



PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE LA CDC DE MASKINONGÉ

Mai 2014

SOMMAIRE

Contexte	p.3
Synthèse des entrevues individuelles	p.4
Résultats de l'analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités (FFOM)	p.15
Les fondements de la CDC : mission, vision, valeurs	p.17
Enjeux	p.19
Orientations stratégiques	p.19
Étapes suivantes : s'engager.....	p.22
Constats et recommandations générales	p.22
Remerciements	p.24



Contexte

La Corporation de développement communautaire (CDC) de la MRC de Maskinongé est un regroupement d'organismes ayant pour mission d'assurer la participation active du mouvement communautaire au développement socioéconomique de la MRC de Maskinongé¹. Elle offre un lieu privilégié de réseautage et d'activités conçus pour les organismes du territoire.

Depuis quelques temps, l'organisation vit certaines difficultés qui touchent, notamment, la mobilisation des membres et la gestion interne de la corporation. L'organisme souhaite être accompagné dans la collecte d'informations, l'animation et l'élaboration de sa planification stratégique triennale, et ce, pour pouvoir se repositionner, définir ses orientations, surmonter ses défis internes, planifier son développement et mobiliser ses membres pour les prochaines années.

Bien qu'il s'agisse d'une première planification stratégique, plusieurs éléments de la démarche de planification sont actuellement entamés. Ce rapport présente le résultat de la planification stratégique de la CDC de Maskinongé pour les années 2015 à 2017. La première partie est une synthèse des 23 entrevues individuelles qui se sont déroulées durant les mois de janvier et février 2014. La deuxième partie est une synthèse des forces, des faiblesses, des menaces et des opportunités de l'organisme. La troisième partie est consacrée à la mission, à la vision et aux valeurs de la CDC. Enfin, la dernière partie présente les enjeux et les orientations stratégiques de la planification.

¹ Source : site Internet de l'organisme

Synthèse des entrevues individuelles

La première étape de ce mandat consistait à rencontrer 24 membres issus du milieu communautaire et socioéconomique de la région afin de compléter et d'appuyer le diagnostic des forces, des faiblesses, des menaces et des opportunités (FFOM) de la CDC. Le questionnaire fut préalablement validé par le conseil d'administration. À titre indicatif, voici le tableau des rencontres effectuées entre janvier et février 2014. Suite à la demande de certains membres, plusieurs personnes d'une même organisation ont été rencontrées lors des entrevues. Au total, 29 personnes ont participé à l'exercice. Un seul organisme n'a pu être rencontré puisqu'il n'a pas donné suite à nos relances.

Contact	Date de la rencontre	Organismes
Marie-Josée Perron	4 février 2014	Association des aidants naturels du bassin Maskinongé « Mains tendres »
Jean Bergeron et Marie Dion	20 janvier 2014	Association des personnes handicapées du comté de Maskinongé
Sébastien Rochefort	22 janvier 2014	L'Avenue libre du bassin de Maskinongé
Josée Doyon	21 janvier 2014	Centre d'action bénévole de la MRC de Maskinongé
Annie Lessard, Linda Provençal et Shari Laliberté	23 janvier 2014	Centre des femmes l'Héritage
Annie Milette	29 janvier 2014	Centre l'Étape du bassin de Maskinongé
Nancy Lemay et Line Gélinas	23 janvier 2014	La CLE en éducation populaire de la MRC de Maskinongé
Carole Jacques	20 janvier 2014	L'Entre-Aide de Louiseville
Ghislaine Dénomée	23 janvier 2014	Le Gyroscope du bassin de Maskinongé
Louise Bossé	4 février 2014	La Maison de l'Abondance
Élaine Legault	29 janvier 2014	La Maison de la famille de la MRC de Maskinongé

