

2021-2025

Centre d'action bénévole Aide23

**Planification stratégique
2021-2025**

**Approuvée par le Conseil
d'administration, le mercredi 16 juin
2021**



TABLE DES MATIÈRES

Introduction	P.2
1- Préambule	P.3
2- Portrait de l'environnement interne	P.4
Vision	
Mission	
Valeurs de référence	
Historique	
Créneaux d'activité	
Clientèles	
Membres	
Équipe de travail	
Partenaires	
3- Évolution des grands dossiers	P.6
4- Diagnostic interne : forces, faiblesses et enjeux	P.11
5- Préoccupations de gestion	P.13
6- Enjeux	P.18
7- Annexe 1 : Historique	P.23

Introduction

Nous sommes heureux de vous présenter le plan stratégique 2021-2025 du Centre d'action bénévole Aide23. La réflexion qui a entouré l'élaboration de ce plan est le fruit d'un travail concerté auquel ont participé les membres du CAB Aide23, ses collaborateurs et partenaires, son conseil d'administration et son personnel. Cette consultation fut une belle occasion de confirmer l'importance et le bien-fondé de l'organisation.

Ce plan stratégique vient s'appuyer sur nos acquis et, tout en veillant à les maintenir, vise à faire en sorte que notre organisme déploie plus largement son expertise. Ainsi, en tenant compte des changements en matière d'action bénévole, le CAB souhaite être une organisation capable d'adapter son offre de service rapidement et de saisir les occasions de développement ou de positionnement dans son milieu.

Les objectifs généraux présentés dans ce plan témoignent de notre volonté d'agir ensemble. Le Centre d'action bénévole Aide23, par ce plan stratégique, réaffirme son souhait d'être la référence en matière d'action bénévole sur son territoire.

Préambule

La planification stratégique est un outil d'orientation qui permet de se projeter dans l'avenir, d'anticiper les changements, de définir des grandes orientations, des objectifs et de dresser des pistes d'action. Elle sera le fondement de la prise de décision quant au développement de notre organisme, ses stratégies de communication et de financement. C'est avant tout un exercice de questionnement et de positionnement. Il s'agit de faire le point sur les éléments à retenir dans une nouvelle planification et d'écarter ceux qui ne sont plus pertinents. Pour être utile et mis en œuvre, le plan stratégique doit être adapté à la réalité de l'organisme. Il doit aussi être évolutif, ce qui veut dire qu'il est essentiel de le réviser.

La mise en place du premier plan stratégique a été réalisée au cours de l'année 2012-2013. Reconnaissant que l'analyse du contexte et des enjeux doit s'avérer actuelle, nous jugeons pertinent d'y apporter les correctifs nécessaires. La mise à jour du plan stratégique permet d'examiner en profondeur la façon dont notre organisme fonctionne et nous aide à préciser notre vision ainsi qu'à générer un plan pour atteindre nos objectifs à moyen et à long terme.

Nous profitons de l'occasion pour remercier les bénéficiaires, les représentants des organismes membres ou des organismes partenaires, les bénévoles et les employées qui ont répondu à un sondage de validation. Nous avons profité aussi de l'apport de personnes-ressources (comité d'experts) qui ont participé activement à des rencontres de réflexion. De plus, les membres du Comité stratégique se sont réunis à quelques reprises afin de finaliser ce document de référence. Grâce à la collaboration de tous, nous avons été en mesure d'actualiser le plan stratégique. Ce plan stratégique est une résultante d'un travail d'équipe soutenu et de nombreuses heures de réflexion (plus de 250 heures) au cours des quatorze derniers mois.

Le plan stratégique 2021-2025 a été adopté par les membres du Conseil d'administration lors de la séance régulière du 16 juin 2021.

2 Portrait de l'environnement interne

2.1 Vision du Centre d'action bénévole¹ Aide23

Notre vision se décline de cette façon : *“Dans son milieu, le CAB Aide23 est un chef de file du bénévolat. Par son implication avec ses membres et ses partenaires, il participe au développement d'une communauté plus solidaire.”*

2.2 Mission

Le CAB Aide23 est un organisme démocratique et à but non lucratif. Sa mission comprend deux volets distincts :

Notre mission sociale est de promouvoir et de développer l'action bénévole sur notre territoire, afin de favoriser l'implication des personnes au sein de leur communauté. Nous soutenons les organismes communautaires, dans la réalisation de leur mission, par le recrutement, la formation, la reconnaissance et l'accompagnement de cette précieuse ressource bénévole.

Notre mission humanitaire est d'offrir des services aux personnes en situation de précarité, contribuant ainsi à la lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale.

2.3 Valeurs

La présente liste n'est pas exhaustive par rapport aux valeurs qui animent le CAB Aide23. Nous présentons celles qui ont été retenues comme prioritaires dans l'exercice de réflexion stratégique.

Le respect de la personne : Nos relations sont empreintes de respect pour la personne. Chaque individu mérite considération et attention. Cela fait en sorte de respecter les différences en adoptant une attitude d'ouverture à l'autre dans ce qu'il est comme individu.

La solidarité : Nous sommes solidaires de la condition des personnes dans notre communauté et nous sommes naturellement disposés à porter assistance aux personnes en difficulté. Nous croyons que la solidarité est garante d'une communauté en meilleure santé.

La valorisation du geste libre et gratuit : Le don de son temps, de sa présence et de sa compétence est hautement valorisé dans l'action bénévole. Ce geste altruiste renforce la cohésion sociale et il est une suite logique à la solidarité.

L'autonomie décisionnelle : Chacun a le droit de choisir sa propre destinée tout en assumant pleinement la responsabilité de ses choix.

