

Plan stratégique 2023-2026

12 juin 2025



**LOISIRS
SAINT-SACREMENT**
Complice de vos loisirs!



ESPACE STRATÉGIES



Table des matières

Introduction.....	3
Méthodologie.....	4
Activités de consultation.....	4
Démarche stratégique.....	5
Cadre stratégique.....	6
Notre positionnement stratégique.....	6
Notre vision.....	7
Les enjeux affectant l'organisation.....	8
Stratégies 2023-2026.....	9
Nos orientations et axes stratégiques.....	9
Nos stratégies clés.....	10
Conditions de succès.....	14

En collaboration avec Espace Stratégies



Introduction

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

Planification stratégique

Afin d'assurer la pérennisation de son offre de services et d'orienter de façon claire la prise de décision future, le CLSS souhaitait entreprendre une démarche de planification stratégique triennale.

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

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



Méthodologie

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

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

Activités de consultation

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

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

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

perceptions des enjeux de l'organisation, les tendances de l'écosystème des loisirs et recueillir leurs suggestions¹;

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

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

Démarche stratégique

En complément aux activités de consultation, plusieurs ateliers et rencontres de travail ont permis de développer le contenu du plan stratégique du CLSS :

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

Cadre stratégique

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

Notre positionnement stratégique

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

Le positionnement stratégique permet, entre autres, de :

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

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

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

Notre vision

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

Vision d'impact

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

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

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

Vision de développement

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

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

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

Les enjeux affectant l'organisation

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

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

Stratégies 2023–2026

Nos orientations et objectifs stratégiques

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

- Les **orientations stratégiques** doivent permettre d'aborder les enjeux identifiés, particulièrement ceux jugés prioritaires, en plus de soutenir l'atteinte de la vision.
- Les **objectifs stratégiques** sont les objectifs sous-jacents qui permettront la réalisation de chacune des orientations identifiées.

Les orientations et la détermination des pistes d'action ont permis la structuration du plan en 3 orientations et 10 objectifs stratégiques.

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

Objectif 1 *Bonifier notre connaissance de l'écosystème*

Objectif 2 *Comprendre et ajuster notre offre en fonction des besoins de la population*

Objectif 3 *Assurer l'accessibilité de notre offre*

2 Un sentiment d'appartenance renforcé par des communications structurées

Objectif 4 *Construire le sentiment d'appartenance à la « famille » CLSS*

Objectif 5 *Améliorer la communication de l'offre de services*

Objectif 6 *Améliorer l'expérience utilisateur*

3 Une organisation solidifiée et pérenne

Objectif 7 *Assurer le recrutement, la formation et la rétention*

Objectif 8 *Consolider et diversifier le financement*

Objectif 9 *Optimiser l'utilisation des locaux*

Nos stratégies clés

Lors du présent exercice, de nombreuses pistes d'action ont été identifiées afin d'atteindre la vision et mitiger les enjeux auxquels fait face l'organisation. Ces projets stratégiques ont été **priorisés et classés en fonction des objectifs et des actions**.

