

DESTINATION 2028



PLANIFICATION
STRATÉGIQUE

24.28

Table des matières

Le point de départ	3
Notre mission	6
Valeurs et vision	7
Nos valeurs phares	7
Notre approche au quotidien	8
Notre vision vers 2028	9
La démarche de planification stratégique 2024-2028	10
Comité de pilotage	10
Chronologie de la démarche	11
1. Sondage de satisfaction des membres	12
2. Lac-à-l'épaule de l'équipe	13
3. Rencontre des membres	16
4. Atelier de réflexion avec le conseil d'administration	17
5. Présentation de la planification stratégique	17
Les « chemins de changement »	18

Le point de départ

Il aura fallu deux années depuis la fin de la dernière planification stratégique régionale, intitulée *La véritable nature du loisir!*, avant de proposer les orientations qui nous guideront pour les prochaines années. Intégrée dans le prolongement de la planification 2017-2022, cette période de prolongation s'est imposée, entre autres, par le contexte post-pandémique et par le changement de direction générale du Conseil Sport Loisir de l'Estrie, mais également par une gestion de croissance importante de l'organisation et de l'équipe de travail, qui est passée de huit employés à temps plein en mars 2021 à quatorze employés à temps plein en mars 2024. L'arrivée de nouveaux mandats et projets, de même que le développement de nouveaux services, ont contribué à cette évolution et mettent en lumière les ressources disponibles pour démarrer ce nouveau cycle de planification stratégique.

Avant de se projeter vers l'avenir, il est essentiel de dresser un bilan du travail accompli dans le cadre de la dernière planification stratégique, teintée par une implication croissante des mandats gouvernementaux dans le développement régional et axée sur la stabilité et l'expertise de l'équipe en place en 2017. Guidée par nos

valeurs fondamentales telles que la complémentarité, le respect, la simplicité, la coopération, la proximité, l'innovation, le soutien du milieu et la desserte rurale, cette planification a mis en avant cinq axes d'action, les « Agirs » : la coopération, le bénévolat, la création d'espaces collectifs, la promotion de l'activité physique et le développement du secteur corporatif.

Dans le résumé des six dernières années, nous pouvons identifier plusieurs grandes réalisations, dont en voici quelques-unes qui ont eu un impact significatif sur le développement du loisir régional :

Témoignant de notre engagement soutenu envers le milieu, nous avons développé des outils pour sensibiliser, informer et outiller les acteurs, notamment dans les camps de jour (*Espace camps*, infolettre, tables de concertation, développement de l'équipe d'animation mobile en camp de jour), et auprès des élus municipaux (*Trousse de l' élu en loisir*, tournée des élus, promotion des soirées de formation destinées aux élus en loisir).



En soutien au développement local et supralocal, le Conseil Sport Loisir de l'Estrie s'est investi en accompagnant quatre territoires de MRC pour le développement de leur planification stratégique en loisir.

Dans le domaine du sport, en plus du soutien financier annuel octroyé aux organisations dans le cadre du *Programme de soutien au développement du sport en Estrie* (PSDSE), nous avons soutenu la réalisation d'une douzaine d'éditions des finales régionales des *Jeux du Québec* et de *Mes premiers Jeux* et coordonné six Finales provinciales, dont quatre en moins de deux ans.

Sous le signe de la diversification, nous avons intégré un mandat en loisir culturel à nos interventions et à nos différents programmes offerts, pour assurer le rayonnement de ce champ d'intervention peu développé en Estrie. La réalisation d'un portrait des bibliothèques, le retour de *Secondaire en Spectacle* et la remise sur pied de la Ligue d'improvisation scolaire de Sherbrooke et des environs (LISSE), sont parmi les belles réussites qui découlent de cet ajout.

En matière d'inclusion, l'intégration de la mission en loisir pour personnes handicapées dans nos services, dans nos programmes et dans nos actions s'est inscrite en transversalité dans l'ensemble des champs d'intervention du Conseil Sport Loisir de l'Estrie. La bonification des programmes financiers accessibles, le développement de formations spécifiques pour accroître l'accès au loisir pour les personnes handicapées, l'achat de matériel adapté dans le cadre d'un projet de centrales d'équipements et l'animation d'activités adaptées dans différents événements sont quelques-unes des actions qui démontrent la valeur ajoutée de cette intégration.

Sur le plan corporatif, la fin de la dernière planification stratégique aura été marquée par un grand vent de changement. La nomination d'une nouvelle direction générale, le renouvellement et la croissance de l'équipe et, pour « boucler la boucle », la révision complète de la gouvernance afin se conformer au *Code de gouvernance des organismes à but non lucratif québécois de sport et de loisir*, sont autant de nouveautés qui dressent la table, à la fois dans la continuité, mais avec une énergie nouvelle, pour assurer la poursuite de notre mission pour les années à venir.

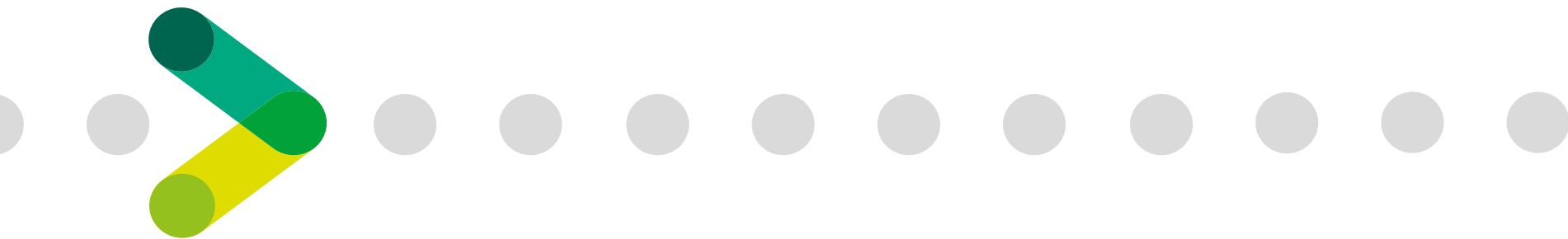
Plus de la moitié de la période sur laquelle s'est échelonnée notre dernière planification stratégique régionale a été affectée par un imprévu majeur : la pandémie de COVID-19. Une épreuve qui a suscité en nous une grande résilience et un sens de l'engagement indéfectible pour soutenir le milieu à travers cette période, en adaptant nos outils (gouvernance et affichage dans les parcs) et nos services (Table des camps de jour et infolettre) pour répondre rapidement aux exigences du moment. C'est dans cette période que les programmes *Joues rouges*, *cet hiver on bouge!* ou encore *En Estrie, ça bouge!* ont pris racine et ont évolué pour s'assurer que les ressources mises à notre disposition étaient redistribuées de façon à répondre pleinement aux besoins et aux réalités vécues par le milieu. Fruit d'un heureux hasard, cette période marque aussi le développement d'un poste en communication au sein de l'équipe, une nouvelle fonction qui a permis d'assurer une vigie constante et un partage d'informations en continu pour tous les acteurs en loisir, en sport et en plein air dans cette période d'instabilité.

À l'issue de la planification stratégique 2017-2022, nous constatons que, malgré les accomplissements, il est nécessaire de poursuivre les efforts pour maintenir les ac-

quis, pour consolider certaines avancées et pour relever certains défis. À ce titre, soulignons le développement d'un partenariat renforcé avec le secteur scolaire ainsi qu'avec les éducateurs et éducatrices physiques des écoles, le maintien de démarches soutenues pour le dossier des sauveteurs aquatiques, le bénévolat (recrutement, rétention, reconnaissance), la promotion continue de l'activité physique en dehors des campagnes nationales et, la poursuite du partage d'expertises spécifiques, notamment dans la gestion et l'entretien des parcs.