Véronique Lessard	4 février 2014	Maison de Jeunes « Au Bout du Monde »
Marc Bellemare	22 janvier 2014	Maison de Jeunes « L'Éveil Jeunesse »
Julie Bruno	4 février 2014	Maison des Jeunes « Au coeur des montagnes »
Laure Gaillardetz et Cindy Garceau	29 janvier 2014	Ressources Alternatives Maskinongé Organisme de justice alternative
Michel Purcell	21 janvier 2014	Travail de rue communautaire de la MRC de Maskinongé
Jonathan Gariépy	23 janvier 2014	CH2O 103,1 et 104,9/Coopérative de solidarité radio communautaire de la MRC de Maskinongé
Julie Béland	22 janvier 2014	Coopérative d'aide domestique de la MRC de Maskinongé
Valérie Bellerose	29 janvier 2014	Corporation de Transports Collectifs de la MRC de Maskinongé
Jonner Mina Sanchez	30 janvier 2014	Le Service d'accueil des nouveaux arrivants (SANA) de la MRC Maskinongé
Karine Gauthier	9 janvier 2014	Premier Envol
Marc Sévigny	5 février 2014	Coopérative de solidarité d'intégration socioprofessionnel Adirondak
Julie Lemieux	30 janvier 2014	Société d'aide au développement des collectivités de la MRC de Maskinongé

Pour simplifier la lecture et la compréhension de ce rapport, les réponses ont été regroupées par question. Toutes ces réponses respectent la confidentialité des répondants.

Question 1: Depuis combien de temps êtes-vous membre de la CDC? Avez-vous observé des changements? Si oui, lesquels?

Membership :

Les différents organismes rencontrés sont membres de la CDC depuis la fondation de leur propre organisation ou depuis la fondation de la CDC. Toutefois, certains coordonnateurs sont en poste depuis peu. Ils ont donc répondu aux questions en fonction de leur propre expérience à l'égard de la CDC.

Changements observés:

Cette partie de question a soulevé beaucoup de discussions et de commentaires. Voici les principaux éléments qui en ressortent:

- La grande majorité des membres a mentionné que le déménagement de la CDC vers St-Léon-le-Grand a nuï aux liens de proximité entretenus avec la CDC, tant pour les liens avec la coordination que pour le prêt des différents équipements;
- Les différents problèmes en gestion des ressources humaines vécus par la CDC dans les dernières années (roulement de personnel important) ont fait en sorte que les membres se sont démobilisés et se sont beaucoup moins impliqués. Tous ont souligné l'urgence de retrouver une stabilité au niveau du personnel de la CDC. Tous les membres rencontrés s'attendent aussi à avoir un(e) coordinateur(trice) avec un bon *leadership*, un grand sens politique, une grande capacité de mobilisation et une stabilité dans le temps;
- Certains ont souligné la forte baisse de confiance des instances locales, municipales et régionales suite à ces événements;
- Le projet d'unité mobile fait également partie des raisons de la démobilisation des membres. Alors que ce projet aurait dû mobiliser les troupes, le contraire s'est produit.
- Beaucoup ont mentionné l'importance du rôle que devront jouer les membres du conseil d'administration pour faire une différence dans les prochaines années. Notons que les membres du conseil d'administration ont été plusieurs fois critiqués sur leur façon d'agir (gouvernance).
- Bien qu'il ne soit pas vu comme étant un changement majeur, plusieurs ont souligné le fait que le financement de l'organisme semblait moindre qu'avant.

Certains ont aussi mentionné que le processus d'acceptation des dossiers semblait plus complexe, ce qui pouvait décourager certains membres.

Question 2 : Avez-vous déjà remis en doute votre *membership*? Si oui, pourquoi?

Nous présentons ici les principaux éléments qui justifiaient la réponse des membres. Le chiffre entre parenthèses représente le nombre de réponses données.

Non (16) :

16 personnes ont affirmé ne jamais avoir remis en doute leur *membership*. Ces personnes sont convaincues de la nécessité d'une CDC.

Oui (7) :

À l'inverse, 7 personnes ont déjà remis en doute leur appartenance à la CDC de Maskinongé. Les principales raisons évoquées sont les suivantes :

- Les évènements des dernières années m'ont démotivé;
- Il y avait mésentente entre certains membres du conseil d'administration;
- La CDC ne rapporte rien à mon organisme. Nous poursuivons pour la cause. Nous avons toujours été impliqués au CA ou sur différents comités, sauf au cours des 3 dernières années;
- On a trouvé que, aux derniers AGA, nous étions mal accueillis, comme si on ne faisait pas partie de la « gang ». On voit l'utilité, mais ça nous tente moins de participer;
- Nous sommes peu d'employés et nous devons choisir nos implications. On va peut-être renouveler la prochaine année, mais ils doivent se restructurer au CA;
- On se demande à quoi sert une CDC;

Question 3: De 1 à 10, quelle importance accordez-vous à l'implication de votre organisme dans la CDC ?

