la consultation, voici les quatre priorités qui ont été retenues :

1. Bonifier les ressources financières, humaines et matérielles de l'organisme;
2. Définir et structurer l'offre de services de l'organisme;
3. Promouvoir la mission ainsi que les services de RABS auprès de la population, des entreprises et des partenaires;
4. Développer les collaborations avec les partenaires du milieu.

Mécanisme de suivi et d'évaluation du plan d'action

Afin de mener à bon port sa planification stratégique 2022-2027, le conseil d'administration de Résidence d'Accueil Bellechasse Sud s'engage à :

- Se doter de plans d'action annuels permettant de programmer les actions et les moyens nécessaires pour réaliser ses quatre priorités de développement;
- Effectuer et adopter un bilan pour chaque plan d'action annuel qui est produit par l'organisme;
- Informer ses membres lors de chacune des AGA de l'état d'avancement des plans d'action annuels ou par d'autres moyens de communication jugés pertinents en cours d'année.

Conclusion

Résidence d'Accueil Bellechasse Sud est maintenant en mesure de se doter d'un plan d'action pour réaliser ses priorités de développement, en lien avec sa mission, sa vision et ses valeurs. Par le soutien d'un comité de pilotage, les administrateurs et la coordination ont pu se doter d'orientations claires qui guideront leurs actions pour les cinq prochaines années.