De même, depuis la fondation du Conseil Sport Loisir de l'Estrie, il y a 25 ans, notre identité et notre empreinte organisationnelle se fondent sur nos services traditionnels tels que le soutien-conseil, la sensibilisation des élus municipaux, la formation, les tables de concertation, la coordination d'événements comme les *Jeux du Québec* et le soutien au *Mérite sportif de l'Estrie*, etc. S'inscrivant dans la continuité, ces classiques qui voyagent de planification en planification sont des piliers de notre intervention régionale et continueront de cheminer avec nous pour cette planification stratégique 2024-2028.





Notre mission

Agir sur le développement de l'offre de loisir et de sport, en complicité avec la communauté estrienne, en soutenant les initiatives et en unissant les acteurs du milieu.

En tant que partenaire régional, nous représentons les intérêts du milieu auprès des décideurs et des organismes nationaux, et en tant qu'organisation d'expertise, nous informons et accompagnons les intervenants dans leurs réalisations.

Notre équipe de professionnels collabore avec les municipalités, les institutions scolaires et les organisations sportives, de loisir et de plein air, afin de développer et d'enrichir l'offre de loisir « pour tous » en Estrie.

Le Conseil Sport Loisir de l'Estrie se spécialise dans dix domaines d'actions : l'activité physique, le bénévolat, les camps de jour, le loisir culturel, le loisir municipal, les parcs et espaces récréatifs, le loisir des personnes handicapées, le plein air, le sport et la sécurité, l'intégrité et l'éthique. La plupart de nos services sont gratuits pour les membres et sont répartis en trois grandes catégories : les formations, les ressources et l'accompagnement.



Valeurs et vision

Les valeurs fondamentales du Conseil Sport Loisir de l'Estrie, profondément enracinées dans notre identité, et bonifiées par les riches échanges vécus au cours du processus d'orientation, teinteront notre approche pour les prochaines années.

Nos valeurs phares

Leadership

En tant qu'organisme régional, nous nous engageons à agir comme référence dans le domaine du loisir, du sport et du plein air en étant à la fine pointe des pratiques porteuses ainsi qu'en inspirant les acteurs locaux et régionaux. Cette position assumée de leader soutient également la représentation dynamique de nos membres afin d'influencer les décideurs et autres acteurs de tous les paliers, pour s'assurer que les intérêts du développement régional soient portés comme il se doit.

Engagement envers le milieu

Notre engagement envers le milieu se traduit par notre dévouement et notre implication active dans la communauté du sport, du loisir et du plein air en Estrie. Nous nous engageons à faire preuve d'écoute et de proactivité afin de soutenir le développement des initiatives locales par du contenu, des outils et des programmes qui répondent aux besoins, afin d'accompagner les divers intervenants dans leurs défis, et afin de reconnaître le travail exceptionnel des acteurs du milieu. Notre responsabilité sociale d'organisation est aussi pour nous un symbole fort de notre engagement envers le milieu.

Coopération

Nous croyons fermement à la synergie et à la force d'impact accrue qui se dégagent de la mobilisation et de la collaboration des multiples acteurs du loisir, du sport et du plein air. C'est avec cette conviction que nous misons sur la coopération pour appuyer les messages collectifs, pour encourager les interactions complémentaires et pour soutenir les initiatives de mise en commun (savoirs, outils, ressources), afin de contribuer au développement d'une offre régionale harmonieuse, cohérente, riche, diversifiée et adaptée.

Offre de qualité

Notre conviction est de faire de chaque interaction une expérience enrichissante, répondant aux besoins et dépassant les attentes. Nous nous engageons à offrir à nos membres et à nos partenaires des services de qualité supérieure, riches en contenu et pertinents. Cet engagement de qualité guide chacune de nos actions et de nos décisions dans l'objectif de créer un impact significatif dans tout ce que nous entreprenons.



Notre approche au quotidien

Humaine

L'approche centrée sur l'humain a toujours été caractéristique de l'intervention du Conseil Sport Loisir de l'Estrée et reste au cœur de nos actions, car nous croyons en la valeur de chaque individu et de chaque organisation impliquée dans le développement du loisir, du sport et du plein air. C'est pour cette raison que nous cherchons à les soutenir et à les accompagner de manière collective et individuelle, en adoptant une approche authentique et bienveillante.

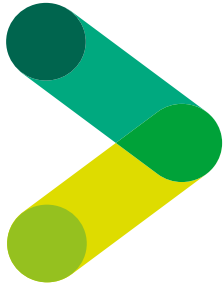
Inclusive

À notre sens, l'inclusion est une approche transversale à l'ensemble de nos dossiers et la notion de « loisir pour tous » constitue la base sur laquelle nous appuyons nos interventions. Tant dans les dimensions de l'accessibilité que dans la capacité des organisations et des systèmes à s'adapter, nous sommes convaincus que nous avons un rôle à jouer pour réduire les barrières qui contraignent la pratique d'activités de loisir, de sport et de plein air pour certaines personnes, notamment en raison de leur âge, de leur situation financière, de leur capacité physique, intellectuelle ou cognitive, de leur origine, ou de toute autre limitation.

Novatrice

Par l'intégration d'une culture d'innovation, nous encourageons la créativité et l'audace, tout en demeurant fidèles à nos valeurs fondamentales de respect, d'équité et d'intégrité. Alimentés par le désir de demeurer à l'avant-garde dans le domaine du loisir, du sport et du plein air, nous sommes constamment à la recherche de nouvelles idées, méthodes et solutions pour répondre aux défis et saisir les opportunités en tenant compte des réalités actuelles et des tendances émergentes.





Notre vision vers 2028

Nous aspirons à positionner la région comme étant un lieu où le loisir, le sport et le plein air sont des incontournables de la vie communautaire, favorisant la cohésion sociale et le bien-être collectif. Nous nous considérons comme un pilier de cette évolution, reconnus pour notre engagement envers l'inclusion, l'innovation et le soutien mutuel.

Notre vision est celle d'une communauté d'acteurs qui s'assurent de l'accessibilité aux activités de loisir et de sport pour tous, indépendamment de leur âge, de leur origine ou de leurs capacités. Nous désirons un environnement où les ressources sont partagées, où les collaborations sont encouragées et où les défis sont abordés ensemble.

Nous sommes déterminés à faire connaître notre expertise et à être une référence dans notre domaine. Par un leadership exemplaire, nous croyons que notre approche collaborative sera le moteur de cette transformation.





La démarche de planification stratégique 2024–2028

Pour obtenir une planification stratégique pertinente et réaliste, nous avons opté pour une démarche de coconstruction incluant l'équipe du Conseil Sport Loisir de l'Estrie, les membres, les partenaires et les administrateurs, et ce, tout au long du processus. Nous nous sommes entourés de gens aux expertises riches et diversifiées, afin de bien représenter les domaines dans lesquels nous intervenons.

