

Plan stratégique 2022-2027

(1^{er} avril 2022 au 31 mars 2027)



Adopté par le conseil d'administration le 15 juin 2022

Table des matières

Mot de la présidente	3
Le plan stratégique	4
L'organisation en bref	
- La mission	5
- La vision	5
- Les valeurs	5
- Les principes directeurs	6
- L'approche de partenariat	6
L'analyse de l'environnement	
- Mise en contexte	7
- Notre portrait	10
- Nos forces et nos défis	11
- Les enjeux	12
Les choix stratégiques	
- Orientation 1 : Consolider les processus internes, politiques et outils de gestion	14
- Orientation 2 : Positionner davantage les communications au sein de notre organisation	14
- Orientation 3 : Favoriser le développement durable au sein de l'URLSM	14
- Orientation 4 : Développer, consolider et animer, s'il y a lieu, des partenariats locaux (territorial), régionaux et nationaux en vue de contribuer à l'élaboration et au déploiement de l'offre de services	15
- Orientation 5 : Élaborer une offre régionale des services de l'URLSM pour chacun des champs d'intervention	15
- Orientation 6 : Mettre en place des actions favorisant l'accessibilité physique, culturelles, sociale, économique et numérique en vue d'augmenter la pratique des activités de loisir et de sport	16
- Orientation 7 : Promouvoir et valoriser la pratique des activités de loisir et de sport	16
- Orientation 8 : Mettre en place des services variés de qualité en matière D'accompagnement pour les organisations locales et régionales de loisir et de sport	16
- Orientation 9 : Soutenir l'action bénévole en loisir et en sport	17
L'évaluation	18
Tableau synoptique du plan stratégique 2022-2027	19

MOT DE LA PRÉSIDENTE

Au nom du conseil d'administration, j'ai le plaisir de vous présenter la « Plan stratégique 2022-2027 » de l'Unité régionale de loisir et de sport de la Mauricie.

Ce présent plan répond aux besoins de nos membres notamment par un soutien et un accompagnement de qualité pour nos organismes et nos bénévoles. Ce plan répond aussi aux priorités régionales et gouvernementales en termes d'accessibilité, de qualité de l'expérience, de promotion et de leadership régional.

Le plan stratégique présente trois principaux enjeux pour les quatre prochaines années. Le premier enjeu porte sur la gouvernance. Le deuxième enjeu vise le rayonnement régional alors que le troisième enjeu concerne l'expertise et la qualité des interventions

Pour atteindre les objectifs de ce plan stratégique, l'URLSM s'engage à faire un suivi rigoureux. La mise en place d'une culture d'évaluation des services dans l'organisation via les indicateurs de performance permettra à l'améliorer les services offerts aux membres et à adapter ou développer de nouvelles pratiques selon les nouvelles réalités du milieu.

En terminant, je souhaite remercier sincèrement les membres du conseil d'administration pour leur engagement actif au sein de notre corporation. Je veux aussi exprimer ma reconnaissance envers le personnel de l'URLSM. Leurs expertises et leurs compétences sont grandement appréciés et essentiels pour assurer la réalisation de ce plan avec succès.

La présidente

Olga Jourdain

Le plan stratégique

Le plan stratégique, c'est se donner un « cadre » de travail pour les années futures, c'est le processus d'identification et de développement de « stratégies » afin d'atteindre un ou des objectifs au cours des prochaines années.

L'identification et le développement de ces stratégies découlent :

- de la mission, vision et valeurs de l'organisation
- de l'environnement interne et externe à l'organisation
- du portrait de la situation

L'identification et le développement de « stratégies » se traduisent en termes d'enjeux, d'orientations, d'objectifs généraux et d'indicateurs de performance. Le plan d'action annuel viendra compléter le processus en précisant les services, actions, programmes et autres interventions

Planification 2022-2027

En 2021, les membres du conseil d'administration adoptaient un plan de travail afin de réaliser la « future » planification stratégique de l'URLSM. Ce plan comprenait 5 étapes :

- 1- L'adoption d'une résolution confirmant la démarche et la création d'un comité de travail à cet effet.
Le Comité de gouvernance est composé de M. Jean Bouchard, M. André Cadorette et M. Denis Lemaire, tous administrateurs à l'URLSM.
- 2- Le diagnostic : le bilan 2018-2021; l'analyse de nos forces, nos faiblesses, opportunités et menaces; l'identification des enjeux.
- 3- La stratégie : Le repositionnement de la mission, la vision et nos valeurs organisationnelles; l'identification de nos orientations, objectifs prioritaires et les indicateurs de performance.

