



Planification stratégique du Service des loisirs, culture et vie communautaire de la Ville de Saint-Félicien



Document résumé pour les organismes
18 janvier 2023

1. Introduction et mandat

Objectifs du mandat

- La première étape de ce mandat consiste à réaliser un portrait/analyse des besoins des organismes sportifs, culturels et communautaires de la ville de Saint-Félicien. **Le rapport d'étape 1 a été adopté le 15 août 2022 par le conseil municipal.**

Le conseil municipal a donné son accord pour la réalisation de la planification stratégique du service, dont le but est de maximiser le soutien en matière de ressources pour mieux répondre aux besoins des organismes en termes de locaux et de soutien offert (service et financier), tout en considérant la nature propre des organismes. **La planification stratégique a été déposée au Conseil municipal le 17 octobre 2022.**

2. Accompagnement et Soutien aux organismes

PORTRAIT DU SERVICE

Portrait du service des loisirs

- + / - 117 employés, dont 26 employés réguliers/temporaires, environ 90 étudiants et 12 personnes ressources
- 3,152 M \$ de budget annuel (excluant les projets d'immobilisations et les subventions directes aux organismes)
 - Près de 950 K \$ de dépenses annuelles associées aux locaux et subventions liés aux organismes et activités de la programmation (moyenne de 10 300 \$ par organisme annuellement)
 - Dont 158 000 \$ en soutien direct (subventions) aux organismes en moyenne par année (5 ans)
- Une vingtaine de comités animent le milieu
- 15 bâtiments/sites pour un total de plus de 90 locaux (58 102 pi²)
- Des ententes de location de sites:
 - Cégep (piscine, gymnases et salle Azimut)
 - Polyvalente des Quatre-Vents (gymnases)
 - École Ste-Monique (gymnases)
 - OMH
- Programmation directe (dizaine d'activités) offerte à la population de Saint-Félicien (sondage 2020/n= 328)

Ratio de 311,15 \$ par habitant à Saint-Félicien se situant dans la moyenne des municipalités comparatives (Baie-Comeau, Dolbeau-Mistassini, Métabetchouan-Lac-à-la-Croix, Rimouski et Roberval).

Accompagnement et soutien aux organismes

87 organismes sont répertoriés dans la liste fournie par le Service des loisirs, culture et vie communautaire de Saint-Félicien.

Les services et l'accompagnement offerts aux organismes se regroupent dans les quatre catégories suivantes :

- Le soutien financier;
- Le prêt de locaux/sites (gratuit ou payant);
- L'aide logistique/soutien professionnel du Service des loisirs, culture et vie communautaire;
- L'aide physique et matérielle.

D'entrée de jeu, il est important de souligner qu'il n'y a pas de politique ou de programmes d'attribution des sommes relatives à l'aide financière accordée aux organismes pour le prêt de locaux ou de subventions directes au fonctionnement/projets spéciaux.

3. Cadre stratégique du Service des loisirs, culture et vie communautaire

Les éléments critiques du service

En se référant au diagnostic stratégique posé à l'étape 1 du mandat, les éléments critiques ont été identifiés avec le comité de suivi de la planification stratégique. Ils sont à la base de l'élaboration de la vision de développement du service et ils détermineront les priorités sur lesquelles les axes, les objectifs et les moyens seront développés.

Suite à un exercice de priorisation des membres du comité, voici les éléments critiques :

1. Problématique/difficulté liée au manque de locaux/espaces pour plusieurs organismes de tous les secteurs (corrélation de plusieurs commentaires dans le cadre de l'étude).
 - Faible cote de satisfaction des organismes (7,33) / forte proportion chez les organismes sportifs.
2. Absence d'une politique ou de programmes d'attribution de l'aide financière accordée aux organismes.
 - Gestion au « cas par cas ».

Les éléments critiques du service

Suite à un exercice de priorisation des membres du comité, voici les éléments critiques (suite) :

3. **Manque des ressources** pour aller en profondeur dans la gestion des problématiques / mode réactif vs mode proactif.
4. **Manque de reconnaissance / valorisation de la culture** : absence de lieux de diffusion, information aux citoyens, projets, dynamique, etc.
5. **Absence de vision globale, d'orientation** sur la manière dont le service utilise/partage/déploie ses ressources financières, matérielles, bâtiments, parcs, sites extérieurs, etc.
6. **La cote de satisfaction à améliorer de certaines activités et certains critères spécifiques** (la fonctionnalité/propreté dans les vestiaires/douches/casiers, etc., natation enfant).

Les enjeux/défis propres au service

En s'appuyant sur ces éléments, les échanges avec le comité ont permis de déterminer quatre enjeux/défis à relever dans le cadre de l'exercice de réflexion stratégique.

1. Offrir des locaux/sites mieux adaptés et plus adéquats aux besoins des organismes (mise à niveau, consolidation, maximisation).
2. Assurer et maintenir un système d'attribution des ressources plus équitable, transparent et prévisible dans le respect des budgets de la ville.
3. Répondre à la volonté de regroupement de certains organismes (milieu de vie, relève des bénévoles, efficience, synergie, etc.) (de tous les secteurs : sports, culture, vie communautaire).
4. Viser une plus grande efficience/proactivité des ressources du service.