Comité de pilotage

Olivier Audet

Directeur général du Collège du Mont-Sainte-Anne

Noémi Charron

Directrice générale de Carbure Aventure

Sonia Côté

Responsable des loisirs pour la Ville de Coaticook

Marie-Pierre Hamel

Coordonnatrice des loisirs pour la MRC du Haut-Saint-François

Solange Landry

Intervenante psychosociale régionale pour l'Association des Accidentés Cérébro-vasculaires et Traumatisés crâniens de l'Estrie (ACTE) (Départ du comité en octobre 2023)

Christine Baron

Directrice générale du Conseil Sport Loisir de l'Estrie

Marie-Pier Bisson-Côté

Directrice générale adjointe du Conseil Sport Loisir de l'Estrie

Accompagnement

Martin Jubinville

Conseiller en développement collectif chez Communagir

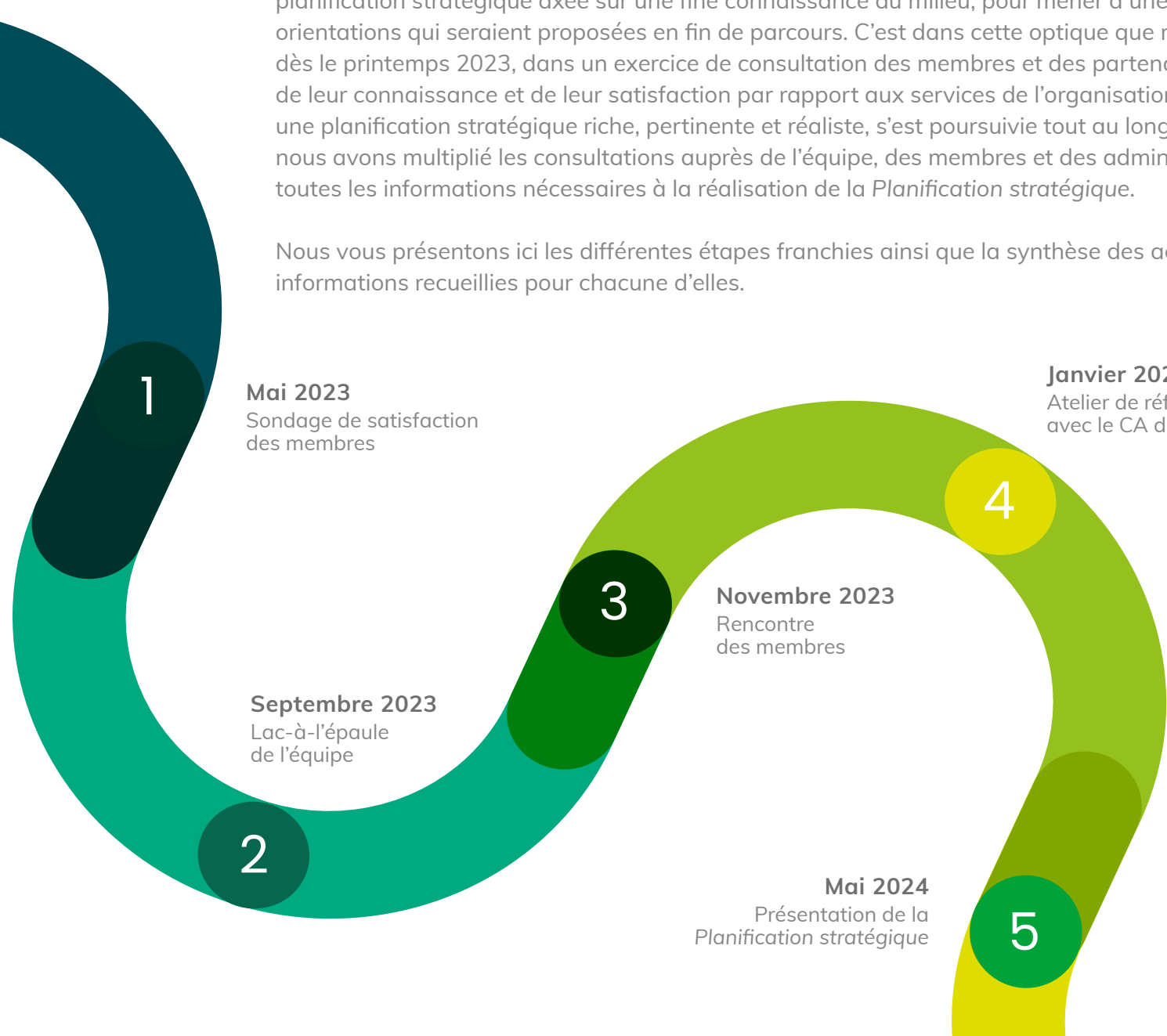
Un immense merci à chacun d'eux pour leur disponibilité et leurs commentaires avisés.



Chronologie de la démarche

Dès le début de l'année 2023-2024, le Conseil Sport Loisir de l'Estrie souhaitait amorcer une démarche de planification stratégique axée sur une fine connaissance du milieu, pour mener à une adhésion forte aux orientations qui seraient proposées en fin de parcours. C'est dans cette optique que nous nous sommes lancés, dès le printemps 2023, dans un exercice de consultation des membres et des partenaires, afin d'avoir un portrait de leur connaissance et de leur satisfaction par rapport aux services de l'organisation. Cette volonté de construire une planification stratégique riche, pertinente et réaliste, s'est poursuivie tout au long du processus alors que nous avons multiplié les consultations auprès de l'équipe, des membres et des administrateurs, pour recueillir toutes les informations nécessaires à la réalisation de la *Planification stratégique*.

Nous vous présentons ici les différentes étapes franchies ainsi que la synthèse des activités réalisées et des informations recueillies pour chacune d'elles.



Chronologie de la démarche

1 Sondage de satisfaction des membres

En mai 2023, un sondage électronique a été envoyé à environ 400 représentants des membres du Conseil Sport Loisir de l'Estrie, partenaires et autres intervenants en loisir, en sport et en plein air de notre territoire. Au total, 98 personnes (24,5 %) ont répondu au sondage. De ce nombre, 85 % étaient des membres de notre organisation.

Ce sondage nous a permis de prendre connaissance de l'utilisation de nos services faite par nos membres, qui se répartit comme suit :

80 % des membres utilisent nos programmes financiers

40 % bénéficient du soutien-conseil et de la formation

37 % accèdent à nos outils, ressources, informations et promotions

L'exercice a permis de mettre en lumière les forces de l'équipe du Conseil Sport Loisir de l'Estrie, du point de vue des membres. Elles résident dans notre approche humaine, notre capacité à offrir un soutien-conseil personnalisé, notre accessibilité, notre expertise reconnue, la qualité de nos services, notre proactivité dans la résolution des problèmes et notre disponibilité à répondre aux besoins de nos membres.

Les résultats de ce même sondage ont mis en lumière certains domaines où des améliorations sont nécessaires, notamment en ce qui concerne notre visibilité et notre promotion, la nécessité de mieux orienter nos multiples programmes de financement, d'annoncer les formations plus tôt et de renforcer la stabilité de l'équipe.

Chronologie de la démarche

2 Lac-à-l'épaule de l'équipe

En septembre 2023, l'équipe complète du Conseil Sport Loisir de l'Estrie s'est réunie pendant deux jours à l'extérieur du bureau pour échanger et discuter des enjeux et des orientations pour l'avenir de l'organisation.

Lors de cette rencontre, nous avons réalisé une analyse de notre environnement, ce qui nous a permis d'identifier plusieurs enjeux importants auxquels notre organisation et nos membres devront faire face dans les prochaines années. Parmi ceux-ci, nous avons noté des changements significatifs dans :

- le déploiement de l'action collective
- les défis liés au roulement de personnel
- l'importance croissante du plein air de proximité
- l'émergence de nouvelles tendances dans le domaine du loisir
- les impacts des changements climatiques
- les défis économiques liés à une possible récession
- la nécessité de rendre le loisir accessible à tous
- les implications du télétravail
- les enjeux de gouvernance imposée
- la nécessité de réagir rapidement à l'évolution de l'information

Un second exercice nous a conduits à identifier des actions visant à réduire le roulement de personnel au sein de notre organisation, et à soutenir nos membres face à cet enjeu crucial au sein de leurs organismes. Voici quelques pistes d'actions soulevées :

- Innover dans nos pratiques pour répondre aux besoins changeants
- Partager les bonnes pratiques pour favoriser un environnement de travail positif
- Exercer un leadership positif pour inspirer et motiver
- Mettre en valeur le développement des compétences et favoriser l'évolution professionnelle
- Comprendre et répondre aux besoins des employés des nouvelles générations
- Maintenir un fort lien d'appartenance pour fidéliser le personnel
- Valoriser les accomplissements pour rendre le personnel fier
- Améliorer l'espace physique de travail, le rendre plus fonctionnel et agréable
- Cultiver un esprit d'équipe solide pour renforcer la cohésion
- Favoriser la conciliation travail/famille pour améliorer la qualité de vie au travail