Fin du « Plan stratégique ». Celui-ci sera déposé aux membres du conseil d'administration pour adoption.

Mais, le travail de planification ne se termine pas ainsi, deux autres étapes doivent être réalisés afin de finaliser la planification de l'URLSM, soient :

- 4- Le plan d'action. Ce plan d'action annuel sera élaboré par la direction générale et le personnel et sera déposé aux membres du conseil d'administration pour adoption
- 5- L'évaluation : Un suivi de l'avancement et la mise en œuvre du plan stratégique et du plan d'action sera réalisé par le Comité de gouvernance et la direction générale au moins deux fois par an. Les travaux réalisés par ce comité seront déposés au Conseil d'administration.

L'ORGANISATION EN BREF

La mission

L'énoncé de notre mission nous permet de définir notre rôle, notre mandat, ce pourquoi nous existons. En quelques mots, la mission identifie les éléments qui définissent notre organisation

« La mission de l'URLSM est de soutenir le développement et l'accessibilité de la pratique du loisir qu'il soit sportif, culturel, social et communautaire, de plein air ou en activité physique. Cela en jouant un rôle d'expertise, de soutien et de carrefour pour les bénévoles, les élus locaux et les permanents et un rôle mobilisateur par la coopération entre les différents acteurs. »

La vision

L'énoncé de la vision permet de préciser où que notre organisation souhaite se diriger au cours des prochaines années, de déterminer l'impact souhaité de nos interventions

« L'URLSM vise à ce que l'ensemble des intervenants de loisir et de sport de la Mauricie puisse offrir des activités de loisirs, sports, activités physiques, social, communautaire, plein air ou loisir culturel accessibles, sécuritaires et de qualité, et ce, connues de toute la population »

Les valeurs

- ❖ Agir dans le respect des personnes et des organisations
- ❖ Assurer la transparence dans la gestion de l'organisme et les relations avec nos partenaires
- ❖ Promouvoir une pratique sécuritaire et éducative du loisir et du sport
- ❖ Être juste et équitable dans nos décisions et nos interventions à l'égard de nos membres
- ❖ Promouvoir une démocratie de participation et de représentation dans nos instances décisionnelles auprès de nos membres et nos partenaires

Les principes directeurs

- ❖ Agir de manière à considérer l'individu et les organismes auxquels il adhère au cœur de nos préoccupations, nos programmes, nos services et nos activités
- ❖ Reconnaître le bénévolat comme la pierre angulaire du loisir et du sport
- ❖ Respecter l'autonomie des membres, leur rôle, leur capacité de prise en charge et leurs priorités, et ce, en conformité avec les orientations de l'URLSM
- ❖ Adopter une approche participative et représentative de toutes les composantes du loisir (culturel, scientifique, socio-éducatif, touristique et de plein air) et du sport
- ❖ Privilégier le partenariat, le réseautage, l'action collective, la consultation, la concertation et l'alliance à l'intérieur du champ du loisir et du sport et comme mode de relation auprès des partenaires des autres domaines de l'activité socio-économique
- ❖ Privilégier une décentralisation et une gestion régionale des budgets gouvernementaux dédiés au loisir et au sport
- ❖ Être un intervenant proactif et reconnu en regard de son expertise dans le développement régional de la Mauricie
- ❖ Promouvoir le développement durable à travers la pratique d'activités de loisir et de sport.

L'approche de partenariat

L'Unité régionale de loisir et de sport de la Mauricie a été constituée afin de jouer un rôle actif dans le développement socio-économique de la région. Misant sur un processus démocratique déterminé par les membres, les dirigeants doivent s'assurer de l'efficience et de l'efficacité des actions retenues. Ainsi, dans le but d'un agir optimal, le partenariat est retenu comme mode de travail à la base de toutes les interventions avec les organismes de loisir et de sport de la Mauricie

Il existe différents modèles de partenariat offrant plusieurs possibilités d'implication, et ce, autant pour l'URLSM que pour ses partenaires. Sans être exhaustif, voici certains modèles utilisés par l'URLSM :

- Collaboration à un projet
- Partage d'expertise, participation à différents comités
- Soutien financier à l'organisation