Cette question permet de mesurer de façon approximative l'implication actuelle des membres rencontrés. Deux éléments ressortent :

1. La moyenne actuelle d'implication est de 5,5/10, ce qui est assez bas. Le plus bas se situe à 2 et le plus haut à 10. Cependant, notons que ce résultat ne signifie pas un désintérêt total des membres de la corporation puisque la plupart soulignent l'importance du rôle et des responsabilités de la CDC dans la MRC de Maskinongé. Encore une fois, les événements passés et récents s'ajoutant au manque d'activités de l'organisme contribuent à ce résultat.
2. Le deuxième constat est que tous ont mentionné avoir déjà eu un niveau d'implication beaucoup plus élevé dans le passé et qu'ils seraient prêts à s'investir davantage si la CDC retrouvait une stabilité interne et un dynamisme dans les activités et les services proposés aux membres. À cette question, les façons d'agir du conseil d'administration ont été aussi plusieurs fois critiquées.

Question 4 : Connaissez-vous la mission de la CDC et qu'en pensez-vous?

À cette question, trois constats ressortent:

1. La mission de la CDC est très bien connue de ses membres. Beaucoup la voient comme la porte-parole des organismes communautaires pour la défense de leurs droits. Elle est aussi vue comme un lieu privilégié d'échange d'informations et de promotion des activités communautaires. Pour certains, la CDC est l'unique porte-parole auprès des instances municipales ou régionales. L'aide technique, l'écoute et le transfert d'expertise font partie des éléments plusieurs fois nommés. Plusieurs membres ont aussi mentionné leur préoccupation d'intégrer les organismes d'économie sociale parmi les membres;
2. Certains s'attendent à ce que la CDC reste à l'affût de ce qui se passe au niveau local, régional et national pour alimenter les membres quant aux opportunités ou aux bons coups. L'information doit ensuite être résumée et bien

vulgarisée avant de la faire suivre aux membres concernés. Pour d'autres, la CDC doit travailler pour l'intérêt de ses membres en favorisant le réseautage et la complémentarité sur le territoire de la MRC de Maskinongé;

3. Enfin, certains mentionnent qu'il y a un décalage entre la mission officielle de la CDC et la réalité sur le terrain. La mission actuelle devrait être plus personnalisée et détaillée pour ainsi interpeller davantage les membres actuels et futurs de la CDC.

Question 5 : Que pensez-vous des objectifs identifiés par la CDC?

Objectif 1: Regrouper les organismes communautaires et coopératifs;

Les membres sont en accord avec cet objectif et certains d'entre eux souhaiteraient que l'économie sociale y soit incluse.

Objectif 2: Favoriser leur promotion, leur concertation, leur consolidation, leur organisation et leur développement;

Les membres sont en grande majorité d'accord avec cet objectif. Toutefois, plusieurs ont mentionné que cet objectif est très ambitieux et qu'il pourrait être ramené à un niveau plus réaliste.

Objectif 3: Renforcer le mouvement communautaire et générer son développement;

Tous les membres sont en accord avec cet objectif. Il a été mentionné toutefois de faire attention à ne pas dédoubler d'autres instances telles que la TROC et le CLDS.

Objectif 4: Faire reconnaître le mouvement communautaire comme un acteur incontournable du développement socio-économique de la MRC de Maskinongé.

Les membres sont tous en accord avec cet objectif.

Question 6: Parmi la liste de services proposés, lesquels utilisez-vous?

Nous présentons ici les principaux commentaires émis par les participants en lien avec chacun des services offerts par la CDC.

Service 1 : En tant que regroupement local et multisectoriel, la CDC, par une vie associative proche des membres, favorise la concertation des organismes communautaires entre eux.

Selon les membres, cet élément est plutôt un mandat qu'un service offert. Toutefois, ils sont tous en accord avec ce mandat. La majorité pense aussi que c'est son rôle et que cela permettrait d'éviter les dédoublements de services.

Service 2 : Prêt de documents

Dans l'ensemble, les membres n'étaient pas au courant de ce service. Ceux qui le connaissent disent qu'il était plus facile de l'utiliser lorsque la CDC se trouvait à Louiseville.

Service 3 : Assurances collectives

Plusieurs membres utilisent déjà ce service et tous s'entendent pour dire qu'il est important.

Service 4 : Prêt d'équipement (Écran, projecteur et ordinateur portable)

Les membres utilisent ces équipements lorsqu'ils n'en possèdent pas. Toutefois, le prêt d'équipement était plus simple lorsque la CDC se situait à Louiseville. De plus, le Centre d'action bénévole offre également ce service à ses membres.

