



Planification stratégique 2024-2027

CENTRE D'ACTION BÉNÉVOLE AIDE23

Une mission rassembleuse, des services adaptés : un organisme engagé !

Table des matières

Introduction	3
Planification stratégique	4
Méthodologie utilisée	5
Portrait organisationnel - consultation	6
Démarche stratégique	6
Plan stratégique	7
Notre mission	8
Notre vision	9
Nos valeurs	9
Stratégies 2024-2028	10
Les enjeux affectant l'organisme	11
Nos orientations et axes stratégiques	12-13-14
Condition de succès	15
Opérationnalisation et suivi du plan stratégique	16
Communication et appropriation du plan stratégique	16



Introduction

Planification stratégique 2024-2027

Introduction

Fondé en 1976, le Centre d'action bénévole Aide23 est un organisme profondément engagé auprès des personnes vulnérables de sa communauté, se positionnant comme un leader incontesté de l'action bénévole sur son territoire. Au cours des 45 dernières années, le CAB a su non seulement se positionner, mais aussi innover pour offrir des services de qualité, adaptés aux besoins des plus vulnérables de la région. Aujourd'hui, le CAB Aide23 mobilise plus de 150 bénévoles dévoués, fournit près de 15 000 services à la population, et rejoint plus de 250 personnes vulnérables grâce à ses initiatives telles que la popote roulante, la glacière roulante et le service d'accompagnement-transport. L'implication du CAB ne s'arrête pas là, puisqu'en 2021, il a entrepris la cogestion de l'Alliance Action Bénévole, renforçant ainsi son rôle de pilier du bénévolat pour la Ville de Québec et ses environs.

Planification stratégique

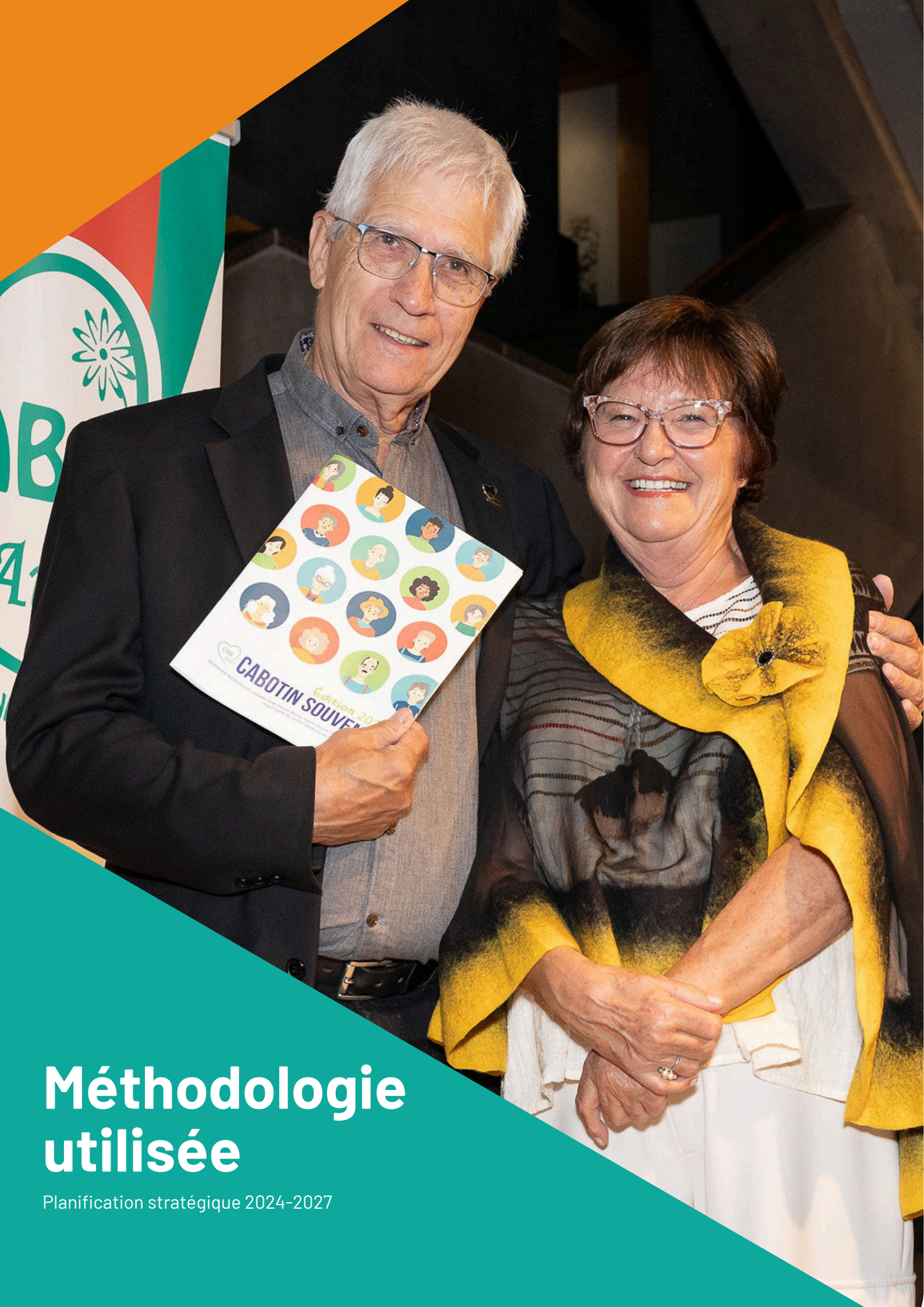
Une démarche de planification stratégique exige, pour l'organisme qui s'engage dans le processus, de faire le point sur ses forces et ses faiblesses, ainsi que de réfléchir sérieusement à son avenir et à ses priorités.