La confidentialité : Les employés et les bénévoles détiennent de l'information personnelle et confidentielle. Des mesures administratives et des attitudes sont développées pour assurer la confidentialité.

¹ De manière à alléger le texte, on utilisera le diminutif 'CAB' pour désigner le 'Centre d'action bénévole', et ce, tout au long de ce document.

2.4 Historique

Fondé en 1976 et en opération depuis 1977, le Service Aide 23, maintenant Centre d'action bénévole (CAB) Aide23, met en place des services afin de favoriser l'autonomie des personnes, soutenir le réseau naturel et améliorer la qualité de vie des moins bien nantis. Il participe ainsi aux efforts de maintien à domicile, de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Il contribue, par l'implication de bénévoles, à renforcer la cohésion sociale pour faire de notre milieu une communauté plus solidaire. De plus, les organismes membres du CAB Aide23 reçoivent des services-conseils, de la formation et du soutien pour le recrutement de leurs bénévoles afin de les aider à accomplir leurs missions.

2.5 Créneaux d'activité

Services aux individus
Soutien aux bénévoles
Soutien aux organismes
Promotion et développement de l'action bénévole

2.6 Clientèles

Individus sollicitant des services de derniers recours
Bénévoles membres du CAB
Organismes membres et leurs bénévoles

2.7 Membres

197 membres bénévoles
36 organismes-membres

2.8 Équipe du personnel

L'équipe du personnel est composée de deux postes à temps plein, de deux postes à temps partiel et d'un contractuel (graphisme) :

Directrice 35h
Responsable des services aux bénéficiaires 35 h
Responsable de l'action bénévole et de la vie associative 28 h
Responsable de la comptabilité et de la rémunération 21 h

2.9 Partenaires

Ville de Québec - CIUSSS Capitale-Nationale - Centraide- Centres d'action bénévole de la Région 03-12
Communautés religieuses (de la Charité, St-Coeur de Marie et dominicaines missionnaires adoratrices) -
Fraternité Saint-Alphonse

3 Évolution des grands dossiers

Cette opération consiste à présenter les éléments significatifs d'un tout et d'en établir les relations.

3.1 Collaboration

Alliance Action Bénévole est une initiative née en 2020 sur fond de pandémie avec l'objectif de répondre à l'urgence de la situation et aux besoins accrus sur le terrain. C'est dans ce contexte que les Centres d'action bénévole Aide23, du Contrefort et de Québec ont mis en commun leurs ressources et leurs expertises pour coordonner le jumelage des citoyens volontaires et des organismes de la région de la Capitale-Nationale. Devant le succès de la formule, Alliance Action Bénévole poursuit sa mission de soutien auprès des organismes de la région.

Cette forme de collaboration permet de limiter les risques : les collaborateurs (CABQ, CABQ et CAB Aide23) continuent de prendre des décisions de façon autonome. La collaboration simple nécessite de s'entendre mutuellement sur les buts. Ce projet permet à notre organisme de remplir sa mission sociale de manière plus importante.

Mission du projet : regrouper les expertises, ressources et services des Centres d'action bénévole de la ville de Québec afin de soutenir le développement des organismes de la région dans la gestion de leurs ressources humaines bénévoles.

Vision : Être un leader et une référence en matière d'action bénévole dans la grande région de Québec.

Approche : offrir un service à la clientèle pour favoriser un contexte d'implication positive pour l'organisme et le bénévole.

Champs d'activités :

Formation, service-conseil, jumelage (services aux organismes)

Service d'orientation (services aux citoyens)

Promotion et développement de l'action bénévole (activités, représentation, reconnaissance, etc.)

3.2 Services aux individus

La capacité des personnes à subvenir à leurs besoins est parfois affectée gravement par toutes sortes de causes. En général, la maladie, le déficit cognitif, l'isolement, la pauvreté et le manque de réseau naturel constituent des

obstacles à l'autonomie des personnes. Le CAB Aide23 offre des services dédiés à ces personnes, particulièrement celles qui sont démunies. Considérés comme dernier recours, ces services ne se substituent pas à d'autres et sont suspendus dès que la personne peut se suffire à elle-même ou qu'une autre ressource prend la relève. Pour plus du tiers des bénéficiaires, ces services sont temporaires.

Les services Popote roulante et Accompagnement transport aident réellement les personnes démunies à vivre dignement ou les gens en perte d'autonomie à demeurer plus longtemps à leur domicile. Grâce à la popote roulante, nous leur permettons de mieux se nourrir en obtenant, à l'heure du midi, un repas chaud, équilibré et livré à domicile par des bénévoles. L'accès au service Accompagnement transport offre une possibilité à bon nombre de bénéficiaires qui éprouvent des difficultés à se déplacer seuls et qui n'ont pas toujours quelqu'un dans leur entourage pour les accommoder. Le motif du déplacement est très souvent pour obtenir des soins de santé.

D'autres activités offertes par le CAB Aide23 visent à rompre l'isolement social. Il s'agit notamment des dîners-rencontres, des appels d'amitié (télé-bonjour), des visites d'amitié, de l'accompagnement à la marche et de différents services ponctuels de soutien. La prestation de ces services répond aux besoins préventifs chez les aînés afin de les maintenir en bonne santé.

Pour avoir accès aux services du CAB Aide23, la personne intéressée contacte la responsable des services aux individus. Une évaluation à domicile suivra pour considérer l'ensemble des besoins à pourvoir. En tenant compte des ressources auxquelles la personne a accès pour répondre à son déficit d'autonomie, s'il y a lieu, une offre plus globale des services disponibles lui sera proposée. La situation économique et le degré d'autonomie constituent les facteurs les plus discriminants, mais ils ne sont pas les seuls motifs. Une vue d'ensemble des conditions de vie est nécessaire.