Objectif 1

Améliorer notre connaissance de l'écosystème

Actions

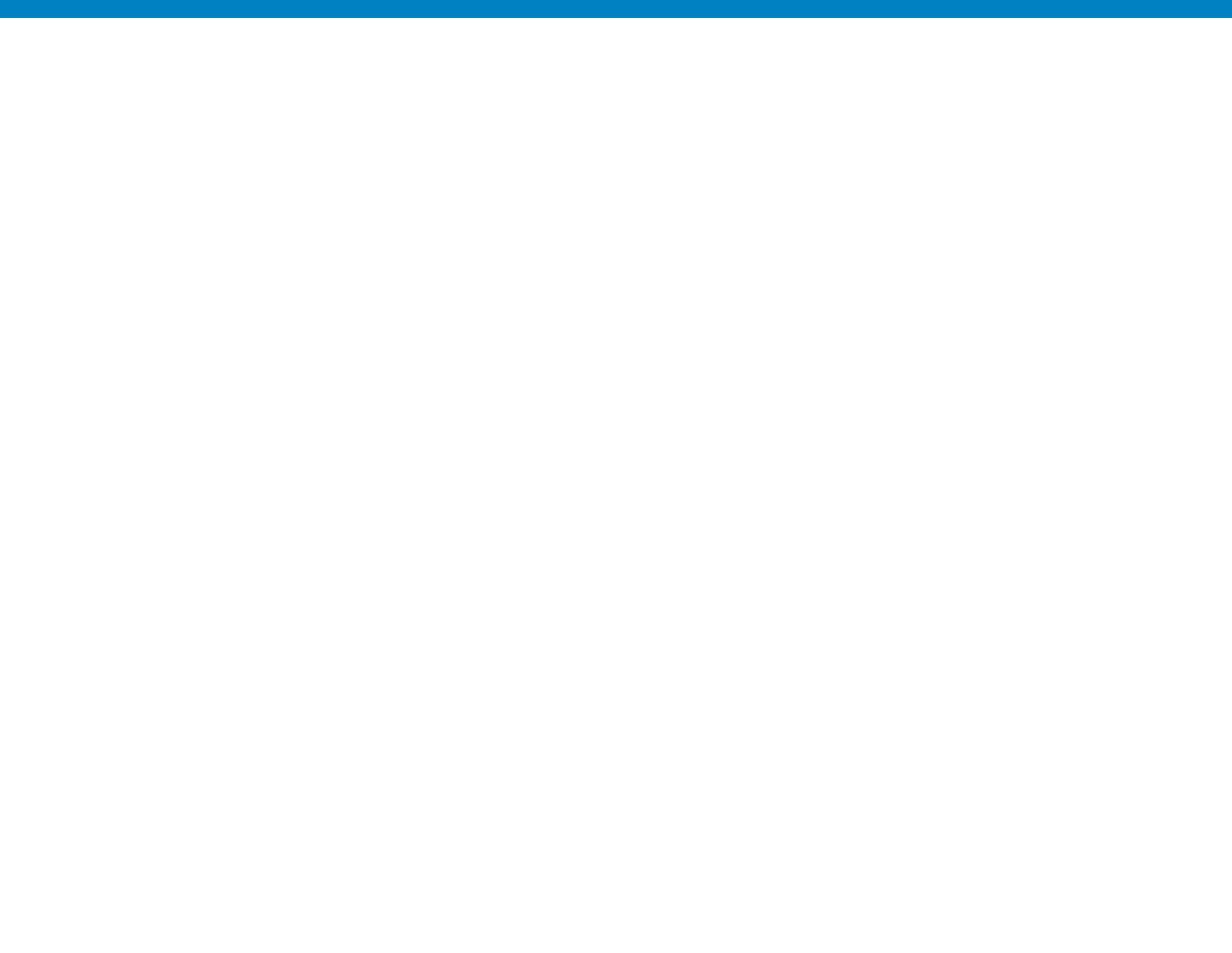
1. Évaluer la pertinence des activités et services et consolider la programmation – revoir l'offre de services
2. Établir un processus de veille de l'offre de services des organismes de loisirs œuvrant à proximité

Livrables

1. État de situation à la fin de l'année - Réalisé
2. Mise en place des outils de veille - En cours

Résultats au 31 mars 2025

- *Dans une démarche d'amélioration continue, l'évaluation de la pertinence des activités et services offerts au sein du centre communautaire s'effectue sur une base régulière. Cette évaluation permet d'ajuster les actions en fonction des besoins réels de la communauté. Elle contribue également à consolider une programmation cohérente, inclusive et adaptée.*
- *La mise en place des outils de veille au sein du centre communautaire est actuellement en cours, avec une attention particulière portée à leur adaptation aux besoins locaux. Ce processus évolutif vise à renforcer la capacité du centre à anticiper les tendances et à répondre efficacement aux enjeux émergents. Le développement se poursuit de manière continue afin d'assurer une veille pertinente et durable.*



Objectif 2

Ajuster notre offre en fonction des besoins

Actions

Traiter les résultats des collectes des données auprès des utilisateurs

Livrable

Bilan des sondages fait auprès des utilisateurs (à déterminer la période de temps) - Réalisé en continue