Service 5 : Boudineuse et caméra numérique

Les membres ne savaient pas que la CDC avait ces équipements. Ce service ne semble pas très utilisé.

Service 6 : Échange d'informations

Les membres trouvent ce service important dans la mesure où la CDC est capable de bien vulgariser et d'apporter une valeur ajoutée. Les membres reçoivent déjà la même information de diverses sources. Plusieurs membres ont mentionné une surutilisation du courriel.

Service 7 : Négociation avec d'autres organisations (exemple : des instances gouvernementales)

Le volet représentation à différentes instances demeure un service très important pour les membres. Cependant, pour certains membres, le volet « négociation » ne semble pas être un service prioritaire qui devrait être porté par la CDC (elle se fait par d'autres instances plus régionales ou provinciales).

Question 7 : Autre que l'embauche d'une coordination, nommez un ou deux projets que pourrait réaliser la CDC d'ici les prochaines années?

Malgré la précision effectuée dans la question posée, tous ont mentionné l'importance capitale de réussir l'embauche d'une ressource. Cet élément sera repris dans les constats et les recommandations émises à la fin de ce document. Voici quelques idées ou projets que souhaiteraient voir se développer les membres de la CDC :

- Continuer à travailler sur l'équité sociale en respectant les couleurs de chaque organisme;
- Trouver un projet mobilisateur tel que celui de la « lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale »;
- Rétablir et recréer le sentiment d'appartenance et la mobilisation des membres;
- Que la CDC prenne le temps de réaliser sa mission de base de réseautage, de soutien et de représentation;
- Développer un site Web dynamique et assurer la fluidité des échanges entre les organisations;
- Jouer un rôle d'animateur communautaire;
- Regrouper les organismes communautaires sous un même toit (acheter ou construire une bâtisse);
- Trouver un emplacement plus central pour la CDC;
- La Rentrée du communautaire devrait être maintenue;

- Se rapprocher des élus, ce qui pourrait nous aider lorsqu'on fait des demandes au pacte rural;
- Reprendre le bulletin d'informations mensuel qui résumerait ce que les membres font, les activités à venir, etc.;
- Travailler avec tous les acteurs du développement économique. Avoir une vision d'ensemble et être capable de travailler en concertation avec eux;
- Offrir des formations aux membres;
- Organiser diverses activités de réseautage.

Question 8: Quelles sont, selon vous, les principales faiblesses actuelles de la CDC?

Pour cette question, nous présentons la majorité des réponses qui ont été les plus populaires:

- L'absence de coordination et la difficulté de gestion des ressources humaines;
- La démobilisation des membres;
- Le manque d'ouverture du conseil d'administration (réputation de « clan »);
- Le manque d'activités de la CDC;
- Le manque de crédibilité auprès des instances municipales et régionales;
- Manque d'informations et de communication stratégique (trop ou pas assez informé);
- La perception négative;
- Le manque de connaissance des services;
- Le fonctionnement du conseil d'administration (gouvernance);
- L'éloignement géographique;
- Mission et vision floues ou mal déployées.

Question 9: Est-ce que la CDC devrait viser d'autres organisations? Si oui, lesquelles?

Les personnes consultées trouvent que la liste des membres actuels est représentative du mouvement communautaire. Voici cependant les organismes que les membres proposent d'approcher à titre de nouveaux membres :

- Le CSSS, car il soutient financièrement plusieurs membres de la CDC.
- Le CLD et la MRC à titre de membres de soutien comme la SADC.
- Un Centre de la petite enfance.
- L'Office d'habitation.
- Coup de pouce à Yamachiche.
- La Société d'histoire.
- Le Carrefour-Jeunesse-Emploi.

Question 10 : Quelle est l'approche que devrait avoir la CDC à l'avenir, c'est-à-dire que devrait-elle faire de plus ou de différent pour ses membres?