L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Mise en contexte

Trois éléments importants doivent être considérés dans le cadre de la planification stratégique

- Le Programme d'assistance financières aux unités régionales de services en matière de loisir, de sport, de plein air et de l'activité physique (PAFURS)
- Le Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir
- Les politiques et orientations gouvernementales

Le Programme d'assistance financières aux unités régionales de services en matière de loisir, de sport, de plein air et de l'activité physique (PAFURS)

Le ministère de l'Éducation du Québec offre une aide financière aux URLS pour qu'elles offrent des services dans les huit champs d'action suivants :

- Bénévolat
- Plein air
- Parcs et espaces récréatifs
- Éthique, sécurité et intégrité
- Sport
- Activité physique
- Loisir municipal, scolaire et associatif
- Camps de jour et camps de vacances

Les services se définissent comme suit :

- Promouvoir et valoriser la pratique dans les huit champs d'action mentionnés ci-dessus
- Assurer la coopération entre les acteurs de différents réseaux, animer, développer et consolider des partenariats régionaux et nationaux, en vue de contribuer à l'élaboration et au déploiement de l'offre de service
- Mettre en place des services variés d'accompagnement réservés aux organisations locales et régionales
 - Formation
 - Avis-conseil
 - Développement ou appropriation d'outils
 - Liaison et réseautage
 - Mentorat
 - Veille spécialisée

- Coordonner régionalement les programmes suivants :
 - Jeux du Québec
 - Programme d'aide financière aux initiatives locales et régionales (PAFILR)
 - Journée nationale du sport et de l'activité physique (JNSAP)
 - Prix du bénévolat en loisir et en sport Dollard-Morin
- Développer et mettre en œuvre des plans d'action dans les huit champs mentionnés

Le Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir

Dans le cadre du « Code de gouvernance des organismes à but non lucratif québécois de sport et de loisir », on retrouve trois éléments en lien avec le Plan stratégique

- Le conseil d'administration adopte un plan stratégique qui contient des indicateurs quantifiant les cibles à atteindre pour relever les défis permettant d'améliorer la pratique du sport ou du loisir
- Le conseil d'administration effectue au moins deux fois par an un suivi de l'avancement et de la mise en œuvre du plan stratégique
- Le conseil d'administration approuve le plan d'action annuel préparé par l'équipe de direction en accord avec le plan stratégique

Le Code précise d'autres points importants quant à la planification stratégique :

- Les administratrices et administrateurs contribuent activement au développement de la vision à long terme de l'organisation.
- La participation des membres à la définition des orientations de l'organismes s'avère fondamentale.
- La mesure de la performance devient essentielle pour s'assurer que la mission est réalisée efficacement. Le développement d'indicateurs quantifiés s'avère nécessaire pour effectuer cette mesure
- Ces indicateurs permettront de déterminer quels sont les changements que l'organisme doit mettre en œuvre pour améliorer sa performance et atteindre ses objectifs
- L'une des principales responsabilités des administratrices et administrateurs est d'adopter annuellement un budget d'exploitation pour réaliser le plan d'action découlant de la planification stratégique.

Les politiques et orientations gouvernementales

La « Politique de l'activité physique du sport et du loisir – Au Québec, on Bouge » publiée en 2017 précise les enjeux gouvernementaux en matière de sport et de loisir. On y retrouve :

- L'accessibilité
- La qualité de l'expérience
- La promotion
- Le leadership et la concertation

Ces mêmes enjeux se retrouvent aussi dans l'Avis sur le plein air « Au Québec, on bouge en plein air ».

Pour l'URLSM, ces quatre thématiques se traduisent ainsi :

Accessibilité :	En déployant les services de l'URLSM, le professionnel assure un accès juste et équitable sur les cinq dimensions de l'accessibilité : spatiale, temporelle, économique, culturelle, numérique
Promotion :	En fonction de la clientèle cible, l'URLSM fait la promotion de ses services en lien avec sa mission par son accompagnement, la mise en valeur de ses programmes, l'expertise et ses actions
Qualité expérience :	L'URLSM sait cerner le besoin des acteurs en loisir et sport pour donner un service de qualité par le biais de son cycle de services (ressources humaines, ressources financières, formation continue/définir, déployer et documenter, reddition/satisfaction/bonification)
Leadership/ Concertation/ Rayonnement	L'URLSM sait saisir les enjeux et opportunités des milieux pour faire rayonner son organisation et se positionner comme un acteur incontournable par le biais de son accompagnement et déploiement de services professionnels.