Résultats

- *Des sondages sont réalisés à la fin de chaque session de cours ou de camp d'été par le centre communautaire. Ces consultations, menées à plusieurs reprises au cours de l'année, permettent de recueillir les impressions et suggestions des participants. Les résultats servent à ajuster nos services et à mieux répondre aux besoins de la communauté.*
- **Résultats des différents sondages:** *Les résultats des sondages réalisés auprès des participants démontrent une satisfaction générale envers les activités offertes par le centre communautaire. Les répondants soulignent la qualité de l'animation, la diversité des ateliers et l'ambiance conviviale. Toutefois, plusieurs commentaires récurrents font état de difficultés liées au manque de stationnement. De plus, les déplacements fréquents de locaux au cours des dernières sessions ont été perçus comme un irritant. Ces enjeux sont directement liés au déménagement des activités depuis les locaux de Stanislas. Le CLSS travaille à trouver des solutions pour améliorer l'expérience des usagers à ce chapitre.*

Objectif 3

Assurer l'accessibilité de notre offre

Actions

Clarifier la politique de membership et l'utilisation de la carte

Livrables

Nouvelle politique de membership - Non retenue

Résultats

Bien que l'idée d'instaurer une politique de membership ait été explorée, son application ne semble pas pertinente dans le contexte actuel du centre communautaire. L'objectif visant à renforcer le sentiment d'appartenance et l'engagement des usagers demeure toutefois valable. Il est donc proposé de ne pas retenir cette action pour la prochaine planification stratégique, mais plutôt de revoir les moyens et livrables associés afin d'atteindre cet objectif de manière plus adaptée. Une réflexion doit avoir lieu à cet effet.

Objectif 4

Construire le sentiment d'appartenance à la « famille » Saint-Sacrement

Actions

1. Développer un programme de ventes croisées avec incitatifs
2. Susciter des opportunités de rencontres et d'échanges
3. Centrer les activités au Centre (réappropriation des lieux)

Livrables

1. Analyse et évaluation de la faisabilité d'un programme de ventes croisées avec incitatifs -Abandonné
2. Identification des activités pour favoriser les rencontres et échanges - En cours

Résultats

- *En raison de sa complexité administrative, le programme de ventes croisées ne fait pas partie des priorités actuelles. Toutefois, le CLSS demeure à l'affût des nouvelles technologies et des pratiques innovantes mises en place dans d'autres organisations.*
- *Avec le déménagement des locaux de Stanislas, les espaces de vie ont été rapatriés au sein même du Centre. Ce recentrage a eu des effets positifs notables sur l'ambiance générale, favorisant une plus grande convivialité. On observe davantage d'échanges spontanés entre les usagers, ainsi qu'une présence accrue au quotidien. Cette dynamique contribue à renforcer le sentiment d'appartenance et la vitalité du Centre.*

Objectif 5

Améliorer la communication de l'offre de services

Actions

1. Élaborer un plan de communication
2. Multiplier les initiatives de promotion des activités dans les différentes installations

Livrables

1. Plan de communication - **En cours**
2. Analyse de l'évolution des inscriptions et de la participation aux activités - **En continue**

Résultats

Actuellement, les communications sont gérées de manière décentralisée par chacun des coordonnateurs, ce qui peut entraîner un manque de cohérence dans les messages diffusés. Un comité a été mis en place pour harmoniser les communications. Il reste donc un travail important à faire pour améliorer la cohérence globale et gagner en agilité dans nos actions promotionnelles. Cette amélioration est essentielle pour renforcer notre visibilité et notre impact auprès de la communauté.