La majorité des commentaires des participants suggèrent un rapprochement avec les membres actuels de la CDC en misant sur une approche personnalisée et durable dans le temps. Beaucoup suggèrent de réorganiser les communications pour faciliter le transfert d'informations envers les membres et créer ainsi des échanges constructifs. Une meilleure représentation auprès des instances locales est aussi souhaitée. Enfin, le système de gouvernance devra être aussi redéfini pour que le conseil d'administration puisse se concentrer sur les bons défis et assurer un bon *leadership* localement. Combiné à une bonne planification et à l'élaboration d'une vision claire, le lien de confiance sera alors renforcé et c'est ce qui servira d'effet de levier pour relancer les activités de la CDC. Ces activités devront alors être simples et de petite taille dans un premier temps pour redonner confiance aux membres et ainsi diminuer le risque d'échec.

Question 11 : Qu'est-ce que vous aimeriez que l'on traite en priorité ?

Voici les priorités proposées par les membres rencontrés;

- Embaucher un bon coordonnateur en visant la stabilité;
- Rebâtir la crédibilité de la corporation et son image auprès des partenaires et de ses membres;
- Développer des projets lorsque la base sera bien solide;
- Développer le *membership* en incluant le milieu socioéconomique;
- Rester bien connecté avec les membres et améliorer les communications avec eux;

- Une fois élaborée, s'assurer que la vision de la CDC soit partagée et connue de tous;
- Tenir informés les membres de la démarche actuelle de planification stratégique.

Question 12: Quel type d'implication votre organisme serait-il prêt à effectuer pour assurer la pérennité de la CDC?

Cette question a soulevé beaucoup de commentaires. Voici les cinq principaux éléments qui en ressortent:

1. Dans la situation actuelle, peu de membres souhaitent s'impliquer au conseil d'administration. Certains des membres consultés ont dit qu'ils s'y impliqueront lorsque le CA aura revu ses règles de gouvernance et sa composition, et lorsqu'un coordonnateur sera en poste. Toutefois, ils sont nombreux à vouloir s'impliquer sur des comités de travail et à participer aux différentes activités.
2. Ils ont tous le désir d'être impliqués dans le processus de planification stratégique. Les membres du CA ont donc un défi de communication et de concertation à relever auprès des membres actuels pour rebâtir sa crédibilité et les informer de l'évolution de ce présent mandat.
3. Les membres qui gèrent de petites équipes sont moins disposés à s'impliquer dans divers comités par manque de temps et de ressources, mais souhaitent quand même recevoir les services de la CDC et participer aux différentes activités organisées.
4. Les membres ont beaucoup d'espoir à l'égard de cet exercice de planification stratégique et trouvent que le CA actuel s'en va ainsi dans la bonne direction.
5. Finalement, il a été proposé au CA d'utiliser les services des différents organismes qui peuvent leur venir en aide à différents niveaux, tels que la SADC.

Résultats de l'analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités (FFOM) de la CDC

Nous présentons ici le résultat de l'analyse des principales forces, faiblesses, menaces et opportunités de la CDC de Maskinongé. Elle tient compte des rencontres individuelles avec les partenaires de la journée d'animation stratégique tenue le 5 mars 2013 avec le conseil d'administration ainsi que des commentaires généraux émis lors des suivis avec le client.

Forces :

- Appartenance à un réseau national (table nationale des CDC);
- Organismes membres du CA (expertise locale);
- Fonds de développement social;
- Lieu central de diffusion de l'information;
- Réseautage/représentation/concertation;
- Démarche de planification stratégique en cours;
- Mission et objectifs appuyés par les membres;
- Perception que la CDC doit être la spécialiste du mouvement communautaire;
- Reconnaissance par les membres de la grande implication des administrateurs de la CDC;
- Conseil d'administration ouvert au changement.

Faiblesses :

- Absence de coordination et difficulté de gestion des ressources humaines;
- Diminution de la collaboration entre les membres;
- Démobilisation des membres;
- Capacités limitées pour le fonctionnement des opérations (ressources financières, ressources humaines, etc.)
- Perception parfois négative à l'égard du conseil d'administration et de la CDC; Manque d'activités ou de services-conseils de la CDC depuis les deux à trois dernières années;
- Manque d'informations et de communication stratégique (trop ou pas assez informés);
- Manque de connaissance des membres de certains services offerts;

- Gouvernance du CA;
- Éloignement géographique;
- Mission et vision floues ou mal déployées.

Menaces :

- Bouche à oreille négatif;
- Créer des attentes non comblées dans le milieu;
- Résistance de certains partenaires à accepter le rôle de la CDC et sa pertinence;
- Isolement des organismes et désolidarisation;
- Absence de sentiment d'appartenance;
- Tout nouvel échec.