3.3 Services aux organismes

Sur le plan du soutien aux organismes, des situations peuvent excéder les compétences du CAB Aide23. La présence de Bénévoles d'Expertise et de la Corporation de développement communautaire de Beauport sont des ressources complémentaires importantes pour consolider et développer les organismes communautaires du territoire desservi.

3.4 Promotion

De nouvelles stratégies pour rejoindre la population et favoriser son engagement dans des activités bénévoles et plusieurs émetteurs ont été développés pour rejoindre les différents publics-cibles :

Représentation (Comité ambassadeurs, kiosques lors de salons)

Virage web (site web, page Facebook, Instagram, LinkedIn)
Présences média soutenue dans des médiums diversifiés (radio, journaux, télé, web)
Affichage (panneaux publicitaires, dépliants, objets promotionnels)
Activités et événement (gala reconnaissance, conférences)

Le CAB Aide23 travaille aussi de concert avec les autres CAB de la région de Québec et Chaudière-Appalaches ainsi qu'avec la Fédération des centres d'action bénévole du Québec.

3.5 Soutien aux bénévoles

Dans leur démarche d'implication, les bénévoles bénéficient du soutien du personnel de l'Alliance. Ils sont d'abord accueillis et informés des services offerts à la population. Ils découvrent les possibilités d'engagement et choisissent ce qui leur convient le mieux. Le personnel orienteur aide les bénévoles à définir leurs besoins et leurs intérêts afin de les jumeler à un organisme du milieu. Tout bénévole qui s'implique directement auprès des bénéficiaires fait l'objet d'une enquête de probité afin de s'assurer qu'aucun antécédent judiciaire ne porte éventuellement préjudice aux clientèles desservies. Tout au long de l'année, le personnel encadre la pratique des bénévoles et fait en sorte d'entretenir des contacts harmonieux avec eux pour s'assurer de leur satisfaction, de leur fidélisation et pour leur témoigner de la gratitude. Ce lien favorise le suivi sur la prestation des services.

La reconnaissance est un aspect fondamental de l'action bénévole. Elle débute avec le bénéficiaire qui manifeste sa gratitude et se poursuit dans l'organisme auquel le bénévole s'identifie. La reconnaissance des pairs et des dirigeants de cet organisme valorise l'action bénévole. Elle est aussi source de fierté pour la personne concernée. La reconnaissance augmente sensiblement le sentiment d'appartenance à la fois à l'organisme et à la communauté tout entière. Le CAB Aide23 met en place des activités sociales, tel le gala de reconnaissance, et souligne la Semaine de l'action bénévole à chaque printemps avec une programmation médiatisée. Il fait en sorte que toute la communauté sache tout le bien qui s'accomplit dans leur milieu grâce aux bénévoles.

Par leur généreuse contribution en temps et en expertise, les bénévoles membres du CAB Aide23 sont et seront toujours considérés comme les plus grands contributeurs à l'accomplissement de la mission du CAB. Si l'on considère leur assiduité aux diverses activités ainsi qu'à l'assemblée générale annuelle, les membres ont un sentiment d'appartenance élevé. Le CAB Aide23 produit et distribue par courriel le Cabotin Express, afin de maintenir la circulation de l'information auprès de ses bénévoles. De plus, un cahier souvenir du Cabotin est distribué aux organismes membres et aux bénévoles dans le cadre de la Semaine de l'action bénévole.

Plusieurs possibilités d'engagement s'offrent aux bénévoles au sein du CAB Aide23. Il y a les services aux individus (popote roulante, accompagnement transport, télé bonjour...), l'implication dans de multiples comités (social, financement, comptabilité, Le Cabotin) ainsi que d'autres tâches telles que le secrétariat, l'accueil téléphonique, l'archivage. Enfin, il y a la participation au sein du Conseil d'administration.

3.6 Direction générale

L'implantation d'un nouveau mode organisationnel avec une directrice générale nécessite le développement d'une nouvelle philosophie de gestion. Les administrateurs du CAB Aide23 recherchent une gestion interne aussi humaine qu'efficace. Dans le passé, des personnes-ressources de Bénévoles d'Expertise ont soutenu les administrateurs et les employées dans leurs responsabilités respectives en matière de gestion ou de gouvernance. Dans le développement du nouveau mode organisationnel, la direction du Centre profitera de leur expertise pour l'aider à la gestion, à la mobilisation et au développement des ressources humaines impliquées dans les opérations.

Sous l'autorité du Conseil d'administration, la directrice générale du Centre d'action bénévole Aide23 planifie, organise, dirige et contrôle les ressources humaines (salariées et bénévoles), financières, matérielles afin de réaliser la mission de l'organisme et d'atteindre les objectifs fixés. Elle travaille en étroite collaboration avec le président et les membres du conseil d'administration. Elle maintient et développe de nouveaux partenariats assurant ainsi le rayonnement du Centre auprès de la communauté. Elle joue un rôle de premier plan comme interlocuteur auprès des diverses instances gouvernementales et bailleurs de fonds.

Le Conseil d'administration révisé périodiquement la politique de gestion des ressources humaines des membres du personnel. Cette politique se veut un facteur de stabilité pour le personnel du CAB Aide23.

3.7 Situation financière

La condition financière du CAB Aide23 est saine. La gestion serrée des ressources financières et le souci du personnel de rationaliser chaque dépense dans le respect des budgets alloués assurent l'optimisation de chaque dollar qu'il reçoit. Son avoir net lui permettrait d'opérer trois mois sans apport monétaire externe, soit le temps nécessaire pour mettre sur pied des solutions de rechange et gérer les ruptures de service. Par ailleurs, depuis 2007, le CAB Aide23 possède un fonds SVP (Solidarité pour Vaincre la Pauvreté) géré par la Fondation Québec Philanthrope. Son capital étant encore plutôt modeste, les revenus sont, pour le moment, réinvestis.