Lors de ce même exercice, nous avons également identifié des actions visant à accroître la notoriété de notre organisation et à se faire connaître à l'extérieur du cercle de nos membres. Voici quelques pistes d'actions suggérées :

- Simplifier et vulgariser notre mandat pour le rendre plus accessible
- Accroître notre présence sur le terrain pour être plus près de nos membres
- Augmenter le trafic sur notre site Internet, améliorer son attractivité et son accessibilité
- Accroître notre présence sur les diverses plateformes de communication pour toucher un plus large public
- Renforcer la notoriété de notre image de marque pour être plus facilement identifiables
- Réagir de manière proactive à l'actualité pour démontrer notre expertise et notre réactivité
- Encourager chaque membre de l'équipe à être ambassadeur de nos services
- Améliorer nos relations avec les médias pour une meilleure couverture de nos activités
- Développer des outils de communication pérennes dans le temps pour maintenir notre visibilité

Par la suite, un atelier nous a permis de prendre connaissance des cinq rôles d'un acteur collectif, et de déterminer notre positionnement parmi ceux-ci.

Après avoir évalué nos performances dans ces différents rôles, nous avons identifié les aspects à maintenir et ceux à améliorer.

1. Réseautage et communication

Nous entretenons une communication efficace avec nos membres grâce à nos infolettres, au partage d'informations sur les divers programmes financiers et à nos divers groupes et pages sur les réseaux sociaux. Nous désirons maintenir notre force en matière de réseautage et de communication, tout en augmentant notre présence sur le terrain.

2. Cohérence et complémentarité

La cohérence et la complémentarité demeurent essentielles dans notre soutien aux membres, notamment à travers nos tables sectorielles, notre accompagnement personnalisé et nos outils adaptés. Les groupes de travail réseau (GTR) nous permettent de partager des enjeux, des idées et des outils avec nos collègues des autres régions du Québec, travaillant sur des mandats similaires déployés à l'échelle provinciale.

3. Réalisation de projets collectifs

Actuellement, certains de nos programmes, comme *Secondaire en spectacle* et les *Jeux du Québec*, sont très mobilisateurs et favorisent le travail collectif. Nous aspirons à renforcer notre engagement dans la réalisation de projets collectifs en adaptant certains programmes financiers, en soutenant des initiatives collectives prometteuses et en partageant les bonnes pratiques en matière de mutualisation des ressources.

4. Renforcement des compétences

Le renforcement des compétences, notamment par le biais de la formation, demeure une priorité pour notre organisation afin de garantir l'excellence de nos organisations membres dans leurs domaines respectifs, de favoriser leur développement professionnel et personnel, et de maintenir notre expertise à la pointe des tendances et des exigences actuelles.

5. Positionnement et influence

Nous visons à renforcer notre positionnement et notre influence en développant des relations stratégiques avec les médias, en mettant en place des actions de communication ciblées et en renforçant notre image de marque pour accroître notre visibilité et notre crédibilité auprès de la population estrienne. Nous désirons être connus et reconnus à l'extérieur du cercle nos organisations membres.

Lors du dernier exercice de réflexion, nous avons identifié les clés essentielles pour la réussite de notre planification stratégique. Parmi celles-ci figurent le travail d'équipe, l'ouverture d'esprit, la rigueur dans l'exécution, le maintien de bonnes relations, le soutien mutuel, l'importance de prendre le temps nécessaire et la stabilité dans nos actions. Ces éléments constituent les fondations sur lesquelles nous nous appuyerons pour assurer le succès de notre démarche stratégique.

Chronologie de la démarche

3 Rencontre des membres

Le 23 novembre 2023, nous avons organisé une consultation des membres à laquelle une vingtaine de participants ont pris part, exprimant ainsi leur engagement et leur intérêt pour notre organisation. Lors de cette soirée, deux exercices de réflexion ont été proposés pour permettre aux participants d'approfondir leur réflexion sur le rôle du Conseil Sport Loisir de l'Estrie, et d'échanger leurs idées de manière constructive sur l'avenir du loisir en région.

En projetant les membres dans un scénario *rêve/catastrophe*, nous avons conclu qu'il est essentiel de maintenir une communication efficace entre tous les acteurs, de favoriser la collaboration, d'assumer pleinement notre rôle de leadership et d'accroître les occasions de réseautage sur le terrain. Ces éléments sont indispensables pour renforcer notre cohésion et notre capacité à faire face aux enjeux actuels et futurs.

Lors du deuxième exercice, axé sur les cinq rôles d'un acteur collectif, plusieurs pistes d'actions ont émergé. Parmi celles-ci, nous retrouvons la mise en place d'un calendrier annuel de rencontres et de formations, le partage des bonnes pratiques par et pour les membres, une veille stratégique active, une affirmation de notre rôle de leader, la volonté d'influencer même sur le plan politique et une vision interculturelle pour une approche inclusive et diversifiée. Les opportunités d'échanges visant à favoriser les rencontres entre les différents types de membres et à créer des liens semblent revêtir une grande importance pour notre milieu.



Chronologie de la démarche

4 Atelier de réflexion avec le conseil d'administration

Le dimanche 14 janvier 2024, le conseil d'administration s'est réuni pour valider le processus et définir les « chemins de changement ». Les membres du conseil ont contribué à identifier les faits saillants des étapes précédentes et à ne pas négliger certains aspects qui auraient pu être omis jusqu'à présent, tels que l'actualisation de la gouvernance et les compétences requises pour le soutenir, le soutien administratif nécessaire en vertu de lois telles que la Loi 25, les défis liés à la professionnalisation des bénévoles qui peut parfois nuire à leur implication, ainsi que les enjeux d'adaptation en lien avec une éventuelle reconnaissance du nouveau découpage régional de l'Estrie par nos ministères. Tout en maintenant un fort engagement envers l'aspect humain de nos actions, nous chercherons à aborder ces éléments avec attention et détermination pour assurer une transition réussie vers l'avenir.

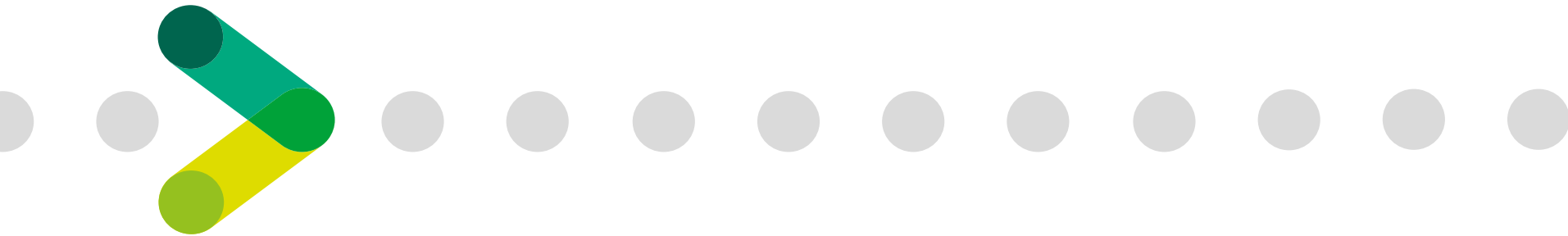
Le conseil d'administration a également contribué à valider les valeurs de l'organisme et à élaborer les axes prioritaires de changement.

5 Présentation de la planification stratégique

Pour clore en beauté, le 7 mai 2024, nous avons organisé une présentation virtuelle des axes de changement de notre planification stratégique, suivie d'une session de commentaires et de questions ouvertes à tous les membres.