Opportunités :

- Ouverture des membres envers la démarche de planification;
- Ouverture des membres de la CDC pour établir des partenariats ou des collaborations durables avec d'autres organismes;
- Mise en place d'une nouvelle coordination;
- AGA pour recruter de nouveaux membres;
- Profiter des bons coups et du fonctionnement positif des autres CDC;
- Les administrateurs qui font la promotion et font connaître et rayonner la CDC.

Les fondements de la CDC : mission, vision, valeurs

Mission

La mission d'un organisme est sa raison d'être, son identité. Après une longue période de réflexion et de discussion, les membres du conseil d'administration proposent de définir la mission de la CDC de la façon suivante :

Assurer la participation active du mouvement communautaire au développement socioéconomique du territoire de la MRC de Maskinongé.

SERVICES

- Sensibilisation et information
- Référencement
- Formation et accompagnement
- Prêt d'équipement/Assurances collectives
- Représentation



GROUPES VISÉS

Les membres de la CDC



APPROCHE

Nous soutenons les membres de la CDC par une approche concertée et communautaire pour faciliter leurs démarches et l'atteinte de leurs objectifs. Également, nous cherchons à offrir une plus grande visibilité des organismes membres auprès des instances du milieu.

Par son approche, la CDC a choisi de prioriser ses membres pour s'en rapprocher et pour rétablir sa crédibilité dans la CDC de Maskinongé. Cette approche facilitera aussi la collaboration avec les organismes et les associations du milieu.

Vision

La vision est la destination que l'organisme se fixe pour un futur rapproché. La vision exprime un rêve qui sera transformé en actions. Les membres du CA se sont entendus sur la vision suivante :

Par son implication dans le milieu, son approche communautaire et son dynamisme, la CDC aura retrouvé sa stabilité, sa crédibilité et sa capacité à mobiliser les membres et les partenaires autour d'enjeux communs. Elle sera également reconnue comme un acteur important dans le développement socioéconomique de la MRC de Maskinongé.

Valeurs

Les valeurs sont à la base de la culture organisationnelle de l'organisme. Elles guident les choix et sont une référence importante pour les clients. Elles déterminent aussi les comportements des membres du CA et des employés. La CDC de Maskinongé a privilégié les trois valeurs suivantes :

Solidarité

Démocratie

Égalité

Pour compléter le processus de réflexion, nous encourageons la CDC à définir chacune de ces valeurs et à les diffuser à tous ses membres.

Enjeux

La discussion sur les enjeux constitue un moment décisif de la planification stratégique. Définir avec justesse les enjeux fondamentaux conduit à faire des choix judicieux qui assureront le succès et la viabilité de l'organisme. Les trois enjeux suivants découlent de l'analyse FFOM et constituent la base sur laquelle reposera le choix des orientations stratégiques.

Enjeu A : La mobilisation des membres

Enjeu B : Une communication efficace auprès des membres et des partenaires

Enjeu C : La stabilité et la reconnaissance de la CDC

Orientations stratégiques

La démarche s'est conclue par le choix d'orientations stratégiques. Celles-ci permettront d'orienter l'organisme vers les bonnes actions. Fondées sur la vision, les enjeux et les résultats de l'analyse FFOM, elles indiquent une direction générale qu'il faudra suivre. Chacune des orientations est en lien avec les enjeux précédemment cités.

Enjeu A : La mobilisation des membres

Orientation 1 : Développer des projets rassembleurs répondant aux besoins du milieu

Orientation 2 : Favoriser le réseautage et la collaboration entre les membres

Enjeu B : Une communication efficace auprès des membres et des partenaires

Orientation 3 : Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication stratégique