La principale source de revenu est la subvention annuelle de l'Agence de santé et des services sociaux de la Capitale-Nationale (Gouvernement du Québec). Selon les données de l'exercice financier 2019-2020, elle compte pour 54,6% des revenus totaux. Les principales autres sources sont les dons, notamment ceux de la communauté religieuse des Sœurs de la charité de Québec, les contributions des bénéficiaires ainsi qu'une subvention annuelle de Centraide. Les principaux postes de dépenses sont les salaires et avantages sociaux (54 %), le service de repas (20 %), le remboursement des frais de transport des bénévoles (service d'accompagnement et popote roulante), les activités de promotion de l'action bénévole et de reconnaissance, ainsi que les frais généraux pour l'administration du CAB.

La Ville de Québec, par l'intermédiaire de son conseil d'arrondissement, reconnaît le CAB Aide23 dans sa politique de reconnaissance des organismes communautaires. Cela se traduit par des avantages non négligeables, comme par exemple des locaux à loyer symbolique, une couverture d'assurances avantageuse, l'accès aux salles de réunion et une tarification des autres services à un coût minime.

En plus de ses principaux bailleurs de fonds (CIUSSS Capitale-Nationale, Centraide et Ville de Québec), le CAB Aide23 bénéficie du soutien financier de généreux donateurs et collaborateurs : Sœurs de la Charité de Québec, Sœurs Servantes du Saint-Cœur de-Marie, Fondation Québec Philanthrope, monsieur Jean-François Simard, député provincial, et madame Julie Vignola, députée fédérale.

3.8 COVID 19

Il est impossible de passer sous silence la pandémie de l'année 2020. Elle bouleverse la vie des personnes les plus vulnérables. Elle transforme particulièrement les conditions de vie des personnes âgées, les mettant à risque de se retrouver en situation d'isolement social.

Afin de se conformer aux directives émises par le gouvernement au début de la crise, la majorité des personnes âgées de 70 ans et plus ou souffrant d'une maladie chronique ont dû interrompre leurs actions bénévoles qui nécessitent de quitter leur domicile. Conformément aux directives de la Santé publique et celles de la Ville de Québec, les bureaux du Centre situés au 5, rue du Temple ont dû être fermés au cours de cette période d'urgence sanitaire. Par conséquent, le télétravail est devenu obligatoire pour toutes les employées.

Dans ce contexte, les principales responsabilités que le CAB Aide23 a relevées sont la poursuite de la mission de l'organisme, la prise rapide des mesures sanitaires essentielles, la fermeture des bureaux et la répartition des tâches en télétravail. Les services essentiels ont été maintenus pour assurer le bien-être des bénéficiaires.

3.9 Service de dépannage alimentaire

Distribution alimentaire du Vieux-Bourg est un des trois comptoirs alimentaires de l'arrondissement de Beauport. Sa mission est de soutenir les personnes ou les familles à faible revenu sur le plan alimentaire. Durant la pandémie, quelque 80 paniers de denrées étaient distribués ou livrés aux bénéficiaires sur une base bimensuelle.

Depuis sa création par sœur Marie-Claire Racine, Distribution alimentaire du Vieux-Bourg n'a aucune existence légale. En 1998, le CAB Aide23 a accepté de parrainer cet organisme. La responsabilité du CAB Aide23 envers cette organisation est réelle selon la Loi. Pourquoi le Centre devrait-il être imputable d'un service qu'il ne gère pas?

Afin d'assumer ses responsabilités sur le plan de la gestion, afin de renforcer sa mission humanitaire et afin d'assurer la pérennité de ce service essentiel, le CAB Aide23 cherche à intégrer Distribution alimentaire du Vieux-Bourg au sein de son offre de services aux bénéficiaires.

4 Diagnostic interne: forces, faiblesses

4.1 FORCES : *Voici les conditions et les ressources internes qui favorisent, par leurs qualités exceptionnelles, le développement des activités et l'atteinte des objectifs.*

- La bonne gouvernance offerte par les membres du Conseil d'administration
- La compétence de la direction générale à gérer les opérations liées à la mission du CAB Aide23
- La compétence du personnel permanent à assurer le soutien pour offrir des services de qualité
- Les communications internes et externes (site web, napperons, journaux locaux, panneaux publicitaires, témoignages, reportages...)
- L'encadrement et la mobilisation des bénévoles pour le maintien des services aux individus
- La maximisation de l'espace de travail malgré la superficie restreinte du local
- La vie associative des membres bénévoles
- La participation des bénévoles ambassadeurs dans la promotion de notre organisme
- Le partenariat avec les communautés religieuses
- L'entente avec la Ville de Québec et l'arrondissement Beauport
- La qualité de l'engagement et le sentiment d'appartenance des bénévoles
- La diversité des compétences des bénévoles
- La diversité de l'offre aux bénévoles
- Dans le réseau des organismes qui offrent le même service, le coût du repas est des plus abordables. Pour le bénéfice de nos usagers, le rapport qualité-prix pour chaque repas livré est remarquable.