Notre portrait

Voici sous forme de tableau synthèse, un portrait de nos interventions selon les champs d'intervention.

Toutefois, notez que la même intervention peut très bien répondre à un ou plusieurs champs d'intervention. Par exemple, une activité de ski de fond dans une école... c'est une activité plein air mais c'est aussi une activité en milieu scolaire, une activité physique et une activité sportive.

Sport	Camps de jour
• Les Jeux du Québec • Mes premiers Jeux • Partenariat avec Excellence sportive Mauricie • Collaboration avec Sport-hommage Mauricie • Offre de formation, conférences, rencontres sportives • Promotion « Semaine des entraîneurs »	• Offre d'activités dans les camps de jour : tennis, cycliste en herbe, loisir culturel • Offre de formation pour les gestionnaires et les animateurs • Avis-conseil • Soutien pour des camps de jour inclusif • Portrait régional des camps de jour
Bénévolat	Parcs et espaces récréatifs
• Prix du bénévolat en loisir et en sport Dollard-Morin • Prix de la relève Jean-Marc-Paradis • Offre de formations diverses • Soutien financier aux organismes, selon les programmes • Mise en valeur des lauréats Dollard-Morin • Diffusion d'articles sur le bénévolat	• Inventaire et analyse des parcs municipaux • Inventaire et analyse des parcs écoles • Soutien et accompagnement auprès des milieux • Soutien financier pour les équipements • Évaluation des parcs en termes de sécurité • Avis-conseil
Loisir municipal	Loisir scolaire
• Soutien professionnel en milieu rural • Jouer pour Jouer • Dossiers : Parcs et espaces récréatifs • Soutien financier / programme de financement • Transport actif • Dossier des camps de jour municipaux	• Cycliste averti • Programme EX3 (exploration, excursion, expédition) • Fillactive et Des Filles qui bougent • Mesure 1.4 en milieu scolaire/soutien financier • Secondaire en spectacle • Dossiers : parcs écoles
Plein air	Activités physiques
• Programme EX3 (exploration, excursion, expédition) • Cycliste averti • Comité Plein air Mauricie • Répertoires plein air (randonnée, vélo, escalade, etc.) • Site web : Zone active Mauricie • Soutien et accompagnement des organismes	• Des Filles qui bougent • Fillactive • Défi Château de Neige • Programme Jouer pour Jouer • Journée nationale du sport et de l'activité physique • Mesure 1.4 en milieu scolaire/soutien financier
Éthique, sécurité et intégrité	Loisir personnes handicapées
• Diffusion d'information • Promotion de la plateforme Sport'Aide et Sport bien-être • Offre de formation / gestion de risques • Évaluation des parcs en termes de sécurité • Site internet de l'URLSM « je porte plainte » • Promotion de l'avis sur l'éthique	• Programme d'accompagnement pour les camps de jour • Ententes de partenariat en soutien aux organismes • Promotion de la Carte Accompagnement Loisir (CAL) • Mise en œuvre d'activités physiques et culturelles destinées aux personnes vivant avec un handicap • Soutien à Destination Loisir
Loisir culturel	Saines habitudes de vie
• Ententes de partenariat avec le ministère de la Culture et des Communications pour développer le loisir culturel • Secondaire en spectacle • Soutien et accompagnement • Réseautage des organismes en loisir culturel • Membre du Comité culturel du Centre de services scolaire de l'Énergie	• Participation à la démarche Mauricienne • Participation à la Table intersectorielle régionale en saines habitudes de vie (TIR-SHV) • Organisme fiduciaire pour la TIR-SHV • Organisme fiduciaire pour la Table des élus pour le projet régional en saine alimentation dans le cadre de la démarche Mauricienne

Nos forces et nos défis

L'analyse de nos interventions ainsi que nos forces, faiblesses, opportunités et menaces nous ont permis d'identifier nos forces ainsi que nos défis pour les prochaines années

Nos forces

- Notre leadership régional en loisir et en sport
- Nos relations harmonieuses avec les communautés scolaires, municipales et le milieu associatif
- Nos programmes régionaux, par exemple : Des filles qui bougent, Jouer pour Jouer, cycliste en herbe
- L'expertise et la compétence du personnel
- L'accompagnement spécifique et adaptée aux besoins des membres et des partenaires (formation, avis-conseil, réseautage)
- Notre réseau de partenaires, et ce, autant sur le plan local, régional que national