Enjeu C : La stabilité et la reconnaissance de la CDC

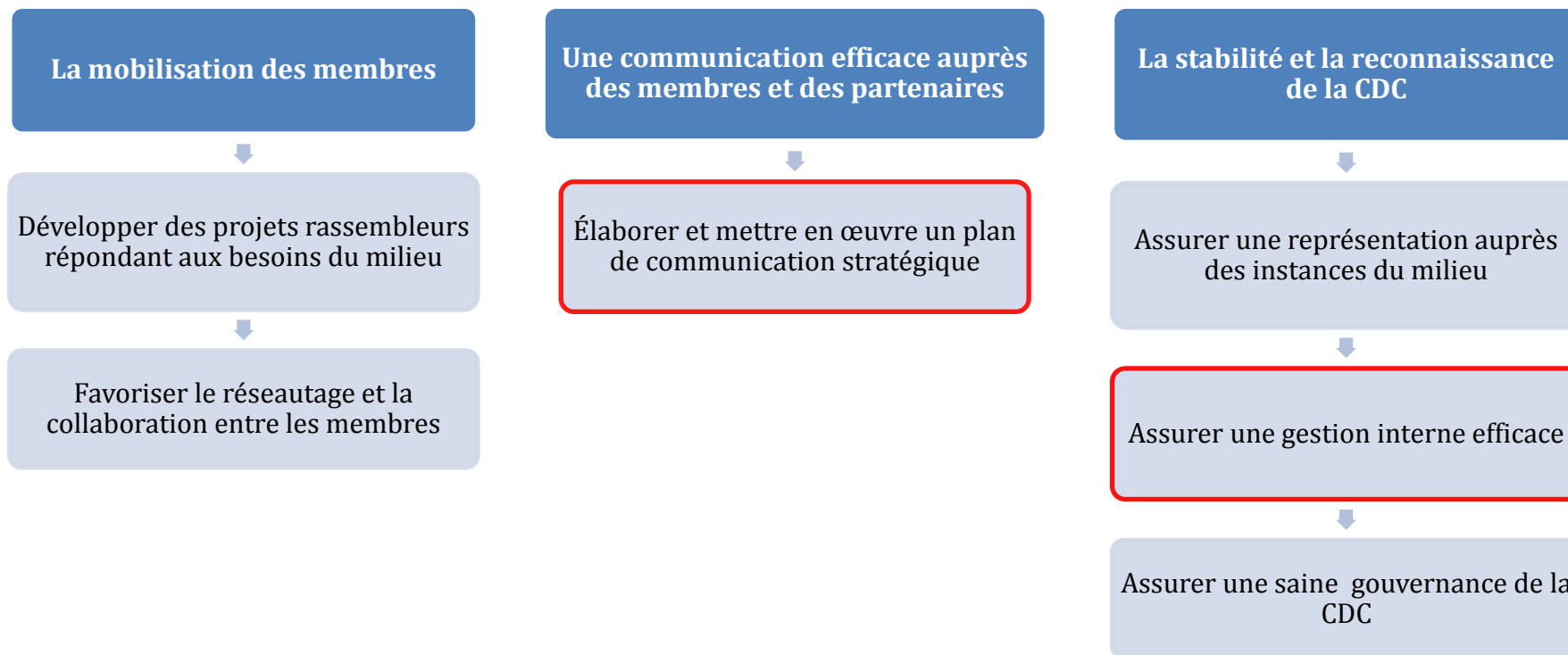
Orientation 4 : Assurer une représentation auprès des instances du milieu

Orientation 5 : Assurer une gestion interne efficace

Orientation 6 : Assurer une saine gouvernance de la CDC

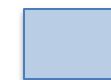
Les orientations 3 et 5 ont été identifiées comme prioritaires par le conseil d'administration de l'Appui. Ceci signifie, entre autres, que les actions et les projets devront, dans un premier temps, favoriser ces deux orientations.

Synthèse des enjeux et des orientations stratégiques



Enjeux

Orientations stratégiques



Orientations stratégiques prioritaires



Étape suivante : s'engager!

Une fois les orientations stratégiques définies et les discussions complétées, l'organisme devrait aborder l'étape de la conception et de la mise en œuvre d'un plan d'action. Cette troisième étape permettra de répondre à la question « **Comment s'y prendre?** ».

Rédaction du plan d'action

C'est dans le plan d'action que sont précisés les moyens privilégiés pour atteindre les résultats visés. Il s'agit donc d'un outil de mise en œuvre des engagements annoncés dans les orientations stratégiques. Le plan d'action demeure généralement un document interne opérationnel, conçu pour et par la direction générale. Il précise les responsabilités attribuées aux employés ou aux partenaires, de sorte que chacun connaît la contribution attendue. Il responsabilise toute l'organisation dans la réalisation et dans l'atteinte des orientations stratégiques. Son apport est donc essentiel.