4.2 FAIBLESSES : *Voici les conditions et les ressources internes insuffisantes qui limitent le développement des activités et l'atteinte des objectifs.*

- Les efforts insuffisants pour mettre en place des mesures préventives pour lutter contre l'isolement social
- Le manque de partenaires pour les problèmes complexes qui impliquent plusieurs intervenants (ex. : maintien à domicile)
- Le manque occasionnel de ressources bénévoles pour répondre à toutes les demandes de services aux individus
- Le financement du CAB est assuré par les mêmes bailleurs de fonds (le manque de soutien du secteur privé)

- La vie associative et la proximité des membres organismes
- La méconnaissance du CAB par certains organismes du territoire œuvrant eux aussi dans l'action bénévole
- Le manque de visibilité du CAB par la population et de nombreux bénévoles potentiels
- Le besoin du CAB de renforcer ses stratégies de mobilité des bénévoles à l'intérieur du réseau d'action bénévole
- Le manque de suivi auprès des organismes membres pour assurer leurs besoins de soutien (formation et jumelage)
- Documentation interne désuète ou inexistante sur les différents services administratifs, aux bénéficiaires, la mission sociale, les procédures internes, etc.

4.1 Diagnostic externe: opportunités, menaces et enjeux

4.1.1 OPPORTUNITÉS : *Voici les facteurs, les phénomènes ou les faits externes qui pourraient favoriser l'atteinte des objectifs de l'organisme :*

- La mise en commun des offres de bénévolat par l'Alliance Action Bénévole permet une plus grande rétention des ressources par la variété des actions possibles.
- Le besoin grandissant de bénévoles dans les différentes organisations membres, dans les regroupements et chez les partenaires dans différents domaines (culturel, communautaire, loisir et sports)
- L'encadrement des activités de recrutement, d'orientation et de référence des bénévoles par l'Alliance
- Le vieillissement de la population nécessite plus de services pour le maintien à domicile
- La volonté politique au niveau provincial pour favoriser le maintien à domicile le plus longtemps possible
- Le besoin de formation en gouvernance œuvrant des bénévoles au sein des OBNL
- Les regroupements et certains partenaires soulignent le besoin de concertation dans le développement et la promotion de l'action bénévole
- Les profils des nouveaux bénévoles ayant des compétences professionnelles
- Le nombre de retraités est en croissance depuis quelques années
- La présence d'alliés et de partenaires potentiels pour des actions concertées (exemple: Association de bénévoles de l'île d'Orléans et Association Bénévole Côte-de-Beaupré)

4.1.2 MENACES : *Voici les facteurs, les phénomènes ou les faits externes qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs de l'organisme :*

- Le profil changeant des bénévoles concernant la disponibilité, l'engagement social et l'intérêt
- Le vieillissement des bénévoles actuels et le besoin de relève

- Le soutien aux personnes âgées ne semble pas toujours très attirant pour les nouveaux bénévoles
- La diversité de l'offre bénévole va nécessiter plus d'encadrement
- Dans quelques années, l'obligation de repousser l'âge de la retraite pourrait résulter en moins de temps pour le bénévolat
- L'apport à moyen terme des communautés religieuses dans l'offre de services aux individus
- La charge de travail des administrateurs bénévoles dans les organismes sans employés risque de décourager des bénévoles potentiels ou d'épuiser les bénévoles actuels
- La difficulté de faire reconnaître l'importance du volet social de notre mission et de le financer

5 Préoccupations de gestion

5.1 Sur le plan des services aux individus :

D'une part, la société québécoise vit des changements démographiques importants. Les progrès de la médecine contribuent à améliorer l'espérance de vie. Le rythme accéléré du vieillissement de la population est bien réel. Environ 88 % des aînés québécois souhaitent vieillir dans leur maison. Le constat est simple et évident : de plus en plus de personnes âgées auront besoin de services adaptés pour vivre à domicile.

D'autre part, le gouvernement prône le maintien dans le milieu de vie le plus longtemps possible. Il préconise un projet de société inclusive dans laquelle il fait bon vieillir et vivre ensemble. Pour une communauté bienveillante envers ses aînés, il faut avoir un réseau de partenaires capables de dispenser les services appropriés pour favoriser leur autonomie. Pour ce faire, il entend accroître l'offre et l'accès aux services de maintien à domicile. L'intensification des services à domicile entraînera inévitablement une croissance des demandes des services offerts par les centres d'action bénévole comme le nôtre. Les conditions du maintien à domicile sont complexes; des partenariats devront éventuellement être développés. Parmi les défis auxquels nous sommes confrontés, briser l'isolement des aînés est le défi des plus préoccupants.

5.1.1 Hausse des demandes de services

Le nombre de bénéficiaires desservis par la popote roulante est en augmentation significative depuis deux ans. Pour les prochaines années, les demandes devraient connaître une légère hausse. L'ajout d'une cinquième tournée pourrait s'avérer nécessaire pour diminuer la liste d'attente.

Le nombre de transports effectués annuellement est stable, mais la pleine capacité est atteinte. La pénurie de bénévoles dédiés à ce service a obligé le CAB à refuser un certain nombre de demandes.

Les critères de sélection de nos services aux individus doivent être précisés et réfléchis, et ce, le plus rapidement possible. Il faut absolument s'arrêter, réfléchir et s'entendre sur qui a droit à quoi et pourquoi, question d'être logique et pour ensuite pouvoir ajouter des services à notre offre ou pouvoir penser sur le long terme.

Les bénévoles-membres soulèvent leur désir que l'organisme aide plus de personnes.

5.1.2 Diminution significative de l'activité visant à contrer l'isolement social : Dîner-rencontre

Le nombre de participants aux dîners-rencontres a diminué de façon significative depuis trois ans. Cette activité qui concerne une clientèle à domicile et en bonne autonomie rejoint un groupe très ciblé. D'autres types d'organisations offrent le même genre d'activités (Le Pivot, la FADOQ). Dans un contexte où nous cherchons à lutter contre l'isolement social chez les aînés, cette situation nous laisse perplexe.

Parmi les défis auxquels nous sommes confrontés, briser l'isolement des aînés est le défi des plus préoccupants. Il faut d'ores et déjà mettre en place des mesures préventives et acquérir les ressources financières pour les administrer.