Pour donner suite à cet événement, le plan stratégique pour la période 2024-2028 a été soumis à l'adoption au conseil d'administration du 3 juin 2024, puis lors de notre assemblée générale annuelle, le 6 juin 2024.





Les « chemins de changement »

Avec un baluchon bien rempli de tous les échanges que nous avons eu lors des différentes consultations, les « chemins de changement » de notre planification ont été tracés, tantôt dans le prolongement des axes du passé, tantôt dans le développement de nouvelles voies, mais tous en direction de notre destination 2028, notre orientation de premier niveau : **le développement des pratiques de loisir et de sport est assuré grâce au soutien actif des initiatives, à l'harmonisation des actions, et à la concertation entre les acteurs.**

Afin d'imager les orientations développées dans le cadre de la *Planification stratégique régionale*, nous aborderons ici les orientations de deuxième niveau sous le libellé de « voies » et les orientations de troisième niveau comme des « chemins ».



Voie 01

Le Conseil Sport Loisir de l'Estrie bénéficie d'une reconnaissance régionale établie, tant auprès des organismes que du monde politique, en tant que référence de premier choix dans les domaines du loisir, du sport et du plein air.

Cette voie s'appuie essentiellement sur notre capacité à nous faire connaître davantage par de meilleures stratégies de communication, auprès de plus de gens et en mettant à l'avant-plan la valeur ajoutée de notre expertise à titre de partenaire essentiel dans le développement et le positionnement du loisir, du sport et du plein air en Estrie.

Grâce aux « chemins de changement » proposés dans cette section et en misant sur notre habileté à mobiliser les partenaires clés du milieu, sur notre leadership, sur notre engagement de qualité ainsi que sur notre approche novatrice, la reconnaissance des organismes et du monde politique envers le Conseil Sport Loisir de l'Estrie s'en trouvera améliorée, ce qui nous permettra de mieux jouer notre rôle d'influenceur et de catalyseur pour stimuler le développement dans nos champs d'expertise.

Chemin 1

Les communications sont adaptées aux différents publics cibles

Ce chemin consiste en l'adoption d'une nouvelle approche en matière de communication dans l'objectif d'identifier clairement les différents publics cibles ainsi que les communications s'adressant à chacun d'eux afin d'adapter à la fois les messages, et à la fois les canaux de communication à privilégier.

Cette approche vise notamment à amplifier l'efficacité de nos communications en assurant une meilleure réception et compréhension des messages, en répondant adéquatement aux besoins et aux attentes spécifiques de chacun des groupes, en renforçant notre impact et notre pertinence dans le milieu, et en évitant de surcharger les échanges par des communications de masse à moins que celles-ci soient nécessaires.



Axes d'intervention ciblés

Identification des publics cibles

Identifier clairement les différents publics cibles de notre organisation en fonction de critères tels que le type d'intervenants et leur fonction (élus, professionnels, directeurs, bénévoles, citoyens, etc.), la nature de la relation avec le Conseil Sport Loisir de l'Estrie (membres, partenariat, politique, etc.), la localisation géographique, le champ d'expertise, etc.

Adaptation des messages

Adapter le contenu de nos communications en fonction des messages à véhiculer pour assurer l'adéquation entre ceux-ci et les personnes concernées. Un message d'intérêt plus général (ex. : calendrier de formations du Conseil Sport Loisir de l'Estrie) fera ainsi l'objet d'une communication qui s'adresse à davantage de personnes qu'un message qui concerne uniquement une certaine catégorie d'intervenants (ex. : *Les infos de l'Espace camps*). Ce faisant, nous aspirons à trouver un équilibre entre l'allègement des communications et l'atteinte de notre cible d'information.

Utilisation des modes de communication appropriés

Utiliser les canaux et les outils de communication les plus appropriés pour atteindre chaque cible. Il existe plusieurs modes de communication qui peuvent s'avérer plus ou moins efficaces selon la façon dont ils sont employés. Le courriel, le site Internet, l'infolettre, les médias sociaux, l'appel téléphonique, la rencontre virtuelle et le communiqué de presse en

sont quelques exemples. Selon la teneur du message et de la clientèle ciblée par celui-ci, il importe d'utiliser le bon médium pour des communications efficaces.

Justesse du langage et du ton employé

Dans l'engagement de qualité qui s'inscrit dans les valeurs du Conseil Sport Loisir de l'Estrie, il est convenu que toutes les communications qui émanent de l'organisation soient de bon goût et qu'elles respectent le cadre de rédaction inclus dans le plan de communication. Il est toutefois d'usage d'adapter le niveau de langage (ex. : termes techniques, utilisation des abréviations, etc.) en fonction du public cible. De même, pour des communications à certains groupes ou à certaines personnes spécifiques, le ton employé pourrait être plus ou moins formel selon la teneur du message. Par exemple, un message destiné aux participants d'une table de concertation en suivi d'une rencontre sera possiblement un peu plus familier qu'une communication avec un partenaire potentiel.

Écoute et vigie

Les communications évoluent tout comme les habitudes des récepteurs. Pour cette raison, nous devons d'être à l'affût des réactions, des commentaires et des nouvelles tendances pour favoriser l'amélioration continue de notre stratégie de communication.



Chemin 2

Le membrariat est augmenté et diversifié

La tradition d'engagement du Conseil Sport Loisir de l'Estrie envers le milieu se poursuit sur ce chemin, mais en allant encore plus loin, alors que nous mettons en œuvre des initiatives visant à accroître et à diversifier le membrariat. Ceci afin de rejoindre de nouveaux groupes actuellement peu ou pas représentés (ex. : organisations en loisir culturel, organisations en loisir socio-éducatif), ou qui interviennent auprès de clientèles ciblées (ex. : maison des jeunes), ou encore de permettre à davantage d'organismes locaux (ex. : clubs sportifs incorporés) de bénéficier du soutien de notre organisation.

L'augmentation et la diversification du membrariat visent à refléter la diversité des domaines d'interventions et des acteurs en loisir, en sport et en plein air de notre région et, par conséquent, à accroître la force d'impact de nos actions tout en revitalisant notre vie associative afin qu'elle soit dynamique.

Déjà, cette orientation a commencé à prendre forme avec la révision des *Règlements généraux* en 2023 et la redéfinition des catégories de membres. Au cours des prochaines années, le travail se poursuivra en offrant des services de qualité adaptés aux besoins, en créant des opportunités de rencontre, en renforçant nos communications (chemin 1) et en collaborant avec des partenaires clés.

Axes d'intervention ciblés

Offre de services attractive

Pour générer un pouvoir d'attraction et susciter le désir d'adhésion, les services offerts se doivent de répondre aux besoins du milieu. Mais au-delà de la desserte classique, notre organisation souhaite mettre de l'avant notre engagement de qualité et notre approche novatrice, afin d'optimiser la carte de services qui favorise l'expérience optimale des membres actuels et qui incitera les membres potentiels à rejoindre l'organisation.

Événements rassembleurs et inclusifs

À titre de leader dans le domaine du loisir, du sport et du plein air en Estrie, le Conseil Sport Loisir de l'Estrie créera davantage d'opportunités de rencontre entre les différents acteurs de tous les secteurs pour favoriser la coopération, le perfectionnement (formation et communauté de pratique), les échanges et le développement de projets qu'il serait improbable de voir naître autrement. Cette stratégie à retombées multiples permettra, entre autres, de valoriser notre approche humaine et inclusive, qui présente un fort potentiel d'adhésion.

Mise en valeur des avantages membres

En complément avec l'évolution de la stratégie de communication, le Conseil Sport Loisir de l'Estrie bénéficiera à faire rayonner davantage ses réalisations, pour faire connaître son offre de services, pour mettre en lumière les avantages à être membre, et pour stimuler l'intérêt envers l'organisation.