Conclusion et recommandations générales

Cet exercice de planification conclut une étape importante pour la CDC de Maskinongé. Les administrateurs ont su se doter d'une mission, d'une vision et de valeurs claires pour l'organisation. Son développement futur repose maintenant sur la mise en place d'actions en lien avec les orientations stratégiques choisies par le CA. Deux d'entre elles ont été nommées prioritaires. Il sera donc important d'y porter une attention particulière. Pour conclure, nous présentons ici quelques constats et recommandations générales qui proviennent du résultat de l'analyse des rencontres individuelles et des forces, des faiblesses, des menaces et des opportunités (FFOM) de l'organisation. Ils seront à considérer pour le développement futur de l'organisation.

Constat et recommandation 1 :

Le défi pour intégrer et faire reconnaître la CDC sur son territoire auprès de ses membres et de ses partenaires est élevé. Il l'est encore davantage auprès de ses membres. La crédibilité de l'organisme est à rétablir, considérant ce qui s'est passé dans les dernières années. Elle devra se faire petit à petit, en misant sur la concertation et sur le réseautage personnalisé. Pour y parvenir, la CDC devra impérativement réussir l'embauche et l'intégration d'une nouvelle ressource en

l'encadrant de façon optimale, car les attentes du milieu envers ce défi sont élevées. Ce premier constat nous amène à suggérer, éventuellement, un accompagnement pour supporter la ressource dans les premières étapes de mise en œuvre de la planification stratégique et ainsi maximiser le succès dans cette phase importante.

Constat et recommandation 2 :

Tous les membres de la CDC ont salué l'initiative du conseil d'administration de réaliser des entrevues individuelles. Au cours de ces rencontres, plusieurs ont mentionné le besoin de clarifier le rôle et les responsabilités des administrateurs, la vision de l'organisation, les orientations et les mandats de chacun. Bien que plusieurs de ces éléments seront discutés lors des prochaines étapes de la planification, le succès de cette démarche dépendra également de l'implication et de la cohésion de son conseil d'administration. Il devra impérativement être proactif pour porter la mission de l'organisme dans les réseaux connus des administrateurs et s'entendre sur des actions et des stratégies gagnantes.

Constat et recommandation 3 :

Pour réussir à se développer, la CDC devra constamment travailler en étroite collaboration avec les organismes et les associations du milieu autour de projets structurants et rassembleurs. La principale difficulté qu'elle devra surmonter pour atteindre cet objectif sera de créer un lien de confiance et une habitude de collaboration. Pour diminuer ces difficultés, une approche stratégique du ou de la futur(e) coordonnateur(trice) et du conseil d'administration auprès de chacun des membres sera primordiale afin de produire un effet de levier positif auprès de tous.

Constat et recommandation 4 :

Considérant le précédent constat, le succès de la planification reposera en partie sur la satisfaction des membres qui ont décidé d'adhérer à la CDC. S'il souhaite maximiser le succès de ses initiatives, le conseil d'administration devra placer la satisfaction de ses membres au cœur de ses priorités. Par exemple, plusieurs ont mentionné leur volonté de prioriser des activités de services-conseils et de représentation. Les membres souhaitent revenir à la base en misant sur de petits projets qui seront faciles à réaliser et dont les chances de succès sont élevées.

Constat et recommandation 5 :

Nous savons que plusieurs membres du conseil d'administration sont peut-être en fin de mandat. Connaissant le contexte actuel, il serait très dommageable pour la CDC de perdre l'élan qu'elle se donne si son conseil d'administration n'arrivait pas à recruter de nouveaux administrateurs. Nous suggérons à la CDC de s'ouvrir vers l'extérieur et éventuellement de revoir les règlements généraux pour élargir le *membership* de ses membres et de son conseil d'administration.

Constat et recommandation 6 :

Enfin, pour supporter le déploiement des projets et des initiatives futures de la CDC, nous suggérons de tenir informés les membres de la corporation de façon stratégique et proactive. Beaucoup sont en attente des résultats de la présente démarche. Les tenir au courant de son évolution sera une des priorités à court terme. À moyen terme, une stratégie de communication entre le conseil d'administration et les membres de la CDC devra être élaborée.

Remerciements

Groupe Conseils MCG tient à vous remercier pour la confiance manifestée et le chaleureux accueil reçu tout au long de ce mandat. La grande qualité des rencontres et des échanges que nous avons eus avec vous nous a fait découvrir une organisation à la culture et aux valeurs solidement ancrées et partagées.

Nous espérons que nos conseils contribueront à l'atteinte de vos objectifs et nous vous souhaitons la meilleure des réussites dans ce projet.

Alexandre Ollive et Johanne Gauthier