

CADRE DE RÉFÉRENCE



**Sport et Loisir de
l'île de Montréal**

2016-2021

Planification stratégique

La planification stratégique établie pour la période 2016-2021 a été reconduite jusqu'en 2023.

TABLE DES MATIÈRES

1. PRÉAMBULE
2. LE MANDAT
3. APPLICATION DU PAFURS EN 2016-2017
4. LA DÉMARCHE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE
5. VISION, MISSION, VALEURS ET APPROCHES
6. ORIENTATIONS
7. PRINCIPAUX DÉFIS
8. CONCLUSION

1. PRÉAMBULE

La révision des programmes au sein du Gouvernement du Québec

En juin 2014, le Gouvernement du Québec instaure la Commission permanente de révision des programmes. Cette révision, qui inclut le programme d'assistance financière aux unités régionales de loisir et sport (URLS), doit démontrer la **réponse à des besoins de citoyens, une gestion efficace et efficiente, axée sur l'atteinte de résultats, une structure de gouvernance appropriée et un processus d'évaluation continue.**

En décembre 2014, le Regroupement des Unités régionales Loisir et Sport du Québec (RURLS), dépose au Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, le repositionnement des URLS. Le RURLS poursuit l'**approche proactive** et tient des rencontres pour analyser les enjeux en développement du loisir et du sport. Il retient quatre champs d'actions stratégiques dans lesquels les URLS peuvent jouer un rôle spécifique et significatif.

- Communautés locales et MRC
- Infrastructures
- Développement unifié (sport, mode de vie physiquement actif, plein air et accessibilité)
- Bénévolat et associations

Pour réussir ce positionnement, les URLS conviennent que des conditions critiques doivent être satisfaites tant à l'intérieur de chacune d'elles que dans leur façon de travailler ensemble¹. Ainsi, les URLS devront :

- 1) se doter d'une capacité de veille des pratiques et des attentes de la population et des acteurs en loisir et sport d'excellence;
- 2) transformer, le cas échéant, leurs budgets de transfert aux groupes locaux en budget de développement;
- 3) établir leur plan annuel et convenir d'une entente avec le ministère en fonction des champs prioritaires d'action;
- 4) revoir, le cas échéant, la configuration des compétences de leur personnel;
- 5) assurer la présence, à leur Conseil d'administration, des principales parties prenantes à ce repositionnement;

Dans chacun des champs mentionnés précédemment, les URLS énoncent des cibles d'action communes, par le développement de cartes de services. Celles-ci seront déployées selon les dynamiques et les acquis de chaque région.

¹ (Référence : *Projet de repositionnement dans un contexte de changement des RURLS, décembre 2014 – pages 2 et 8*)

En mars 2016, le ministère de l'Éducation ayant reçu positivement ces changements, il en tient compte dans l'élaboration de la nouvelle entente financière. Bien que la politique nationale en loisir, sport et activité physique ne soit pas encore adoptée, les enjeux soumis au sein du Livre Vert «Le goût et le plaisir de bouger» en 2013 (l'accessibilité, la qualité des expériences, la valorisation et la concertation) demeurent la pierre angulaire qui guide les transformations effectuées.

L'équipe du Secteur loisir et sport du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur dépose les orientations du nouveau programme d'assistance financière aux **unités régionales de services (PAFURS) en matière de loisir, de sport, de plein air et d'activité physique**. Les fondements qui guident l'élaboration ce programme s'appuient sur les lois de l'administration publique et la loi sur le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport.²

L'entente est transitoire en 2016-2017 pour ensuite être établie pour une période de 3 ans (2017 à 2020). À la fin de juillet 2016, la convention d'aide financière est signée par le ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport et le président de Sport et Loisir de l'Île de Montréal (SLIM).

La région administrative de Montréal

SLIM est en démarche de planification stratégique depuis 2013. Ce délai et les maintes mises en veilleuse furent imposées par les annonces répétées de la sortie éminente de la politique nationale en loisir, sport et activité physique et la redéfinition du mandat de la corporation. Afin de compléter sa démarche de planification stratégique pour 2017-2020, SLIM prend donc appui sur les éléments suivants :