Nos défis

- Le besoin de soutenir davantage les acteurs œuvrant en sport et en plein air
- La bonification et la diversité des programmes et services pour les organismes œuvrant auprès des personnes handicapées
- La mise en place de mesures favorisant la pratique du loisir et du sport auprès des personnes vulnérables, dans les milieux dévitalisés et dans les milieux défavorisés
- Le développement de l'accès au plein air pour les personnes handicapées
- La mise en place d'une offre de service bonifiée pour le loisir municipal notamment le milieu rural
- La poursuite du développement régional sportif avec les acteurs du milieu
- La promotion et la valorisation des activités de loisir et de sport
- La mise en place de mesures et processus sur le plan organisationnel et opérationnel (évaluation, nouvelles politiques pour la gouvernance, plan de communication, etc.)
- Le positionnement stratégique de l'URLSM auprès des ministères pour faire valoir les réalités et les besoins de la région

Les enjeux

Suite à l'analyse de l'environnement interne et externe de l'URLSM, trois enjeux ont été identifiés.

La gouvernance

Des défis importants se posent pour la gouvernance de l'URLSM. Outre les ajustements exigés par le nouveau Code de gouvernance, la corporation de l'URLSM doit développer davantage une culture « d'évaluation », et ce, autant au niveau corporatif qu'opérationnel. De plus, les nouvelles technologies de communication amène l'URLSM à se repositionner sur ce plan.

L'URLSM devra aussi s'adapter à la situation nationale de pénurie de main-d'œuvre. La rétention des employés, le recrutement du personnel et la mise en place de stratégies pour rendre le milieu plus attractif devront être considérés aux cours des prochaines années.

Pour terminer, comme « citoyen corporatif », l'URLSM ne peut être indifférent face aux problèmes environnementaux. Ainsi, la nécessité d'intervenir dès maintenant de façon plus efficace et efficiente doit être prioriser à l'URLSM.

Le leadership et le rayonnement régional

L'éclatement du loisir, du sport, de l'activité physique, du plein air, la multiplicité des activités et la multiplicité des acteurs amènent l'URLSM à faire des choix, à redéfinir son modèle d'intervention régionale. Avec qui devons-nous collaborer ? Sur quel projet ou quel dossier notre intervention est pertinente ? Quels programmes et activités régionales mettons-nous de l'avant.

Face à ce questionnement, l'URLSM doit repositionner son réseau et favoriser davantage la mise en place d'action concertée à l'échelle régionale afin de maintenir et de développer une offre de loisir de qualité dans le milieu.

L'expertise et la qualité des interventions

L'URLSM doit toujours maintenir une intervention de qualité et à cet effet, quatre éléments seront ciblés davantage aux cours des prochaines années.

- L'accessibilité : Par son expertise, ses programmes et ses mesures, l'URLSM souhaite soutenir les organismes et les acteurs du milieu qui ont le pouvoir de créer des environnements physiques, socioculturels et économiques qui facilitent l'accès à la pratique d'activités physiques, de loisir, de sport et de plein air à des groupes qui ont des besoins particuliers.
- La promotion : Quels sont les grands défis à relever pour mieux promouvoir le loisir, le sport, l'activité physique ou le plein air ? Donner le goût de bouger suppose la mise en place de différentes actions de communication. Il est important de valoriser la pratique régulière d'activité physique auprès des organismes du milieu et auprès de la population en général.

- L'accompagnement : Les soutien et l'encadrement offerts par le professionnel de l'URLSM doit toujours répondre aux besoins du milieu et à des standards de qualité. Pour ce faire, le rôle d'accompagnement a été précisé par les professionnels des URLS :

(Source : Le rôle d'accompagnement des URLSM, Réseau des unités régionales de loisir et de sport du Québec)