C'est donc dans cet esprit et afin d'assurer la pérennisation de son offre de services et d'orienter de façon claire la prise de décision pour les cinq prochaines années que le CAB Aide23 a entrepris une démarche de planification stratégique quinquennale.

Cette démarche participative a offert à l'organisme une occasion privilégiée de prendre le pouls des différentes parties prenantes de son écosystème, de considérer les changements survenus dans son environnement ces dernières années, de constater les enjeux présents et de se projeter dans l'avenir.

L'exercice de planification stratégique 2024-2027 s'est déroulé entre janvier et juin 2024. Au cours de cette période, un large éventail d'activités a été mené, permettant de coconstruire un cadre stratégique qui orientera les actions de l'organisme pour les cinq prochaines années.

La démarche s'est donc articulée en trois étapes : la première s'est déroulée du de janvier à mai 2024 pour la réalisation du diagnostic organisationnel, sa rédaction et sa présentation. L'élaboration des orientations s'est quant à elle réalisée pendant le mois de juin 2024. La dernière étape, celle de la planification opérationnelle, s'est déroulé en juin et juillet 2024.



Méthodologie utilisée

Planification stratégique 2024-2027

Méthodologie utilisée

Portrait organisationnel / consultations

Dans un premier temps, un diagnostic des forces, faiblesses, opportunités et défis a été élaboré. Ce diagnostic a été peaufiné en concertation avec la direction, les employés, les administrateurs à travers différentes activités

- Entrevues individuelles avec le CA
- Entrevues individuelles avec le personnel
- Entrevues avec la direction générale
- Analyse documentaire
- Validation du rapport

Le diagnostic a permis de constater que le CAB est à la croisée des chemins entre une croissance, un développement ou une période de consolidation. Toutefois, il a également révélé certains enjeux qui nécessitent une attention afin que la mission du CAB se poursuive et que ses initiatives soient pérennes.

Démarche stratégique

En complément aux activités de consultation, plusieurs ateliers et rencontres de travail ont contribué à l'élaboration du plan stratégique du CAB Aide23 :

- **Journée de réflexion avec le conseil d'administration :** Ce moment de réflexion stratégique a permis au conseil de développer les éléments-clés du cadre stratégique à travers diverses activités participatives.
- **Rencontres statutaires avec la direction :** Ces réunions ont été essentielles pour suivre l'état d'avancement du mandat et valider le contenu du plan stratégique.