5.1.3 Promotion des services aux individus du CAB Aide23 dans le territoire desservi

Notre mission humanitaire doit prendre assise davantage sur une approche préventive. Il est important de mettre en place dès que possible les conditions nécessaires pour assurer cet objectif. Ce sont des services primordiaux au soutien à domicile : ils redonnent le goût de vivre à des personnes isolées;

Le secteur de Sainte-Brigitte-de-Laval couvert par notre mission humanitaire n'est pas desservi à son plein potentiel. La méconnaissance de nos services est un des facteurs qui contribuent à cette situation;

Les professionnels de la santé sont peu ou pas informés du rôle que nous pouvons jouer auprès de leur clientèle.

5.2 Sur le plan du soutien aux organismes

5.2.1 Difficultés rencontrées par les organismes du milieu

- Recrutement : Différents organismes du milieu éprouvent de la difficulté à recruter et utilisent plusieurs moyens pour faire connaître leurs besoins. Jusqu'à présent, le réflexe n'est pas de faire appel au Centre d'action bénévole pour combler leurs besoins.

- Rétention : Favoriser un contexte d'implication positive autant pour le bénévole que pour l'organisme qui le recrute est un facteur primordial à la rétention des ressources. Le manque de ressources humaines dédiées à ce volet d'activité à l'interne de chacun des organismes et le manque d'outils et de mécanismes adaptés ne favorisent pas ce contexte.
- Gouvernance : Le taux de roulement élevé au sein des organismes (conseil d'administration et gestionnaires) leur demande de recommencer continuellement la mise en place de moyens pour assurer la saine gouvernance. Aussi, plusieurs sont gérés par des bénévoles; il n'y a donc pas de permanence pour assurer la gestion de l'organisation.
- Service-conseil : Les dirigeants d'organisme sont isolés dans leur mandat. Ils émettent le besoin de pouvoir être aidés, de manière ponctuelle par une ressources externes qualifiées. Aussi, il manque d'outils "modèle-type" pour documenter leur pratique (ex: politique salariale, intégration et fidélisation d'un bénévole, etc.)

5.2.3 Décroissance constante du membership

Le lien entretenu avec les organismes membres depuis les cinq dernières années était inégal. L'offre de soutien du CAB se faisait de manière ponctuelle selon la demande émise. Peu d'actions de promotion et de service-client ont été posées; ce qui a eu pour effet une diminution du membership.

Il nous apparaît primordial d'accorder une attention particulière et personnalisée aux organismes afin de positionner notre offre de service. C'est pourquoi, nous préconisons qu'une ressource soit responsable du lien d'attachement aux organismes domiciliés sur notre territoire et qu'elle joue le rôle d'interlocuteur privilégié qui s'assurera, entre autres, de la qualité du service à la clientèle.

5.2.4 Méconnaissance de nos services

Les organismes ne se sentent pas concernés. Ils ne savent pas ce qu'on fait et comment on peut les appuyer. Espérons que l'Alliance Action Bénévole pourra changer leur perception.

Après avoir consulté les organismes de notre milieu, nous constatons que les services que nous offrons ne sont pas suffisamment connus. Il faudra faire des efforts de promotion de nos services auprès des regroupements et des organismes-membres. Avant d'octroyer du financement supplémentaire ou de bonifier son offre partenariale, la Ville souhaite que les centres d'action bénévole de la Capitale-Nationale démontrent davantage leur apport dans leur rôle de soutien aux organismes des territoires desservis.

5.3 Sur le plan des ressources bénévoles et salariées

À la suite du changement du mode organisationnel de l'organisme et de la nomination d'une directrice générale, la consolidation de l'équipe de travail demeure un enjeu important. L'équipe du personnel est composée de quatre employées permanentes : deux d'entre elles sont à plein temps et deux autres à temps partiel. Les employées sont compétentes et assument les responsabilités qui leur incombent selon les définitions de tâches.

La direction générale amène une belle perception du travail du CAB et est perçue comme un ajout très positif à l'organisme par ses membres.

Le besoin de ressources additionnelles se fait sentir dans le cadre de certains dossiers. La possibilité de confier certaines tâches à des bénévoles qui sont toujours supervisés par une ressource permanente répond bien à ce qui doit être fait dans un centre d'action bénévole et contribue grandement à l'efficacité des opérations courantes. La réponse a été excellente, mais ce moyen a ses limites.

Afin de bonifier l'offre de services actuelle ou d'envisager l'ajout de projets spécifiques en lien avec sa mission, le CAB a besoin de plus de bénévoles, ce qui entraîne un plus grand besoin d'encadrement, de formation, de reconnaissance de ces personnes dans le but de les fidéliser comme bénévoles le plus longtemps possible.

L'équipe d'accueil téléphonique, qui a comme responsabilité, entre autres, de faire les jumelages avec les bénévoles pour les demandes de services d'accompagnement-transport, a connu une diminution considérable de ses effectifs. Cette situation occasionne une charge de travail supplémentaire pour l'équipe permanente.

Le manque d'espace physique dans les locaux actuels constituent des obstacles au développement des services actuels ou à l'ajout de nouveaux services.

5.4 Sur le plan de la situation financière

- Le financement du CAB Aide23 est en grande partie assumé par l'État. Selon les paramètres du programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC), le CAB Aide23 reçoit déjà le maximum du financement auquel il pouvait aspirer. Ce financement couvre principalement les salaires du personnel permanent.
- Peu de ressources financières peuvent être consacrées à la promotion de l'action bénévole. Pour accroître ses revenus, le CAB Aide23 doit s'adresser notamment aux députés de sa circonscription, à Desjardins et la Ville de Québec.