Fonctions	Brève définition
Observation/veille	Cette fonction s'appuie sur l'observation ainsi qu'une lecture éclairée des forces, des défis, des dynamiques et des enjeux tant au niveau local, régional que national. Elle peut porter autant sur des connaissances à transmettre que sur des leviers à faire connaître ou des actions à partager. L'observation offerte permet de nourrir la réflexion des partenaires et de déterminer également les soutiens particuliers dont ils pourraient avoir besoin
Avis-conseil	L'avis-conseil fait référence à une opinion, à un avis que l'on exprime sur un sujet précis. À l'égard du rôle d'accompagnement, cette opinion s'appuie, le plus souvent, sur une expérience vécue ou connue ailleurs. L'avis énoncé n'est pas une ordonnance : il consiste uniquement à nourrir la réflexion qui a cours auprès du partenaire.
Assistance au développement d'outils (ou appropriation d'outils existants)	L'assistance au développement d'outils fait référence au soutien apporté pour chercher, mettre au point et expliquer divers outils permettant d'atteindre l'objectif visé. Par exemples, des outils de collecte des données (sondage), de cartographie, de caractéristiques d'un portrait, de stratégie d'animation, de programmes ou d'activités
La liaison et le Réseautage	Cette fonction vient faciliter la circulation d'information entre les acteurs locaux, régionaux et provinciaux, les réseaux et les organisations. Elle sert aussi à mettre en relation des individus, des organisations et des instances et faciliter l'établissement de partenariats ainsi que l'arrimage et la complémentarité entre les actions.
Mentorat	Le « coaching » fait référence à un accompagnement spécialisé et spécifique à la situation d'un partenaire et lié à un processus de changement. Dans les limites du rôle d'accompagnement, le « coaching » consiste à aider une personne ou une organisation à acquérir une habileté ou une compétence, propre au rôle à tenir.
Formation	Offrir des activités ou faciliter l'accès à celles-ci dans le but de permettre à un individu d'acquérir le « savoir », le « savoir-faire » et le « savoir-être » (capacité et aptitude) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle ou bénévole.

- Le développement du bénévolat : Les défis de main-d'œuvre posent problèmes aux organisations de loisir et de sport. Les difficultés de recruter et de retenir les bénévoles sont mentionnés régulièrement par les acteurs du milieu. Cela crée évidemment des impacts dans le milieu. Accompagner et soutenir les organisations de loisir et de sport dans leur gestion des bénévoles et reconnaître et valoriser les bénévoles doivent faire partie des actions à réaliser au cours des prochaines années par l'URLSM.

LES CHOIX STRATÉGIQUES

La gouvernance

ORIENTATION ① Consolider les processus internes, politiques et outils de gestion

Objectif		Indicateurs/livrables
1	Développer, consolider et mettre en œuvre les différentes politiques découlant du nouveau Code de gouvernance	- Nombre de politique mise en place en fonction du nouveau Code de gouvernance - Réalisation d'une grille d'évaluation de la performance organisationnelle
2	Poursuivre avec efficience la planification et la gestion des ressources humaines, financières et physiques de l'URLSM	- Nombre de mesures et de politiques administratives mises en place en matière de planification, organisation, direction et contrôle - Réalisation d'une étude d'impact de l'URLSM dans le milieu

ORIENTATION ② Positionner davantage les communications au sein de notre organisation

Objectif		Indicateurs/livrables
3	Doter l'URLSM d'une Politique de communication et d'un plan annuel en communication	- Réalisation de la Politique de communication - Réalisation du Plan annuel en communication

ORIENTATION ③ Favoriser le développement durable au sein de l'URLSM

Objectif		Indicateurs/livrables
4	Doter l'URLSM d'un Plan d'action en développement durable	- Réalisation du Plan d'action en développement durable

Le leadership et le rayonnement régional

ORIENTATION ④ Développer, consolider et animer, s'il y a lieu, des partenariats locaux (territorial), régionaux et nationaux en vue de contribuer à l'élaboration et au déploiement de l'offre de services

Objectif		Indicateurs/livrables
5	Consolider et bonifier la représentation et la participation de l'URLSM au sein des instances de concertation locale, régionale et nationale à titre de leader ou participant	- Nombre d'instances de concertation en loisir, sport, plein air et en activités physiques auxquelles participe formellement l'URLSM en tant que leader ou participant - Nombre d'instances de concertation autres qu'en loisir, sport, plein air et activités physiques auxquelles participe formellement l'URLSM en tant que leader ou participant - Nombre d'activités ou rencontres en dehors des instances régulières de concertation
6	Développer des ententes locales régionales et nationales en vue de contribuer à l'élaboration de l'offre de service dans le milieu	- Nombre d'ententes régionales et nationales - Nombre et volume des actions menées à titre de leader ou en partenariat en matière de réseautage, de partage d'expertise, de planification et d'harmonisation des activités et des services