Une fois les principaux constats tirés du diagnostic, sept axes ont été dégagés. Une journée de réflexion stratégique réunissant les membres du conseil d'administration a permis de prioriser les orientations et élaborer, conjointement, les objectifs stratégiques en découlant ainsi que des pistes d'action.

Un exercice de clarification de la mission et de création d'une vision du CAB a également été réalisé afin de nourrir la réflexion des administrateurs quant à ce qu'il est important d'ajuster.



Plan stratégique

Planification stratégique 2024-2027

Plan stratégique

Le plan stratégique comprend plusieurs éléments essentiels qui permettent d'élaborer la structure du plan stratégique, notamment, la mission, la vision, les enjeux, ainsi que les orientations et axes stratégiques.

Notre Mission

La mission représente le caractère unique de l'organisme. Elle est définie par ses caractéristiques distinctives, ses spécificités et sa valeur ajoutée. Il est essentiel de renforcer et de protéger ce positionnement afin de maintenir et d'accroître la valeur que l'organisme apporte à ses clientèles et à sa communauté.

La mission permet de :

- Identifier la valeur distinctive de l'organisme et de délimiter ses interventions.
- Communiquer l'identité de l'organisme auprès des membres actuels et potentiels.
- Intégrer les nouveaux employés ou partenaires en leur fournissant une compréhension claire de l'organisme.
- Mobiliser les parties prenantes autour d'une identité commune et d'un objectif partagé.
- Prioriser les champs d'action et guider la prise de décisions pour aligner les activités et les ressources avec les objectifs stratégiques.

Un énoncé de mission clair est essentiel pour la cohésion interne et la reconnaissance externe de l'organisme, ainsi que pour l'efficacité dans la réalisation de sa mission.

Le CAB Aide23 a pour mission de favoriser le maintien à domicile et d'améliorer la qualité de vie des personnes vulnérables grâce à l'engagement de nos bénévoles, tout en valorisant et soutenant le bénévolat dans notre communauté

Notre vision

Lors du processus de réflexion stratégique, les membres du conseil d'administration ont été invités à réfléchir aux objectifs de développement et à l'impact souhaité de l'organisme. L'énoncé de vision qui en découle servira de guide pour les actions de l'organisme dans les années à venir.

Cette vision décrit comment l'organisme contribuera à la réalisation de l'impact escompté, en se concentrant sur une amélioration globale à long terme plutôt que sur des objectifs strictement quantifiables. Elle définit également l'évolution souhaitée de l'organisme sur une période de trois ans, correspondant à la durée du plan stratégique.

Le CAB Aide23 est un acteur incontournable dans l'amélioration de la qualité de vie des gens de sa communauté. Le CAB contribue avec dynamisme, au développement d'une communauté solidaire et engagée.

Nos valeurs (à réviser au cours des prochains mois)

La mission représente le caractère unique de l'organisme. Elle est définie par ses caractéristiques distinctives, ses spécificités et sa valeur ajoutée. Il est essentiel de renforcer et de protéger ce positionnement afin de maintenir et d'accroître la valeur que l'organisme apporte à ses clientèles et à sa communauté.

- **Le respect de la personne**
- **La solidarité**
- **La valorisation du geste libre et gratuit**
- **L'autonomie décisionnelle**
- **La confidentialité**



Stratégie 2024-2027

Planification stratégique 2024-2027

Stratégie 2024-2027

Les enjeux affectant l'organisme

Afin de prioriser quelles stratégies l'organisation devra mettre de l'avant dans les trois prochaines années, le conseil d'administration a identifié sept thématiques qui englobent les enjeux auquel fait face le Centre d'action bénévole Aide23. Ces enjeux ont été pris en considération pour établir les orientations et les axes stratégiques de l'organisation.

- **La gouvernance**
- **Les ressources humaines**
- **L'offre de service**
- **Le rayonnement et l'engagement du CAB**
- **Les infrastructures (les locaux et les TI)**
- **La vie associative et la gestion des bénévoles**
- **Le financement et sa gestion**

Nos orientations et axes stratégiques

Les axes et les orientations constituent une part importante du cadre stratégique et représentent la charpente de la planification stratégique.