- Sondage auprès des membres (avril 2013)
- Élaboration d'un portrait régional, consultation et mobilisation des membres concernant le Livre Vert : *Pour le plaisir de Bouger* (consultation régionale tenue le 5 septembre 2013)
- Plusieurs intervenants, dont SLIM, sont impliqués depuis la fin de l'année 2012 dans la consultation de la Ville de Montréal nommée «Montréal, physique active» qui culmine par la tenue d'un sommet sur le sport et l'activité physique en mai 2014 et l'adoption d'un plan d'action 2014-2025. SLIM est impliqué dans les 4 axes de travail.³
- Tenue de deux événements (22 mars et 9 juin 2014) afin d'élaborer la *Stratégie de développement en loisir et en sport de la région de Montréal*.
- Repositionnement des URLS (décembre 2014) et démarche collective d'élaboration de cartes de services

En 2015, le Conseil d'administration a mandaté la directrice générale à effectuer une tournée pour faire connaître le repositionnement de SLIM à certains membres et partenaires et obtenir leurs commentaires. Pour le sport régional, une dizaine de rencontres de travail ont eu lieu avec les trois commissions sportives sur l'Île de Montréal permettant d'échanger sur les enjeux et la gouvernance du sport régional.

² (page 4, PAFURS 2016-2017)

³ www.mtlphysiquementactive.ca

C'est dans ce contexte que le Conseil d'administration de SLIM adopte le 12 février 2016, la résolution suivante :

Philippe Huot, appuyé par Adrien Michaud, propose d'entériner les actions suivantes afin de faire cheminer la corporation dans son repositionnement :

1. Adopter le principe d'un mode de fonctionnement par comités de travail, selon les besoins, (avec un administrateur en leadership) ayant un pouvoir de recommandation au CA. Il y a possibilité de s'adjoindre des membres ou des ressources extérieures.
2. Mandater le comité des dirigeants à
 - Revoir la mission, la vision, les orientations stratégiques en lien avec l'approche de développement intégré et les valeurs
 - Revoir la gouvernance de la corporation et ses impacts sur les règlements généraux de manière progressive jusqu'en mars 2017
 - Revoir les partenariats et mandats en lien avec les cartes de service de manière progressive jusqu'en mars 2017
 - Proposer un mode de fonctionnement pour communiquer et valider le repositionnement avec nos membres d'ici à l'AGA de 2016.
3. Adopter le principe que la corporation s'engage au déploiement des cartes de services en y affectant les ressources nécessaires.
4. Les protocoles à intervenir avec les organisations soutenues seront d'un an et orientés vers des objectifs collectifs et une reddition de compte en cohérence avec les exigences du MEESR.
5. Le soutien financier destiné au sport étudiant sera l'objet d'un protocole avec chaque instance RSEQ sur l'île de Montréal et non plus avec l'organisme de regroupement nommé l'Association régionale du sport étudiant de l'île de Montréal.
6. Compte-tenu de sa réalité financière, la FADOQ – Région de l'île de Montréal ne sera plus soutenue pour son fonctionnement et sa mission. Le soutien financier de SLIM pourrait soutenir une recherche-action sur la pratique et les besoins des aînés en matière d'offre de loisir et de sport. Une analyse sera effectuée en partenariat.

Les éléments 5 et 6 de cette résolution sont caduques depuis que le Conseil du Trésor, le 28 juin 2016, a adopté le programme d'assistance financière aux unités régionales de services en matière de loisir, de sport, de plein air et d'activité physique.

Le présent document fait état des modifications à être opérées au sein de SLIM relativement à sa mission, ses objets, sa gouvernance et ses orientations stratégiques de 2016 à 2021.

2. LE MANDAT⁴

Le programme d'assistance financière aux unités régionales de services de loisir, de sport, de plein air et d'activité physique définit notre mandat ainsi :

Les unités régionales de services sont des partenaires actifs qui jouent un rôle clé dans l'atteinte d'objectifs ministériels en matière de loisir, de sport, de plein air et d'activité physique. Le Ministère leur reconnaît les principales responsabilités suivantes :

- *Le déploiement de services auprès des acteurs locaux et régionaux de loisir et de sport, de même qu'auprès de la population;*
- *La réalisation de mandats ministériels visant l'augmentation du niveau de pratique d'activités physiques, de loisirs, de sports et de plein air de la population suivant les besoins des régions administratives concernées.*

En conformité avec les orientations du Secteur du loisir et du sport, le Ministère reconnaît aux unités régionales de services les compétences suivantes :

- *Réseautage et partage de l'expertise*
- *Planification et harmonisation*
- *Promotion et valorisation*

La responsabilité des services qui leur est conférée est liée aux sept champs d'intervention suivants (les détails se retrouvent aux pages 8 à 10 du PAFURS) :

- *Soutien au développement du plein air;*
- *Soutien à la formation;*
- *Soutien aux événements;*
- *Soutien aux personnes handicapées;*
- *Soutien au bénévolat;*
- *Soutien à la promotion de la sécurité et de l'intégrité;*
- *Soutien aux structures locales d'encadrement de loisirs, de sports, de plein air et d'activités physiques.*

Au moment d'écrire ces lignes, nous attendons le protocole qui officialisera la prise en charge de certains volets du programme Kino-Québec, qui vise à promouvoir un mode de vie physiquement actif pour contribuer au mieux-être de la population québécoise; ce qui bonifiera notre mandat.