Développement des partenariats

Toujours dans le but de faire connaître l'organisation et ainsi susciter l'intérêt d'organisations à adhérer au Conseil Sport Loisir de l'Estrie, il est essentiel d'accroître le nombre de partenaires et de miser sur de nouvelles collaborations.

Chemin 3

Notre expertise est mieux connue des organisations qui pourraient en bénéficier davantage

Au cours des derniers mois, nous avons été en mesure de constater que plusieurs facteurs (mouvement de personnel, interventions sectorielles, etc.) ont fragilisé la connaissance des milieux envers notre vaste expertise, et que de nouveaux intervenants, ou des anciens qui avaient déjà utilisé les services pour un dossier spécifique, ne savaient pas qu'ils pouvaient nous interpeller pour les aider dans certains dossiers. Ce troisième chemin contribuera assurément à l'atteinte des objectifs du chemin précédent, en plus d'accroître la notoriété du Conseil Sport Loisir de l'Estrie. Mais de façon plus spécifique, il a pour objectif d'assurer la diffusion en continu des multiples champs de compétences de l'équipe et de tout l'éventail de services, d'outils, de contenus et de formations qui sont offerts par notre organisation.

En créant des opportunités de rencontre, en participant activement aux activités et aux événements des partenaires, en partageant nos connaissances, en faisant davantage de promotion des réalisations de l'organisation et en agissant, chacun d'entre nous, en ambassadeur du Conseil Sport Loisir de l'Estrie, nous faisons rayonner notre compétence et nous affirmons notre capacité à répondre aux besoins du milieu, de sorte que notre expertise est connue, reconnue, et constitue un incontournable pour tout acteur qui souhaite cheminer dans le développement du loisir, du sport et du plein air.

Axes d'intervention ciblés

Accueil et intégration

L'accueil et l'intégration des nouveaux professionnels en loisir, des nouveaux directeurs d'organisations, des nouveaux élus en loisir, des nouveaux présidents, etc. sont autant d'occasions de promouvoir notre organisation et tout ce qu'elle a à offrir, en plus de nous positionner comme un allié et complice du milieu.

Participation active et représentation

Participer à des comités pour l'organisation d'événements, animer des ateliers, participer à des panels, contribuer à des comités de pilotage, coordonner des journées thématiques, assurer une présence sur le terrain, représenter le Conseil Sport Loisir de l'Estrie lors d'inaugurations ou de soirées de reconnaissance, etc. Les occasions de mettre en valeur l'expertise de l'organisation en assurant une participation active sont nombreuses et contribuent à ce que nos services soient connus, reconnus et qu'ils bénéficient à la communauté du loisir, du sport et du plein air de l'Estrie.

Promotion fréquente et soutenue

Les derniers mois nous ont enseigné à ne pas prendre pour acquis que « les gens savent » parce que nous avons déjà diffusé une information. En matière de promotion des services et des contenus, il est nécessaire d'intégrer une récurrence des messages

afin de s'assurer que les gens connaissent l'expertise et les outils à leur disposition. Il faut noter que l'expertise du Conseil Sport Loisir de l'Estrie passe aussi par sa capacité à promouvoir les services, les outils et les formations offerts par d'autres instances, et qui peuvent être pertinents pour le milieu.

Publication régulière de contenu

En misant sur notre expertise dans certains domaines spécifiques, nous favoriserons la publication d'articles, de chroniques, de résultats d'études, d'avis, de fiches informatives et autres, à l'intérieur de notre réseau (site Internet, réseaux sociaux, infolettres, etc.), dans les médias, ou dans des publications externes, afin de renforcer notre visibilité et notre crédibilité en tant qu'expert-conseil.

Être ambassadeur

Chaque employé du Conseil Sport Loisir de l'Estrie joue un rôle d'ambassadeur afin de faire connaître la mission, la vision et les valeurs de l'organisation et afin de mettre en valeur la carte de services de l'organisation à chaque occasion d'échanger avec les intervenants du milieu.

Le Conseil Sport Loisir de l'Estrie est davantage proactif dans la mise en lien entre les besoins et les réponses à ceux-ci.

Le monde du loisir évolue constamment et les organisations régionales également. À titre de leader engagé envers le milieu, le Conseil Sport Loisir de l'Estrie agit telle une sentinelle en faisant preuve de vigilance et en restant attentif pour saisir rapidement les enjeux émergents et les besoins du milieu, afin de mettre à profit son expertise et son approche novatrice en adéquation avec les défis et les exigences qui découlent de ceux-ci. Ceci implique également d'intervenir comme porte-parole de nos membres auprès des autorités reconnues pour faire connaître les réalités estriennes, et ainsi influencer les décideurs afin de s'assurer que les programmes, les campagnes et les services développés sur le plan national prennent forme en tenant compte des positions régionales.

Grâce aux « chemins de changement » proposés dans cette section, nous encourageons la curiosité intellectuelle de l'organisation et la formation, nous entretenons la qualité des relations entre le Conseil Sport Loisir de l'Estrie et ses membres et partenaires, et nous misons sur la coopération entre les organisations pour proposer des solutions innovantes et adaptées qui ont un impact positif sur l'accomplissement de notre mission collective de développement du loisir, du sport et du plein air.

Chemin 4

Le Conseil Sport Loisir de l'Estrie met à profit son expertise pour comprendre et intervenir sur les enjeux spécifiques vécus par ses membres

L'expertise est une richesse organisationnelle qui permet à la fois l'anticipation des changements et de leurs effets et une compréhension approfondie de la situation actuelle et des défis qu'elle présente. Par conséquent, elle permet d'intervenir en amont des difficultés et d'agir efficacement et avec pertinence de façon continue.

Ce chemin s'articule à deux niveaux. Dans un premier temps, en nous assurant d'être toujours au fait des avancées, des nouveautés et de l'état de situation sur notre territoire, et dans un deuxième temps en proposant des outils et des services adaptés aux besoins réels de nos membres. En développant les axes d'intervention présentés ci-dessous, nous nous positionnons avantageusement pour accélérer notre vitesse d'exécution et nous renforçons notre rôle de soutien et d'acteur de premier plan en Estrie.

Axes d'intervention ciblés

Curiosité organisationnelle

Cet axe stimule et soutient la découverte, l'exploration et la compréhension de l'actualité, mais également de nouveaux concepts, de nouvelles idées et de nouvelles perspectives. En encourageant les membres de l'équipe et l'entourage du Conseil Sport Loisir de l'Estrie à poser des questions, à remettre en question les pratiques conventionnelles et à chercher continuellement des opportunités d'apprentissage et de développement, nous possédons un haut niveau de savoir et d'expertise qui nous permet d'anticiper les tendances et de nous adapter rapidement à l'environnement.

Portrait des besoins

En réalisant des analyses et des portraits, le Conseil Sport Loisir de l'Estrie est davantage outillé pour appuyer les perceptions et pour comprendre les réalités du milieu en se basant sur des données tant quantitatives que qualitatives.

Qualité des relations

Le climat de confiance et la reconnaissance de la capacité du Conseil Sport Loisir de l'Estrie en tant qu'allié dans la résolution de problèmes passent par une excellente qualité des relations. Notre approche

humaine teintée de respect, de bienveillance et d'écoute, ainsi que notre proactivité, doivent dicter nos actions auprès des acteurs en loisir, en sport et en plein air, pour connaître les préoccupations et travailler ensemble à trouver des pistes de solution.

Soutien au milieu

Le soutien au milieu se doit d'être à la fois évolutif et adapté aux besoins spécifiques de nos membres. En gardant en tête la mise en œuvre d'actions pertinentes, structurantes et durables, nous offrons des formations, des outils, des programmes de soutien financier et un service de soutien-conseil dans le but de bien outiller nos membres pour faire face aux enjeux qui les touchent et pour faciliter leur travail.