Objectif 6

Renforcer les partenariats

Actions

1. Optimiser les partenariats avec les organismes subventionnaires
2. Évaluer la possibilité d'embaucher une ressource en charge des partenariats
3. Développer un partenariat avec le RTC

Livrables

1. Politique (ou stratégie) de gestion et développement des partenariats - En cours
2. Rapport sur la pertinence d'embaucher une ressource en charge des partenariats - Abandonné
3. Signature de contrat - Abandonné

Résultats

Le centre ne prévoit pas l'adoption d'une politique formelle de partenariat, préférant une approche souple et évolutive. Le développement de partenariats se fait de manière continue, notamment avec le CIUSSS (Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale), l'Association des Camps du Québec pour les camps, ou encore avec différentes instances pour l'utilisation des locaux. La gestion des partenariats ne nécessite pas de ressource dédiée, puisque le directeur général en assure la coordination, avec le soutien des coordonnateurs. Un partenariat spécifique avec le Réseau de Transport de la Capitale n'est pas jugé pertinent à ce stade, bien que le CLSS continue de promouvoir ce mode de transport auprès de ses usagers.

Objectif 7

Assurer le recrutement, la formation et la rétention

Actions

1. Travailler notre marque employeur
2. Revoir la structure organisationnelle
3. Évaluer la possibilité d'offrir des postes à temps partiel
4. Maintenir le lien avec le personnel des camps
5. Mettre en place un plan de recrutement, formation et rétention

Livrables

1. Nouvelle structure organisationnelle - Réalisé
2. Rapport d'évaluation -
3. Définir une stratégie / Suivi du processus / Évaluation des résultats
4. Élaboration du plan / Suivi du processus / Évaluation des résultats
5. Élaboration d'un plan de transition pour le départ d'employés - En cours

Résultats

- *Marque employeur : le centre cherche à se faire connaître auprès des étudiants en loisirs et à offrir des conditions de travail attrayantes pour attirer de nouveaux talents.*
- *Structure organisationnelle : création du poste de Directeur Général Adjoint (transformé en Directeur adjoint) et révision de la structure des camps pour mieux répondre aux besoins opérationnels.*
- *Prise en compte des besoins du personnel : les postes sont adaptés en fonction des réalités des employés, comme l'ajout d'un poste de coordonnateur adjoint pour les camps.*
- *Relations avec le personnel des camps : développement continu d'un lien de proximité et de collaboration avec les équipes saisonnières.*
- *Recrutement, formation et rétention : actions ciblées pour aller à la rencontre des étudiants, offrir des formations de qualité et proposer des conditions de travail motivantes et des opportunités de développement.*

- *Plan de transition : en cours de réalisation avec l'appui du comité RH, afin d'assurer une évolution harmonieuse de l'organisation.*
- *Reconnaissance du personnel : une réflexion est en cours pour évaluer la pertinence d'une politique de reconnaissance formelle des employés.*

Objectif 8

Consolider et diversifier le financement

Actions

1. Mettre en place un mécanisme permettant d'identifier de nouvelles sources de financement
2. Réaliser une analyse des dépenses (afin d'optimiser)

Livrables

1. Élaboration du mécanisme / Suivi du processus / Évaluation des résultats - En continue
2. Rapport d'analyse - En continue

Résultats

La recherche de nouveaux financements est un processus en cours et constant au sein du centre. Le personnel commence à se familiariser avec les différentes possibilités offertes, tout en reconnaissant que nos méthodes pourraient être davantage structurées et optimisées. L'idée de créer une liste ou un outil de suivi est envisagée pour mieux organiser cette démarche. Par ailleurs, un travail important a été réalisé pour mieux comprendre et analyser les dépenses, ce qui constitue une base solide pour cibler les sources de financement pertinentes. Cette phase d'apprentissage ouvre la voie à une stratégie plus proactive et efficace.