- Parallèlement, il cherche à démarquer de sa mission le volet des services aux individus du volet concernant la promotion et le développement de l'action bénévole. Ce dernier volet de la mission touche plusieurs organismes : les défis à venir sont énormes. Cette distinction pourrait permettre une approche différente dans la recherche de financement et clarifier l'utilisation des montants accordés auprès des bailleurs de fonds actuels et potentiels.
- Depuis longtemps, le CAB Aide23 bénéficie de l'apport de ressources de certaines communautés religieuses qui fournissent gratuitement des services. Elles sont des alliées solidaires, voire naturelles du CAB. Elles sont présentes aujourd'hui, mais le seront-elles encore demain? Est-il opportun de songer à d'autres options ou à d'autres formes d'alliances?
- D'autres partenariats ont évolué au fil du temps. Les nombreuses affinités avec Centraide permettent de croire que ce partenariat se poursuivra à travers des projets pour la promotion de l'action bénévole.
- Le Fonds SVP du CAB Aide23 est-il un instrument de financement prometteur? Pour garantir un revenu suffisant afin d'assurer la continuité à long terme des services auprès des familles ou des personnes qui ont besoin d'aide, il faudrait mieux le comprendre afin d'en faire une promotion adéquate et obtenir des résultats tangibles.
- La contribution des entreprises privées comme moyen de financement récurrent est non utilisé pour le moment. Pourtant, le CAB Aide23 a beaucoup à offrir aux entreprises de l'Arrondissement Beauport : il compte plus de 134 membres bénévoles, a des relations avec plusieurs centaines de bénéficiaires et contribue à l'enrichissement du tissu social de notre communauté. Toutefois, des commandites sont sollicitées régulièrement pour des buts spécifiques. Le plus généreux donateur à ce titre a été la Caisse Desjardins du Vieux-Moulin
- Malgré la bonne santé de la situation financière du CAB, les membres de l'organisme se montrent préoccupés par celle-ci. La campagne de financement de 2017 pour éponger le déficit anticipé de 25 000\$ a laissé des traces dans l'esprit des membres.

5.5 Sur le plan de sa vie associative

- Mobilisation des membres
- Accessibilité à l'informatique
- Diversité des moyens de fidélisation utilisés, divergence d'intérêts
- Communication : tenir informer les bénévoles des enjeux en lien avec la mission.

6. Enjeu 1 : Une organisation reconnue comme LEADER en action bénévole

ORIENTATION : Regrouper les expertises, ressources et services des centres d'action bénévole de la Ville de Québec afin de soutenir le développement des organismes et de se positionner sur notre territoire en matière d'action bénévole.

Objectif général

1.1 Offrir des services adaptés aux besoins exprimés par les organismes

- Cerner les besoins actuels des organismes
- Planifier les actions et projets à venir en fonction des besoins
- Assurer un excellent service à la clientèle.

Objectif général

1.2 Optimiser les services du projet Alliance Action Bénévole

- Mettre en place les ressources humaines nécessaires
- Assurer le fonctionnement et les services de façon efficace
- Structurer le service de jumelage unique pour la région
- Assurer un service d'orientation personnalisé aux candidats bénévoles
- Consolider l'offre de formation.

Objectif général

1.3 Faciliter et soutenir l'intégration de nouveaux candidats bénévoles au sein des OBNL

- Assurer un service d'orientation personnalisé aux candidats bénévoles
- Assurer la rétention et l'intérêt des candidats bénévoles.

Objectif général

1.4 Établir des collaborations stratégiques avec les acteurs du milieu

- Poursuivre la mise en oeuvre du projet Alliance Action Bénévole avec les CABs de la Ville
- Participer aux actions découlant de l'entente avec ULaval
- Consolider l'entente de partenariat avec la Ville de Québec
- Établir un partenariat stratégique avec Ste-Brigitte-de-Laval
- Explorer d'autres possibilités de partenariats
- Entretenir des contacts étroits avec les regroupements, associations, organismes ayant des missions complémentaires à la nôtre.

Objectif général

1.5 Développer la promotion et la sensibilisation à l'action bénévole dans la région

- Collaborer à la mise en place une stratégie de communication publique
- Faire connaître le projet Alliance Action Bénévole auprès des clientèles et partenaires
- Organiser des activités de promotion concertées.

Enjeu 2 : Une offre de SERVICES DE QUALITÉ, accessible sur tout le territoire, répondant aux priorités du secteur

Orientation: Déterminer, de façon proactive, les besoins en services de première ligne et adapter nos services en conséquence pour l'amélioration de la qualité de vie des plus vulnérables sur l'ensemble du territoire desservi par notre mission humanitaire.

Objectif général

2.1 Évaluer notre offre de services actuelle

Stratégies

- Préciser les principes et concepts de la mission humanitaire
- Mesurer le niveau d'appréciation des services
- Réfléchir au bien-fondé de l'activité du dîner-rencontre.

Objectif général

2.2 Ajuster l'offre de service aux besoins et réalités des diverses clientèles

Stratégies

- Maintenir une veille informationnelle en matière de soutien à domicile, de précarité et d'isolement social
- Mettre en place des activités pour briser l'isolement social
- Intégrer le service de Distribution alimentaire du Vieux-Bourg
- Ajouter une 5e tournée de popote roulante.

Objectif général

2.3 Accroître la connaissance de notre organisme et l'accessibilité à ses services aux individus

Stratégies

- Favoriser la participation de la ville de Sainte-Brigitte-de-Laval
- Travailler de concert avec les organismes municipaux, partenaires et professionnels de la santé
- Faire connaître notre offre de services par le biais de promotion aux contenus adaptés.

Enjeu 3 : Agilité organisationnelle : Un modèle organisationnel participatif qui répond aux exigences d'efficacité, de responsabilité et de reddition de comptes.