⁴ (pages 7-8, PAFURS 2016-2017)

3. APPLICATION DU PAFURS EN 2016-2017

Le PAFURS prend appui sur des lois, des politiques et différents documents auxquels SLIM, par extension, est maintenant soumis (page 4 du PAFURS).

Rappel : L'enveloppe provinciale globale destinée aux URS (17, dont le Nord du Québec qui a un statut particulier) est de 10,3 M\$. Cette enveloppe n'a pas été indexée depuis 2002.

1. L'enveloppe provinciale de 1,4 M\$ (incluse au 10,3M\$) vouée aux programmes d'assistance financière au loisir des personnes handicapées est demeurée inchangée.
2. L'enveloppe provinciale restante (8,9 M\$) est répartie selon des variables modifiées
 - a. Le budget de 1,2 M\$ du volet régional des Jeux du Québec n'est plus « protégé » mais intégré à l'enveloppe globale. Une mesure d'atténuation a été appliquée en 2016-2017 pour tenir compte des régions administratives ayant plus d'une région-jeux, comme Montréal (Bourassa, Lac St-Louis et Montréal)
 - b. Le budget de 1,2 M\$ voué à la mission loisir des personnes handicapées demeure « protégé » mais est redistribué selon une pondération et des variables différentes, tout comme le reste de l'enveloppe :

Variables de financement	Pondération en 2016-2017	Pondération de 2000 à 2015
Population totale (nombre d'habitants) de la région administrative	30 %	40 %
Superficie de la région administrative (km ²)	25 %	25 %
Nombre total de municipalités de moins de 10 000 habitants	15 %	néant
Nombre total de municipalités	10 %	10 %
Taux de familles à faible revenu	10 %	25 %
Taux de personnes handicapées (incapacité modérée et grave)	10 %	néant

3. SLIM recevait 1,3 M\$ et a donc subi une perte financière totale de 106 614 \$ soit - 8 %. Distinctement, la mission loisir pour les personnes handicapées subit une perte de 23 656 \$ soit -15 % et la mission de base subit une perte de 82 858 \$ soit -10 %. Une mesure d'atténuation limitant les fluctuations positives et négatives de 15% a été appliquée pour 2016-2017 mais nous ne connaissons pas l'impact de l'application intégrale des variables.
4. Selon les règles du PAFURS, SLIM ne peut plus soutenir d'organismes pour leur mission, cela a eu comme impact une perte de 26 400 \$ pour les Scouts du Montréal Métropolitain et une perte de 37 400 \$ pour la FADOQ – Région île de Montréal. Le MEES s'est engagé à soutenir directement le Réseau du

sport étudiant du Québec (RSEQ) qui verra à soutenir ses instances régionales (il en existe 3 à Montréal) mais le montant accordé pour 2016-2017 leur est encore inconnu. SLIM y injectait 188 000 \$ au total.

5. SLIM a, depuis 2003, travaillé en collaboration avec AlterGo afin de réaliser la mission régionale en loisir pour les personnes handicapées ainsi que la coordination du programme d'assistance financière au loisir des personnes handicapées. Le financement à la mission est soumis à de nouveaux indicateurs mais également, SLIM devra se soumettre aux règles pour l'adjudication des contrats afin de sous-contracter avec un tiers pour la réalisation de ce service dès 2017. La somme actuellement versée à AlterGo dépasse 100K\$; ce qui impliquerait l'obligation d'effectuer un appel d'offres public et l'imposition de taxes.
6. SLIM a, depuis sa création, travaillé en collaboration avec les trois commissions sportives de l'île de Montréal afin de réaliser le volet régional du Programme des Jeux du Québec. Non seulement le financement à ce programme n'est plus protégé mais également, SLIM devra se soumettre aux règles pour l'adjudication des contrats afin de sous-contracter avec un tiers pour la réalisation d'un service dès 2017. Actuellement, nous sommes en attente de connaître si le service de coordonner le programme des Jeux du Québec peut être scindé en trois pour tenir compte de la réalité régionale.
7. Le MEES a clairement exprimé que le loisir culturel relevait du Ministère de la Culture et des Communications, ce qui était ambiguë depuis 1997, dans le cadre d'intervention gouvernementale en matière de loisir et de sport. Le MEES soutenait financièrement le loisir culturel dans une entente tripartite avec le ministère de la Culture et des Communications et le Secrétariat à la jeunesse. De cette entente, SLIM recevait une somme de 15 000 \$ permettant de réaliser le programme *Secondaire en spectacle*. Le MEES se désengage du loisir culturel à compter de 2017.