Objectif 9

Optimiser l'utilisation des locaux

Actions

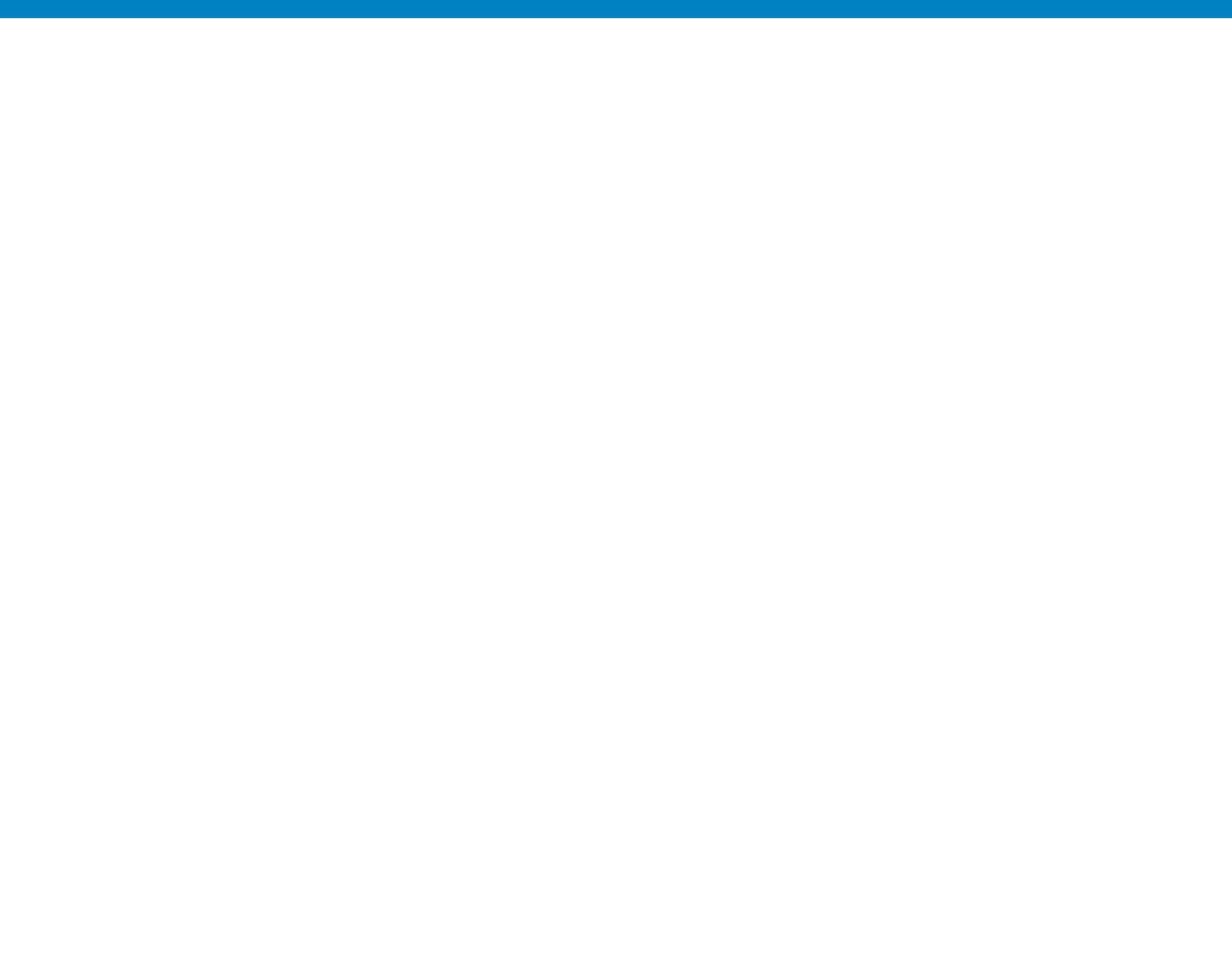
1. Réaliser une étude sur les locaux à disposition
2. Mettre en œuvre les recommandations de l'étude, après une analyse d'opportunités

Livrables

1. Production de l'étude - Réalisé
2. Bilan

Résultats

Une étude sur les besoins en locaux a été réalisée il y a quelques années, et plusieurs de ses constats demeurent toujours pertinents aujourd'hui. Certaines recommandations issues de cette analyse ont d'ailleurs été mises en œuvre, notamment le départ des locaux de Stanislas et l'optimisation des espaces au sein du Centre. La réflexion se poursuit en vue du développement de projets futurs. Cette démarche s'inscrit dans une volonté d'adapter nos installations aux besoins évolutifs de la communauté.



Conditions de succès

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

Opérationnalisation et suivi du plan stratégique

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

Communication et appropriation du plan stratégique

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