Les axes doivent permettre d'aborder les enjeux identifiés, particulièrement ceux jugés prioritaires, en plus de soutenir l'atteinte de la vision.

Les orientations stratégiques sont les objectifs sous-jacents qui permettront la réalisation de chacune des orientations identifiées.

Les orientations et la détermination de stratégies ont permis la structuration du plan en 8 grandes orientations. Chaque des orientations contient un nombre variable de stratégies.

Axe 1

Une capacité organisationnelle renforcée : pour une gestion efficace

Objectif 1 : Une gouvernance renforcée et attractive

Stratégie 1.1 : Identifier les profils (connaissances, compétences et expertises) requis au sein du conseil d'administration

Stratégie 1.2 : Recruter de manière ciblée les futurs administrateurs avec des profils complémentaires

Stratégie 1.3 : Se doter d'un processus d'accueil et d'intégration des nouveaux administrateurs (rencontres d'accueil, présentation du CAB et remise des outils)

Stratégie 1.4 : Former les administrateurs et la direction sur les rôles et responsabilités et les meilleures pratiques de gouvernance

Stratégie 1.5 : Finaliser et appliquer le cadre de gouvernance et planifier la mise à jour annuelle.

Stratégie 1.6 : Optimiser la fréquence et le fonctionnement des rencontres du conseil d'administration

Stratégie 1.7 : Engager les administrateurs dans des activités de représentation et de réseautage

Objectif 2 : Une équipe engagée et compétente

Stratégie 2.1 : Évaluer la structure organisationnelle (analyse des besoins, répartition des rôles et responsabilités au sein de l'équipe)

Stratégie 2.2 : Réviser la politique salariale afin d'offrir des conditions de travail attractive

Stratégie 2.3 : Former et développer les compétences du personnel en continue

Stratégie 2.4 : Renforcer la communication et la collaboration interne et favoriser la gestion participative

Stratégie 2.5 : Appliquer un processus d'évaluation annuelle

Objectif 3 : Assurer une saine gestion financière et un financement diversifié

Stratégie 3.1 : Mettre en place une planification financière rigoureuse sur le court, moyen et long terme

Stratégie 3.2 : Affecter stratégiquement des fonds en fonction des orientations stratégiques

Stratégie 3.3 : Réviser les processus opérationnels de la gestion financière

Stratégie 3.4 : Mettre en place une stratégie afin de diversifier les sources de financement

Stratégie 3.5 : Évaluer la tarification des services tout en s'assurant de maintenir les services accessibles

Axe 1

Une capacité organisationnelle renforcée : pour une gestion efficace

Objectif 4 : Des infrastructures optimisées et des outils technologiques intégrés (pour soutenir les objectifs du CAB)

Stratégie 4.1 : Planifier l'aménagement des espace physiques (ancien et nouveau local) en fonction du développement stratégique

Stratégie 4.2 : Intégrer efficacement les nouveaux outils technologiques (formation, accompagnement et évaluation)

Stratégie 4.3 : Évaluer en continue les besoins en infrastructures et en assurer la planification

Objectif 5 : Une vie associative dynamique, l'engagement des membres (bénévoles) valorisé et un sentiment d'appartenance renforcé

Stratégie 5.1 : Renforcer notre stratégie de reconnaissance des bénévoles (formelle vs informelle)

Stratégie 5.2 : Offrir des formations adaptés aux besoins des bénévoles

Stratégie 5.3 : Impliquer les bénévoles dans l'amélioration continue des services du CAB

Stratégie 5.4 : Se doter d'une stratégie de recrutement des bénévoles intégrée au plan de communication

Stratégie 5.5 : Documenter les processus de recrutement, filtrage, accueil, intégration, fidélisation à l'intérieur d'une politique de gestion des bénévoles

Stratégie 5.6 : Utiliser les nouveaux outils technologiques pour assurer le renouvellement des membres

Stratégie 5.7 : Offrir une programmation d'activités sociales pour les membres (bénévoles)

Axe 2

Une mission rassembleuse, des services adaptés : un organisme engagé qui rayonne dans la communauté !