Chemin 5

Les organisations travaillent davantage de façon collective

Notre valeur de coopération prend ici tout son sens. Tant par nos programmes de soutien financier que par l'accompagnement des milieux et le développement d'outils, nous encourageons, stimulons et facilitons le travail collaboratif entre les organisations pour éviter le dédoublement, accroître l'efficacité et optimiser la force d'impact de nos actions, ainsi que celles de nos membres et partenaires.

En identifiant les défis communs et en favorisant le partage de connaissances, de ressources, d'outils et d'expertises, nous créons des solutions collectives, pertinentes et durables pour les surmonter. Cette approche renforce notre capacité d'agir individuellement tout en nous permettant d'intervenir de manière coordonnée sur les différentes sources des défis auxquels nous sommes confrontés.

Axes d'intervention ciblés

Développement de la culture de coopération

Promouvoir, à l'interne comme à l'externe, le travail de coopération et les conditions de succès nécessaires pour sa mise en place. Intégrer la notion de « faire ensemble » à même notre fonctionnement, entre autres pour favoriser le développement de nos outils et la validation de nos contenus.

Incitatifs à la collaboration

Mettre en valeur les avantages et générer des incitatifs pour appuyer les démarches de coopération dans les milieux, notamment dans le développement des balises de nos programmes, de façon à encourager les organisations à travailler ensemble sur des projets qui répondent à leurs enjeux communs.

Multiplication des espaces collaboratifs

Développer et soutenir les tables sectorielles estriennes, mettre en place des communautés de pratique et organiser des rencontres thématiques sont quelques exemples de moyens à mettre en place pour multiplier les occasions de réseautage, de partage (idées, défis, bonnes pratiques, etc.) et de mise en commun des ressources pour une coopération accrue. Ces espaces collaboratifs peuvent également prendre la forme d'espaces virtuels où les membres peuvent partager des documents, des outils, des guides, des procédures, des modèles, etc.

Promotion et représentation

Promouvoir les réussites de coopération et agir en collectif pour représenter les avis partagés et les projets concertés auprès des instances reconnues, des médias et du grand public.

Le Conseil Sport Loisir de l'Estrie favorise la mise en commun des ressources

Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre (bénévole et professionnelle), de ressources financières limitées, d'enjeux de développement durable, etc., nous favorisons la mise en commun des ressources pour maximiser la capacité d'action des organisations, en mettant en œuvre des moyens collectifs pour optimiser les ressources disponibles.

De façon concrète, nous travaillons à maintenir et à poursuivre le développement des services mutualisés au sein même de notre organisation, et à offrir des services spécifiques en réponse aux besoins du milieu. Nous jouons également un rôle d'intermédiaire pour faciliter le partage de ressources entre différentes organisations et, en collaboration étroite avec nos membres et nos partenaires, nous veillons à une utilisation optimale des ressources matérielles et financières mises à la disposition des milieux par le Conseil Sport Loisir de l'Estrie, pour atteindre nos objectifs communs de manière durable.

Axes d'intervention ciblés

Mutualisation de nos ressources

Évaluer, améliorer et consolider les services spécialisés actuellement offerts pour soutenir les organisations dans la réalisation de certaines tâches liées, entre autres, à la comptabilité, aux communications, au secrétariat, au siège social, etc. Cette mutualisation peut aussi s'articuler par l'embauche partagée avec d'autres organisations.

Offre de services spécifiques

Faciliter les collaborations entre les membres pour organiser, par exemple, des achats groupés de biens ou de services pour permettre des économies de temps et financières.

Accompagnement

Accompagner les décideurs en mettant à profit notre connaissance du milieu pour faciliter le contact entre les organisations qui auraient avantage à partager leurs ressources humaines, matérielles ou encore leurs infrastructures pour la pérennité de services similaires.

Cet accompagnement vise aussi à favoriser les partenariats pour le développement de projets conjoints où chaque partie prenante investit de ses ressources en vue d'obtenir un financement externe.



Les structures du Conseil Sport Loisir de l'Estrie et de ses membres ont évolué tout en restant à échelle humaine

L'environnement à travers lequel évoluent le Conseil Sport Loisir de l'Estrie et ses membres a beaucoup changé au cours des dernières années. Situation de pénurie et de mouvement important de la main-d'œuvre, période post-pandémique influençant les habitudes de pratique et d'implication, contexte économique difficile et récession, arrivée de nouvelles lois (ex. : Loi 25 et projet de Loi 45), exigences du nouveau Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir, gestion de croissance rapide de l'organisation, etc. Les facteurs qui ont un impact direct sur les structures de nos organisations sont nombreux et nous forcent à nous réinventer pour établir de nouvelles bases de fonctionnement, sans perdre de vue nos missions et nos valeurs respectives.

Grâce aux « chemins de changement » proposés dans cette section, le Conseil Sport Loisir de l'Estrie s'assure de créer un équilibre entre l'évolution nécessaire pour plus d'efficacité, d'efficience et une meilleure santé organisationnelle, et son approche humaine, inclusive et innovante, afin que les changements qui s'opèrent se fassent dans le respect du rythme de chacun et dans un climat où chaque membre peut se sentir soutenu, entendu et engagé. L'accompagnement des organisations, la reconnaissance des enjeux bénévoles et la consolidation des ressources sont les trois « chemins de changement » proposés pour atteindre cette voie.

Chemin 7

Le leadership du Conseil Sport Loisir de l'Estrie permet de soutenir les bénévoles et les organisations dans leurs adaptations

Les attentes envers les bénévoles augmentent, les bénévoles « de carrière » se font de plus en plus rares, et l'implication volontaire a grandement changé. Toutes ces variables ont pour impact de bouleverser le domaine du loisir, du sport et du plein air, qui a toujours été coordonné, animé et administré par un très grand nombre de bénévoles. À titre de leader, le Conseil Sport Loisir de l'Estrie se fait un devoir de tantôt soutenir, tantôt informer, tantôt conseiller les organisations estriennes qui sont, pour la plupart, dirigées par des bénévoles ou portées par ceux-ci.

En proposant un climat de confiance et d'ouverture, nous travaillons à renforcer les capacités de nos membres à s'adapter aux changements et à relever les défis engendrés par l'environnement en intervenant en réponse aux questions et aux attentes manifestées par les organisations, mais également en proposant des pistes de bonnes pratiques et de l'accompagnement dans une perspective d'actualisation du bénévolat et de la gouvernance pour l'ensemble des organismes estriens.

Axes d'intervention ciblés

Valorisation

La valorisation des organisations précurseurs en matière de gestion du bénévolat et la mise en valeur des expériences positives et des initiatives à succès sont des moyens efficaces d'inspirer les gestionnaires en matière de recrutement, de rétention et de reconnaissance des bénévoles en région.

Formation des ressources

La formation sous toutes ses formes est la clé pour enrichir notre compétence collective en matière de gouvernance, de recrutement, de gestion des ressources humaines bénévoles etc. En accompagnant les contenus de formation avec des outils performants, nous favorisons une meilleure compréhension des enjeux et une plus grande capacité à mettre en œuvre des solutions adaptées qui faciliteront l'intégration du changement.

Soutien personnalisé

Les connaissances, les compétences et les ressources de chaque gestionnaire étant différentes, le Conseil Sport Loisir de l'Estrie assure un soutien personnalisé qui répond aux besoins de ses membres. En fonction des sujets identifiés, ce soutien s'articule parfois par un

soutien collectif sur une thématique qui touche différents intervenants (ex. : atelier de travail), parfois par un accompagnement individuel lorsqu'une organisation éprouve des besoins spécifiques.

Accueil et parrainage

L'accueil et le parrainage des nouveaux gestionnaires de bénévoles constituent un moyen efficace et sympathique de partager les expériences optimales, les ressources existantes et les outils éprouvés. En mettant en place un modèle d'accueil et de parrainage, nous nous impliquons pour assurer une arrivée en poste le plus agréable possible pour les nouveaux arrivés dans les organisations.