ORIENTATION ⑤ Élaborer une offre régionale des services de l'URLSM pour chacun des champs d'intervention

Objectif		Indicateurs/livrables
7	Réaliser des cartes de services régionales pour chacun des champs d'intervention de l'URLSM	- Nombre de cartes de services régionaux
8	Coordonner régionalement différents programmes nationaux et régionaux en matière de loisir et de sport	- Nombre de programmes nationaux ou régionaux coordonnés par l'URLSM selon les mandats PAFURS - Nombre de programmes nationaux ou régionaux coordonnés par l'URLSM en fonction d'ententes spécifiques - Nombre de programmes régionaux développés et coordonnés par l'URLSM

L'expertise et la qualité des interventions

ORIENTATION ⑥ Mettre en œuvre des actions favorisant l'accessibilité physique, culturelle, sociale, économique et numérique en vue d'augmenter la pratique des activités de loisir et de sport

Objectif		Indicateurs/livrables
9	Offrir différents programmes et activités facilitant l'accès à une offre de loisir et de sport à des personnes, des groupes ou des communautés qui ont des besoins particuliers	- Variété et volumes des programmes et activités - Nombre d'organismes bénéficiaires des services
10	Mettre en place, au sein de l'URLSM, des politiques ou des mesures permettant d'accroître l'accessibilité en matière de loisir et de sport	- Variété et volumes des mesures mise en place - Nombre d'organismes bénéficiaires des services

ORIENTATION ⑦ Promouvoir et valoriser la pratique des activités de loisir et de sport

Objectif		Indicateurs/livrables
11	Déployer une variété d'actions de promotion, d'information et de sensibilisation auprès des citoyens et organismes du milieu dans le but d'augmenter la pratique d'activités physiques, de sports et de loisirs	- Nombre d'action de promotion destinées aux associations locales, aux municipalités et autres partenaires pour valoriser le loisir et le sport (capsule numérique, calendrier d'événement, campagne publicitaire grand public, communiqué de presse, conférence de presse, entrevue avec les médias, reportage vidéo, foire, salon ou festival, imprimé/dépliant, matériel promotionnel, site web)

ORIENTATION ⑧ Mettre en place des services variés de qualité en matière d'accompagnement pour les organisations locales et régionales de loisir et de sport

Objectif		Indicateurs/livrables
12	Déployer un programme d'activités de formation et de perfectionnement pour les intervenants en loisir et en sport	- Nombre de formations offertes - Nombre d'organismes bénéficiaires - Nombre de personnes ayant suivi la formation
13	Formuler ou rédiger des avis-conseils selon les besoins, et ce, suite aux différentes problématiques qui pourraient être présentées par les membres de l'URLSM	- Nombre d'avis-conseil rédigés (recommandation, évaluation d'un projet, référence (Guide, expert)) - Nombre d'organismes bénéficiaires des services
14	Développer ou adapter des outils de travail afin de répondre aux besoins de l'URLSM ou de ses membres	- Nombre de développement et appropriation d'outils (guide, programme, application, web) - Nombre d'organismes bénéficiaires des services

15	Favoriser les lieux d'échanges et de réseautage	- Variété et nombre de rencontre de liaison et de réseautage - Nombre d'organismes bénéficiaires des services
16	Déployer, selon les besoins, un suivi de mentorat auprès de nos membres	- Nombre de bénéficiaire ayant reçu un service de mentorat
17	Assumer une veille spécialisée sur les besoins et tendances en loisir et en sport	- Nombre de veille spécialisée réalisée (sondage, bilan, forces et faiblesses, besoin du milieu, collecte des données)

ORIENTATION ⑨ Soutenir l'action bénévole en loisir et en sport

Objectif		Indicateurs/livrables
18	Accompagner et soutenir les organisations de loisir et de sport dans leur gestion des bénévoles	- Nombre d'organismes bénéficiant d'un suivi de soutien (mise en place de politique, moyens d'incitation au bénévolat, gestion des bénévoles, rencontre d'information, guide d'évaluation des bénévoles, reconnaissance, vérification des antécédents judiciaires)
19	Reconnaître et valoriser les bénévoles	- Nombre d'actions valorisant et reconnaissant les bénévoles - Nombre d'actions de communication et de promotion destinées à la valorisation et à la reconnaissance du bénévolat

Indicateurs de performance et cibles

Afin de faire un suivi et l'évaluation du Plan stratégique 2022-2027, tous les indicateurs seront analysés à partir de l'année « zéro » ou l'année de départ, c'est-à-dire l'année 2021-2022.