4. Vision du Service des loisirs, culture et vie communautaire de Saint-Félicien

Vision (situation souhaitée)

Vision (situation souhaitée) pour le Service des loisirs au cours des cinq à sept prochaines années :

- Doit être **inspirante**;
- Doit être **engageante** (ça nous met au travail... Vers où on s'en va...);
- **Réaliste**, en tenant compte des atouts/forces motrices et des ressources disponibles;
- **Un but**, un idéal à **atteindre**... À quoi ressemblera le Service des loisirs de demain.



Vision (horizon 5 à 7 ans)

D'ici 5 à 7 ans, le Service des loisirs devient un élément de fierté collective contribuant de manière significative à la qualité de vie et à l'attractivité de Saint-Félicien pour les jeunes ou les familles à la recherche d'un milieu dynamique, organisé et bien équipé pour satisfaire les besoins au niveau des loisirs, de la culture et de la vie communautaire.

Saint-Félicien étant reconnu comme terre d'accueil de nombreuses familles multiculturelles, elle a su adapter son offre d'activités et permettre l'accessibilité à ses services de loisirs afin de faciliter leur intégration dans la communauté. Les jeunes, les adolescents et les étudiants internationaux profitent d'un milieu de vie accueillant et dynamique.

Le Service des loisirs se démarque au niveau régional par l'efficacité de son approche d'accompagnement des organismes qui se sont regroupés pour maximiser leurs activités/services dans chacun des secteurs d'activités : sports, culture et vie communautaire. Ils bénéficient de locaux mieux adaptés et plus adéquats, de ressources financières mieux réparties et plus équitables et ils jouissent d'une plus grande notoriété pour attirer des événements sportifs et culturels d'envergure provinciale à Saint-Félicien.

Vision (horizon 5 à 7 ans)

Au niveau communautaire, un pôle de vie a été créé, favorisant un service à la population rehaussé par la qualité des infrastructures et la mutualisation des services se retrouvant tous dans un même secteur.

Les ressources du Service des loisirs ont été bonifiées de manière à soutenir la croissance des services et à assurer la réalisation des différents projets de mise à niveau, de consolidation et de développement des infrastructures et des services.

Les grands principes/valeurs

Valeurs/principes	Définition (sens donné par le groupe)
Accessibilité	L'accessibilité doit primer dans la réalisation des projets. Il est important que les infrastructures et les services soient accessibles à tous les citoyens (faibles revenus, aisés, jeunes, adolescents et multiculturels).
Équité	Les ressources du Service des loisirs doivent être allouées de manière équitable et transparente au bénéfice des citoyens et des organismes.
Qualité de vie	La dimension humaine est importante à Saint-Félicien. Viser à ce que les familles de toutes provenances choisissent de s'y établir grâce à la qualité et la diversité de ses services de loisirs.
Proactivité	L'écoute active et l'approche dynamique d'accompagnement offert par les ressources du service permettent aux organismes d'atteindre leur plein potentiel et d'offrir des activités/événements de qualité à la population de Saint-Félicien.

5. Les axes de développement et les objectifs

Axes de développement

Les axes de développement du Service des loisirs sont les suivants :

Axe 1. Consolidation et renforcement des infrastructures de loisirs de la municipalité

Axe 2. Maximisation des ressources financières allouées aux organisme

Axe 3. Augmentation/adaptation du service via de nouvelles infrastructures/services

Axe 4. Efficience/proactivité des ressources humaines du service

Axes de développement

Les objectifs liés aux axes préliminaires sont les suivants :

Axe 1. Consolidation et renforcement des infrastructures de loisirs de la municipalité

1. D'ici 3 ans, avoir identifié et mis en œuvre les solutions d'utilisation optimale des locaux de la municipalité.
2. D'ici 5 ans, avoir procédé à la mise à niveau et à la bonification de l'ensemble des infrastructures de loisirs extérieurs de la municipalité.

Axe 2. Maximisation des ressources financières allouées aux organismes

1. D'ici 3 ans, se doter d'une politique d'attribution des aides financières aux organismes.

Axes de développement

Les objectifs liés aux axes préliminaires sont les suivants :

Axe 3. Augmentation/adaptation du service via de nouvelles infrastructures/services

1. D'ici 5 ans, avoir statué sur la faisabilité d'ajout d'infrastructures mutualisées (c.à.d. : terrain multisport / lieu de diffusion culturelle / pôle communautaire).
2. D'ici 5 ans, avoir supporté 4 à 5 projets de mutualisation d'organismes (efficience et partage de ressources, logistique, matériel, ressources humaines, etc.).

Axe 4. Efficience/proactivité des ressources humaines du service

1. Finaliser le dossier du rapatriement des corporations municipales.
2. D'ici un an, procéder à une actualisation des besoins en termes de ressources humaines (en lien avec le plan stratégique).