Orientation : Renforcer l'agilité organisationnelle afin de s'adapter aux changements et d'établir les conditions favorables à la réalisation de son ambition.

Objectif général :

3.1 Améliorer notre capacité à agir de manière efficiente

Stratégies:

- Optimiser et documenter les procédures et critères d'admission des services aux individus
- Uniformiser certaines méthodes de travail avec celles des centres d'action bénévole de la Ville de Québec
- Améliorer les pratiques des services actuels
- Valoriser le perfectionnement des ressources humaines
- Utiliser à son plein potentiel la base de données
- Consolider l'organisation du travail collaboratif infonuagique.

Objectif général :

3.2 Développer les outils de gestion interne

Stratégies:

- Développer les processus et outils de gestion ressources humaines
- Actualiser les politiques internes, codes d'éthique, règlements généraux, etc.
- Documenter et informatiser les outils ou processus existants
- Poursuivre le développement de certains outils communs avec les centres d'action bénévole de la Ville de Québec.

Objectif général :

3.3 Mobiliser l'équipe vers l'atteinte des objectifs du plan stratégique

Stratégies

- Déterminer les priorités organisationnelles annuelles
- Convenir des objectifs à atteindre et du plan de réalisation
- Prévoir les suivis et le soutien nécessaires à l'atteinte des objectifs.

Enjeu 4 : Des membres MOBILISÉS et ENGAGÉS dans la réalisation de la mission

Orientation : Favoriser l'engagement des membres, de leur admission jusqu'à leur départ en maintenant un dialogue ouvert et en menant des actions répondant aux besoins exprimés.

Objectif général :

4.1 Mobiliser les ressources bénévoles de l'organisme

Stratégies

- Être sensible à la réalité des membres
- Valoriser la contribution des membres
- Assurer le perfectionnement des ressources humaines bénévoles
- Accompagner les membres dans leur parcours d'implication
- Assurer le réseautage des membres.

Objectif général :

4.2 Soutenir les organismes-membres

Stratégies

- Rétablir et entretenir le dialogue avec les organismes-membres
- Instaurer une culture visant à améliorer l'expérience des organismes-membres
- Faire connaître le rôle du CAB et les services offerts aux organismes-membres
- Planifier et déployer des services en lien avec les besoins identifiés par les organismes-membres.

Enjeu 5 Un FINANCEMENT à la hauteur de nos ambitions

Orientation : Maintenir et accroître les sources de revenus en lien avec les deux volets de la mission est important pour en assurer les activités qui y correspondent.

Objectif général : Diversifier et accroître les sources de revenus

Stratégies :

- Explorer de nouvelles sources de financement auprès des ministères (provincial et fédéral), des municipalités et arrondissements
- Explorer de nouvelles possibilités de financement via le secteur privé
- Démontrer la différence marquée faite par notre action.

Objectif général : Maintenir les collaborations avec les partenaires actuels

Stratégies :

- Collaborer à assurer la gestion financière de l'Alliance
- Fournir des redditions de compte détaillées
- Entretenir les liens avec les partenaires actuels (notamment CIUSSS, les communautés religieuses, la Ville de Québec, etc.)

ANNEXE 1

Historique CAB Aide23

●1976

L'organisme voit le jour grâce à la création d'un projet d'aide aux démunis mis de l'avant par Sr. Denise Racine de la Congrégation des Sœurs de l'Assomption avec l'appui du Conseil régional d'entraide sociale. Le projet s'étend aux 23 paroisses de la région Orléans (Beauport, Côte de Beaupré, Île d'Orléans), d'où le nom : Aide 23.



●1976-1977

106 personnes reçoivent des services réguliers ; 160 bénévoles sont inscrits.

●1977-1978

L'organisme devient officiellement le Service Aide23.

●1980-1982

Concentration des services de maintien à domicile dans les 8 paroisses de la ville de Beauport et de Sainte-Brigitte-de-Laval.

●1983-1984

Mise sur pied de la popote roulante dans les quartiers de Giffard et de Beauport. Reconnaissance de notre organisme par la ville de Beauport. Accréditation par le Conseil régional de la santé et des services sociaux de la région administrative 03 comme organisme bénévole de maintien à domicile et première subvention.

●1984-1985

L'organisme devient le Service Aide 23 centre d'action bénévole.

●1991-1992

La popote roulante augmente de 52 % ; 5000 repas servis dans l'année.

●1994-1995

Les dîners-rencontres deviennent une activité hebdomadaire régulière.

●2001

Récipiendaire du Prix reconnaissance de Beauport Ville en santé.

●2003

Récipiendaire du Prix Hommage Bénévolat Québec.

●2005-2006

Service Aide 23 centre d'action bénévole devient « Centre d'action bénévole Aide23 ».

- **2008-2009**

Protocole d'entente avec la ville de Québec qui fait du CAB Aide23 l'interlocuteur privilégié pour toute question de bénévolat dans l'arrondissement de Beauport.

- **2014**

Réalisation du plan d'action « Bénévole-toi J'imagine, j'y crois, j'embarque » en partenariat avec l'arrondissement Beauport.

- **2017**

Concert de l'Harmonie des Cascades pour souligner le 40^e anniversaire de l'organisme.

- **2020**

Implantation d'un nouveau mode organisationnel par la mise en place d'une direction générale. Madame Manon Chouinard devient la directrice générale du CAB Aide23.

- **2021**

Création de l'Alliance Action Bénévole regroupe les centres d'action bénévole de la région de Québec (CABQ, CABQ et CAB Aide23) afin d'offrir des services aux organismes.

- **2021**

Intégration de l'organisme Distribution alimentaire du Vieux-Bourg comme service aux individus au CAB Aide23