4. LA DÉMARCHE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Rappelons qu'afin de maximiser le succès de cette démarche, les administrateurs en poste au moment de l'annonce des changements à venir pour la corporation, appuyés par l'assemblée des membres tenue en juin 2016, ont fait le choix de demeurer en poste et de soutenir la transformation rendue nécessaire, ceci est d'une grande richesse autant pour la corporation que pour la région.

Phase préliminaire	Orientation de principe sur le travail à effectuer et son cadre de référence	Conseil d'administration de février à juin 2016
Phase 1	Définir la mission, vision et les valeurs	Comité de gouvernance 7 octobre 2016 Validation Conseil d'administration 27 octobre 2016
Phase 2	Diagnostic de la situation actuelle - Effectuer un bilan interne (forces/faiblesses) - Analyse de l'environnement externe (opportunités et menaces)	Validation Conseil d'administration 27 octobre 2016
Phase 3	Analyse de la situation et choix stratégiques Modifications aux règlements généraux et lettres patentes	Adoption préliminaire (phases 1 à 3) Conseil d'administration 8 décembre 2016
Phase 4	Consultation et validation avec les membres Modifications aux règlements généraux	Assemblée générale extraordinaire Janvier 2017
Phase 5	Scénarios de déploiement optimaux du plan stratégique (capacité vs environnement)	Validation Conseil d'administration Février 2017
Phase 6	Planification stratégique 2016-2020	Adoption finale Conseil d'administration Mars-Avril 2017
Phase 7	Mobilisation autour du plan d'action	Assemblée générale annuelle Juin 2017

Note : sans être spécifié, la participation des membres de l'équipe est constante. Le repositionnement a déjà été l'objet de deux journées d'échanges.

5. LA VISION, MISSION, VALEURS ET APPROCHES

Une révision de la mission et de son intervention s'impose selon le nouveau contexte défini par le ministère et le repositionnement effectué avec nos collègues des autres régions. Le lecteur peut se référer au cadre théorique élaboré en appui.

ACTUEL	PROPOSITION
<p>Vision Aucune depuis la création</p>	<p>Vision Sport et Loisir de l'île de Montréal, en tant qu'organisme rassembleur, est une organisation régionale de loisir, sport, activité physique et de plein air, qui contribue au déploiement d'une offre intégrée de services et d'activités.</p>
<p>Mission Sport et Loisir de l'Île de Montréal, est un organisme régional, autonome et à but non lucratif, œuvrant dans le domaine du sport et du loisir sur l'île. Il rassemble des organisations publiques et privées qui offrent un large éventail de services en matière de sport et de loisir. Il agit à partir des convergences qui émanent des activités de concertation qu'il suscite dans le but d'améliorer l'offre de services en sport et en loisir et de contribuer pleinement à l'amélioration de la qualité de vie sur l'île de Montréal.</p>	<p>Mission Sport et Loisir de l'Île de Montréal, est un organisme régional, autonome et à but non lucratif, qui contribue au développement et à la valorisation du loisir, du sport, de l'activité physique et du plein air sur l'île de Montréal en soutenant les communautés et les intervenants et en créant une synergie entre eux par une offre de services-conseil, du réseautage, de la promotion et de la formation.</p>
<p>Sport et Loisir de l'Île de Montréal est l'une des unités régionales de loisir et de sport (URLS) du Québec reconnu à titre d'interlocuteur régional par le Gouvernement du Québec depuis la mise en œuvre du Cadre d'intervention gouvernementale en matière de loisir et de sport.</p>	<p>Incorporée le 6 mai 1998, Sport et Loisir de l'Île de Montréal est l'une des unités régionales de services de loisir, de sport, de plein air et d'activité physique reconnue par le Gouvernement du Québec.</p>
<p>NOS AXES D'INTERVENTIONS</p> <p>La concertation régionale Le soutien aux organismes La coordination régionale de programmes La représentation des membres La promotion du loisir et de ses effets</p>	<p>NOS AXES D'INTERVENTIONS</p> <p>Axe 1 Créer de la synergie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stimuler la création de lieux d'échanges favorisant le réseautage, le partage d'expertises et l'harmonisation d'actions • Innover sur la base d'un mode d'action orienté vers l'anticipation (plutôt que réactif) <p>Axe 2 Agir localement, sur des enjeux régionaux, avec une approche multisectorielle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Répondre, par du soutien-conseil, aux besoins exprimés • Soutenir les initiatives structurantes • Consolider l'optimisation des ressources multiples • S'appuyer sur le sentiment d'appartenance de la communauté