Objectif 6 : Une offre de services en adéquation avec les besoins de la communauté (clientèle et territoire)

Stratégie 6.1 : Améliorer notre connaissance du territoire en effectuant une cartographie des ressources et services disponibles (en cohérence avec notre mission)

Stratégie 6.2 : Évaluer et être à l'écoute des besoins de la clientèle visée par nos services

Stratégie 6.3 : Consolider les services offerts et les rendre plus accessibles (quantité, territoire etc.) avant de viser la diversification des services

Stratégie 6.4 : Évaluer et améliorer en continue nos services pour maximiser leur impact sur les bénéficiaires

Stratégie 6.5 : Se donner la capacité d'offrir de nouveaux services en fonction des besoins de la clientèle (ressources financières, humaines et matérielles)

Stratégie 6.6 : Collaborer avec les ressources locales pour renforcer notre capacité à répondre aux besoins de la clientèle

Objectif 7 : Un organisme qui rayonne

Stratégie 7.1 : Se doter d'un plan de communication et en assurer sa mise en oeuvre

Stratégie 7.2 : Affecter les ressources requises à la réalisation de la stratégie de communication

Stratégie 7.3 : Augmenter la présence du CAB sur la place publique (médias, évènements, regroupements etc.)

Stratégie 7.4 : Planifier des moments d'échange formels avec les partenaires en santé et services sociaux pour discuter de nos services et des besoins de la clientèle

Stratégie 7.5 : Effectuer des présentations du CAB dans des lieux stratégiques (milieux de vie, regroupements etc.)

Objectif 8 : Une expertise partagée, un organisme engagé au sein de la communauté

Stratégie 8.1 : Identifier les espaces de concertation, tables, comités qui sont en cohérence avec la mission du CAB

Stratégie 8.2 : Évaluer la capacité du CAB à s'engager dans les espaces de concertation, tables, comités

Stratégie 8.3 : Engager l'ensemble des membres de l'équipe dans les espaces de concertation, tables, comités etc. et ce en fonction des expertises et thématiques.

Stratégie 8,4 : Impliquer le CAB dans des projets collectifs nous permettant de réaliser notre mission



Conditions de succès

Planification stratégique 2024-2028

Conditions de succès

Afin de favoriser la mobilisation autour du plan stratégique, le suivi des projets et l'atteinte de la vision stratégique, il est recommandé que le CAB Aide23 s'assure de maintenir ou déployer les éléments suivants :

Opérationnalisation et suivi du plan stratégique

- Mettre en place un plan d'action concret pour permettre un suivi du plan stratégique, en se concentrant sur :
 - La pertinence des projets
 - La capacité organisationnelle
 - L'échéancier de réalisation
- Désigner des responsables pour chacun des projets identifiés sur le plan stratégique afin de garantir une responsabilité claire et un leadership efficace.
- Définir des échéanciers et des résultats attendus
- Prévoir des rencontres de suivi régulières pour faire le point sur l'avancement des projets identifiés au plan d'action, permettant d'ajuster les stratégies si nécessaire.

Communication et appropriation du plan stratégique

- Communiquer les résultats de la démarche de planification stratégique à l'ensemble des parties prenantes en soulignant les objectifs, les priorités et les actions prévues.
- Prévoir des séances d'appropriation où les membres de l'équipe peuvent poser leurs questions, comprendre leur rôle dans la mise en œuvre du plan, et se sentir impliqués.
- Informer régulièrement le conseil d'administration et l'équipe de travail du progrès effectué dans les projets listés au plan d'action pour maintenir l'engagement et la transparence.

En maintenant ces éléments, le CAB Aide23 pourra non seulement suivre de manière diligente la mise en œuvre de son plan stratégique, mais aussi mobiliser efficacement toutes les parties prenantes autour de sa vision et de ses objectifs.



Planification stratégique 2024-2027

CENTRE D'ACTION BÉNÉVOLE AIDE23

Une mission rassembleuse, des services adaptés : un organisme engagé qui rayonne !

Plan stratégique produit en collaboration avec:



Marie-Ève Lachance
Conseils et stratégies

Tél. : 418 802-9834

Courriel : info@melachance.com