Réseautage

Par l'organisation ou la promotion d'activités de réseautage en lien avec le bénévolat et la gouvernance, ou par la mise en relation entre les gestionnaires et les organisations, nous encourageons les échanges fluides pour se connaître, se soutenir mutuellement, être au fait des changements qui s'opèrent, s'inspirer, partager les expériences positives comme négatives, échanger des outils ou des trucs, etc.



Chemin 8

La pénurie et le roulement de personnel et de bénévoles sont pris en compte dans les décisions

La vague de mouvement de personnel qui sévit depuis quelques années n'a épargné personne. Les nombreux départs à la retraite, les changements dans les habitudes d'implication (davantage ponctuel que régulier), une gestion complexifiée des ressources humaines et la pénurie de main-d'œuvre amplifiée depuis la pandémie sont tant de facteurs qui font du recrutement et de la rétention du personnel professionnel et des bénévoles un défi en soi, mais également un enjeu au niveau du développement des organisations, dû, entre autres, à un effritement de l'expertise.

Cette réalité nécessite de rester alerte face aux difficultés vécues par les membres et les partenaires du Conseil Sport Loisir de l'Estrie, qui, d'ailleurs, vit les mêmes enjeux. Nous devons miser sur la révision des structures et des procédés pour offrir des conditions gagnantes en matière de rétention du personnel (bénévole et professionnel), mais aussi pour assurer une meilleure protection en cas de départ des ressources. La promotion de stratégies de gestion reconnues et efficaces fait partie des pistes d'actions pour mieux soutenir les milieux. De même, nous devons adapter nos programmes, nos projets et nos interventions pour s'assurer qu'ils soient temporellement viables et accessibles. Cette adaptation passe notamment par des outils de communication revampés afin d'améliorer la fluidité des informations de part et d'autre.

Axes d'intervention ciblés

Communications efficaces

Étroitement lié à notre premier « chemin de changement », cet axe cible une révision des modes et des outils de communication du Conseil Sport Loisir de l'Estrie et un soutien aux organisations qui souhaitent emboîter le pas en ce sens. Ce virage est nécessaire pour assurer une meilleure efficacité dans la transmission des messages, mais également pour que les informations les plus importantes atteignent les publics cibles malgré le mouvement de personnel et qu'elles demeurent facilement accessibles par de nouvelles ressources qui

arrivent en poste avec un certain délai. La mise à jour continue des listes, la diffusion des messages à différents acteurs, la récurrence des messages, l'actualisation des outils (site Internet, médias sociaux, infolettres, etc.), le nettoyage des informations devenues désuètes, l'utilisation judicieuse d'enregistrements (ex. : capsules vidéo) et des nouvelles technologies, sont quelques exemples de moyens qui seront mis en œuvre par cet axe d'intervention.



Soutien au recrutement

Parce que le recrutement présente ses propres défis et parce que les ressources pour procéder sont limitées dans plusieurs organisations, le Conseil Sport Loisir de l'Estrie met à profit ses propres ressources pour soutenir ses membres et ses partenaires dans la dotation; partage de savoirs et d'outils en matière de planification des effectifs et de recrutement de bénévoles, ajustement des programmes financiers pour favoriser la consolidation des postes, accompagnement dans l'embauche de professionnels en loisir, mutualisation de ressources humaines, etc.

Accueil et intégration

L'accueil et l'intégration lors d'une arrivée en poste sont des étapes cruciales pour créer un sentiment d'appartenance à l'organisation et pour favoriser la rétention des ressources humaines. Le Conseil Sport Loisir de l'Estrie soutient les gestionnaires en mettant à leur disposition des services, des outils adaptés et des conseils dans l'accueil des bénévoles, des élus et des professionnels en loisir, en sport et en plein air. À titre d'exemple, la création d'une trousse d'accueil en loisir et la planification d'une rencontre d'information avec les ressources qui viennent d'entrer en fonction sont ciblées comme des moyens pour faire une différence dans la qualité de l'intégration.

Développement des compétences

La professionnalisation du bénévolat, le roulement de personnel et l'évolution des pratiques de gestion sont des facteurs qui amplifient les besoins en matière de

développement des compétences pour assurer une offre de qualité, accroître le sentiment de compétence, encourager la progression et susciter la motivation des ressources, et ce, tant pour les gestionnaires que pour les professionnels et les bénévoles. La formation est nécessaire pour assurer de meilleures pratiques à tous les niveaux et sur des enjeux qui touchent toutes les organisations actuellement, de la gestion stratégique des ressources humaines aux communications, en passant par les règles comptables de base pour les OBNL, ainsi que par la gouvernance. L'identification de contenus clés, l'organisation de formations régionales et la promotion de formations reconnues font partie des actions qui sont soutenues par le Conseil Sport Loisir de l'Estrie pour contribuer à cet enrichissement collectif.

Reconnaissance

La reconnaissance prend une place plus importante dans nos interventions pour orienter les projecteurs vers ce qui fonctionne, sur les réussites, sur les ressources en or, etc. Valoriser le positif même dans les périodes plus difficiles permet de motiver les acteurs bénévoles et salariés qui continuent de s'investir pour le bon fonctionnement des organisations. À la fois inspirant et bienveillant, cet axe d'intervention est reconnu comme essentiel à la rétention des ressources humaines, ce qui a un impact positif sur la stabilité des organisations estriennes en loisir, en sport et en plein air.



Les sources de financement autonome du Conseil Sport Loisir de l'Estrie sont accrues et stabilisées

L'augmentation des sources de revenus autonomes offre à l'organisation un plus grand pouvoir d'intervention et une certaine liberté d'action pour soutenir des initiatives qui ne cadrent pas nécessairement avec les priorités gouvernementales, alors qu'elles le font pour les acteurs du milieu. De même, dans le souci de pouvoir assurer la survie de l'organisation et la poursuite de sa mission à long terme advenant des coupures dans le financement public, la diversification des sources de financement constitue un enjeu de taille sur lequel l'organisation doit se pencher.

Ce chemin peut prendre forme par l'exploitation de diverses sources de revenus externes tels les partenariats, les dons, la commandite et la philanthropie, mais également dans les stratégies de placement et dans la mise à profit de notre expertise pour des services ou des outils spécialisés générateurs de revenus. Bien que plus ponctuel, le dépôt de projets dans différents programmes de financement peut également servir à la cause.

Axes d'intervention ciblés

Augmentation des revenus externes

La consolidation des ententes de partenariats existantes et le développement de nouvelles ententes avec des institutions régionales, notamment, constituent le premier pas de cette démarche. Parallèlement, la définition des orientations et la mise en œuvre d'un plan d'action en matière de sollicitation et de philanthropie offriront au Conseil Sport Loisir de l'Estrie de nouvelles avenues de financement des plus intéressantes.

Stratégies de placement

Grâce à une évaluation juste des besoins financiers de l'organisation et à l'élaboration d'une politique d'investissement qui privilégie une approche prudente et réfléchie, l'utilisation de stratégies de placement peut permettre d'accroître le financement autonome de notre organisation de manière efficace et durable.

Optimisation des services spécialisés

Identifier nos services générateurs de revenus à l'heure actuelle et chercher des moyens d'optimiser leur rendement, par exemple, en élargissant la portée de nos services et formations.

Financement de projets ciblés

Notre champ d'intervention étant vaste, les bailleurs de fonds pour des projets ciblés le sont également. Que ce soit en termes de programmes de financement en provenance d'autres ministères, de fondations, ou même d'entreprises privées, il importe que le Conseil Sport Loisir de l'Estrie ait une fine connaissance de l'écosystème des fonds disponibles et développe son habileté à saisir les opportunités.