ACTUEL	PROPOSITION
	<p>Axe 3 Valoriser et soutenir l'engagement des intervenants (individus ou organisations)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accompagner, outiller et former • Reconnaître et promouvoir l'apport • Soutenir la relève <p>Axe 4 Contribuer à l'accessibilité d'une pratique pour tous, en sécurité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Être orienté « famille » • Maximiser la pratique de proximité • Soutenir les principes de l'accessibilité universelle • Soutenir les principes d'éthique et de sécurité <p>Axe 5 Coordonner les programmes en respect de la dynamique montréalaise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adapter les programmes à la culture montréalaise et ses sous-cultures • Prendre en compte le profil de la population montréalaise • Viser la cohérence et la complémentarité • Éviter la création de silos, les dédoublements
<p>NOS PRINCIPES D'INTERVENTION : Respecter la mission et l'autonomie des membres Intervenir en complémentarité, éviter le dédoublement. Mettre à contribution l'expertise et les ressources des membres. Favoriser la participation des membres au sein de la structure. Agir avec transparence.</p>	<p>NOS VALEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accessibilité - La complémentarité des expertises et des services (solidarité) - Le sentiment d'appartenance - L'éthique (professionnalisme et éthique personnelle) - L'innovation - La transparence

6. LES ORIENTATIONS

Les orientations et objectifs stratégiques qui suivent vont guider SLIM au cours des trois prochaines années. Ils permettront de faire face aux enjeux diagnostiqués pour permettre de concrétiser notre vision, tout en capitalisant sur nos forces et minimisant nos faiblesses. Des plans d'action annuels déterminant les activités et les responsables ainsi que des indicateurs de résultats seront élaborés annuellement.

1. Le positionnement et la visibilité de SLIM

- 1.1. Intervenir en cohérence avec les politiques publiques et documentés par de récentes études
- 1.2. Privilégier l'action collective, la collaboration et le partenariat à l'intérieur du secteur du sport et du loisir comme mode de relation auprès des partenaires des autres domaines de la société civile.
- 1.3. Améliorer le positionnement communicationnel de la corporation en démontrant l'expertise et la cohérence des interventions

2. La reconnaissance du bénévolat comme pierre angulaire du sport et du loisir

- 2.1. Soutenir prioritairement le monde associatif et ses bénévoles
- 2.2. Soutenir une saine gestion des bénévoles à l'interne et en service-conseil
- 2.3. Positionner le bénévolat en sport et loisir sur la scène régionale

3. La consolidation du membership, des services dédiés et de sa mobilisation

- 3.1. Développer une approche relationnelle proactive
- 3.2. Faciliter le réseautage des membres, l'harmonisation des actions et les échanges d'expertises
- 3.3. Diversifier le membership pour qu'il soit à l'image de la réalité montréalaise

4. L'amélioration de l'efficacité organisationnelle interne

- 4.1. Diversifier les sources de financement en lien avec les mandats à réaliser
- 4.2. Mobiliser chaque membre de l'équipe vers son plein potentiel
- 4.3. Améliorer ou mettre en place des processus visant à soutenir et évaluer les actions

7. LES PRINCIPAUX DÉFIS

- De mettre en place la nouvelle gouvernance et sa structure
- De revoir les modes opérationnelles et les ressources inhérentes
- De déployer une nouvelle offre de services adaptée à la dynamique montréalaise
- Communiquer adéquatement les changements aux membres et partenaires et susciter leur engagement

8. CONCLUSION

Avec le repositionnement et le nouveau programme d'assistance financière, SLIM a toute la légitimité pour jouer un rôle de leadership mobilisateur auprès des intervenants en loisir et en sport afin de contribuer à répondre aux divers enjeux montréalais dans le domaine du sport, du loisir, du plein air et de l'activité physique.