L'année 2021-2022 servira ainsi de balise afin d'identifier les cibles à atteindre pour les années subséquentes du plan stratégique.

Exemple

Indicateurs	Année Zéro 2021-2022	Cibles cumulatives			
		2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2027
Nombre de formations offertes	14	17	18	20	24

L'ÉVALUATION

Les membres du conseil d'administration doivent effectuer au moins deux fois par an un suivi de l'avancement et de la mise en œuvre du plan stratégique et du plan d'action.

Le Comité de gouvernance et d'éthique en collaboration avec la direction générale doivent réaliser ce suivi et présenter les résultats à une rencontre régulière du Conseil d'administration. Sous forme de tableau de bord, un document démontrant les résultats devra être réalisé.

L'évaluation permet notamment de répondre à ces questions :

- Sommes-nous toujours en lien avec nos objectifs ?
- Devons-nous apporter des ajustements au plan stratégique ?
- Devons-nous apporter des correctifs au plan d'action annuel ?
- Allons-nous atteindre nos cibles ?

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2022-2027

La gouvernance

ORIENTATION ① Consolider les processus internes, politiques et outils de gestion

1	Développer, consolider et mettre en œuvre les différentes politiques découlant du nouveau Code de gouvernance
2	Poursuivre avec efficience la planification et la gestion des ressources humaines, financières et physiques de l'URLSM

ORIENTATION ② Positionner davantage les communications au sein de notre organisation

3	Doter l'URLSM d'une Politique de communication et d'un plan annuel en communication
---	---

ORIENTATION ③ Favoriser le développement durable au sein de l'URLSM

4	Doter l'URLSM d'un Plan d'action en développement durable
---	---

Le leadership et le rayonnement régional

ORIENTATION ④ Développer, consolider et animer, s'il y a lieu, des partenariats locaux (territorial), régionaux et nationaux en vue de contribuer à l'élaboration et au déploiement de l'offre de services

5	Consolider et bonifier la représentation et la participation de l'URLSM au sein des instances de concertation locale, régionale et nationale à titre de leader ou participant
6	Développer des ententes locales régionales et nationales en vue de contribuer à l'élaboration de l'offre de service dans le milieu

ORIENTATION ⑤ Élaborer une offre régionale des services de l'URLSM pour chacun des champs d'intervention

7	Réaliser des cartes de services régionales pour chacun des champs d'intervention de l'URLSM
8	Coordonner régionalement différents programmes nationaux et régionaux en matière de loisir et de sport

L'expertise et la qualité des interventions

ORIENTATION ⑥ Mettre en œuvre des actions favorisant l'accessibilité physique, culturelle, sociale, économique et numérique en vue d'augmenter la pratique des activités de loisir et de sport

9	Offrir différents programmes et activités facilitant l'accès à une offre de loisir et de sport à des personnes, des groupes ou des communautés qui ont des besoins particuliers
10	Mettre en place, au sein de l'URLSM, des politiques ou des mesures permettant d'accroître l'accessibilité en matière de loisir et de sport

ORIENTATION ⑦ Promouvoir et valoriser la pratique des activités de loisir et de sport

11	Déployer une variété d'actions de promotion, d'information et de sensibilisation auprès des citoyens et organismes du milieu dans le but d'augmenter la pratique d'activités physiques, de sports et de loisirs
----	---

ORIENTATION ⑧ Mettre en place des services variés de qualité en matière d'accompagnement pour les organisations locales et régionales de loisir et de sport

12	Déployer un programme d'activités de formation et de perfectionnement pour les intervenants en loisir et en sport
13	Formuler ou rédiger des avis-conseils selon les besoins, et ce, suite aux différentes problématiques qui pourraient être présentées par les membres de l'URLSM
14	Développer ou adapter des outils de travail afin de répondre aux besoins de l'URLSM ou de ses membres
15	Favoriser les lieux d'échanges et de réseautage
16	Déployer, selon les besoins, un suivi de mentorat auprès de nos membres
17	Assumer une veille spécialisée sur les besoins et tendances en loisir et en sport

ORIENTATION ⑨ Soutenir l'action bénévole en loisir et en sport

18	Accompagner et soutenir les organisations de loisir et de sport dans leur gestion des bénévoles
19	Reconnaître et valoriser les bénévoles