



LA MAISON DES PETITES LUCIOLES

PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2015-2018

DOCUMENT-SYNTHÈSE

28 MAI 2015

TABLE DES MATIÈRES

MISE EN CONTEXTE.....	3
DÉMARCHE ET ÉTAPES	3
RÉSULTATS DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE.....	4
MISSION.....	4
DIAGNOSTIC.....	4
✓ FORCES.....	4
✓ FAIBLESSES.....	5
✓ OPPORTUNITÉS.....	5
✓ RISQUES.....	5
ORIENTATIONS.....	6
VISION.....	6
PLAN D'ACTION.....	7
CONCLUSION.....	14

1) MISE EN CONTEXTE

Le *Centre de services à l'enfance et à la famille La Maison des Petites Lucioles* est une corporation à but non lucratif qui est née d'un projet pilote pour offrir une maison de répit pour les jeunes enfants lourdement handicapés à Québec pour ensuite transférer l'expertise dans les communautés autochtones. La Maison des Petites Lucioles a ouvert ses portes en 2008 et comme il n'y avait pas ce type de service à Québec pour les jeunes enfants 0-5 ans, des parents de Québec ayant des enfants avec des déficiences multiples se sont joints rapidement au projet.

Les objectifs sont depuis ce jour de favoriser le développement global des enfants, de créer un milieu de vie harmonieux tout en respectant les différences et les besoins de chacun.

Le centre a loué une petite maison dans St-Sauveur pendant 5 ans mais la maison n'étant pas adaptée aux besoins des enfants et les demandes de nouvelles familles en forte croissance, la corporation a acheté une maison en juin 2013 dans le quartier Limoilou. Avec l'aide de partenaires financiers, nous avons pu faire des travaux majeurs pour rénover, adapter et équiper l'édifice pour répondre aux besoins des enfants. La Maison des Petites Lucioles a pris un nouvel essor en septembre 2013 lors de l'ouverture de la nouvelle maison qui peut accueillir 10 enfants la nuit et 15 le jour.

Face à l'expansion fulgurante de la Maison et aux défis financiers et enjeux à relever, le Conseil d'administration a pris la décision en juin 2014 de prendre un temps d'arrêt afin de réaliser une planification stratégique pour les trois prochaines années. L'exercice s'est amorcé en septembre 2014 pour se terminer en mai 2015. L'objectif poursuivi était d'assurer la pérennité de l'organisme en adoptant un plan d'action réaliste et réalisable. Grâce à l'implication de la direction et des membres du CA, accompagnés du consultant hors pair Jocelyn Girard et appuyés par les parents et les employées, c'est avec fierté que nous pouvons dire Mission accomplie!

2) MÉTHODOLOGIE (DÉMARCHE & ÉTAPES)

Dès la mi-septembre 2014, le CA a confié le mandat à Monsieur Jocelyn Girard, consultant indépendant, expert-conseil auprès du Centre d'action bénévole de Québec. Ce choix confirmait la volonté du CA et de la direction d'être accompagné par un professionnel de la planification stratégique.

La démarche proposée et acceptée d'emblée par le CA comportait 5 étapes qui allaient permettre de répondre aux trois questions de base de toute planification stratégique:

- Où en est l'organisme?
- Où voulons-nous l'amener?
- Que devons-nous faire pour y arriver?

Les étapes suivies ont donc été :

1. Énoncé de la mission (Valeurs et raison d'être)
2. Diagnostic de la situation actuelle (À l'interne, à l'externe, capacité organisationnelle)
3. Énoncé de la vision (Orientations, intuition et rêve)
4. Élaboration du plan d'action (Priorités, objectifs, activités, projets, indicateurs de mesure)
5. Suivi (Contrôle et réajustements)

La réalisation de cet important exercice de réflexion a nécessité :

- | | |
|---|-------------------------------|
| ➤ 12 rencontres de travail / Direction et consultant | septembre 2014 à mai 2015 |
| ➤ 6 rencontres de travail avec le CA | septembre 2014 à mars 2015 |
| ➤ 11 rencontres avec des partenaires externes | 6 au 26 novembre 2014 |
| ➤ 1 Sondage aux parents (27 répondants) | 28 octobre au 7 novembre 2014 |
| ➤ 1 Sondage aux employées (11 répondantes) | 28 octobre au 7 novembre 2014 |
| ➤ 1 Focus group avec des représentantes des employées | 28 novembre 2014 |

3) RÉSULTATS DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

MISSION

En octobre 2014, le CA s'est réuni en rencontre spéciale pour revoir le libellé de la mission. Une discussion fructueuse et une réflexion en profondeur a permis de convenir du libellé de la mission suivante :

La Maison des Petites Lucioles est un organisme à but non lucratif qui, motivé par ses valeurs de dévouement et d'ouverture à la différence, offre aux enfants polyhandicapés des services essentiels et d'hébergement dans un milieu chaleureux, sécuritaire et stimulant, afin de préserver le bien-être de la famille et favoriser le maintien des enfants dans leur milieu familial.

- La clientèle comprend des enfants de 0 à 12 ans de la région de Québec qui vivent avec une déficience physique, intellectuelle, un handicap multiple ou un trouble du spectre de l'autisme, ainsi que leurs familles. Pour la tranche d'âge des 0-5 ans, nous sommes LE SEUL service de la région en plus d'être LE SEUL ouvert sur la base du 24/7.
- Nous hébergeons également 5 enfants handicapés de communautés crie du Nord du Québec pour leur permettre d'être scolarisés et de recevoir les soins médicaux que nécessite leur condition.

DIAGNOSTIC

Pour dresser le portrait le plus fidèle de la situation actuelle de la Maison des Petites Lucioles, des consultations tant à l'interne qu'à l'externe ont permis de dégager les forces et les faiblesses de même qu'identifier les risques et opportunités.

FORCES :

- Les familles sont satisfaites de l'ensemble des services offerts. En plus des répits de fins de semaines, la semaine de relâche, les journées pédagogiques et le camp d'été sont très utilisés et appréciés;
- 75% des familles mettent autant d'importance aux soins de bases qu'à la stimulation
- Forte appréciation du personnel par les parents
- Grand désir des employées de s'impliquer dans le fonctionnement
- Application de nos valeurs dans le fonctionnement
- Unicité et la qualité de notre offre de services

FAIBLESSES :

- Grande vulnérabilité financière; les parents ne connaissent pas la précarité financière de l'organisme.
- Toute la gestion repose sur les épaules d'une seule personne
- Le respect des horaires d'arrivée et de départ des enfants doit être mieux encadré
- L'accueil des enfants et des parents lors de répits est à améliorer
- L'équipe désire plus d'outils de stimulation, de formations et d'encadrement en plus de souhaiter l'améliorer des canaux de communication
- Les employées aimeraient avoir un plan de carrière aux Lucioles, ce que l'organisation n'est pas en mesure de leur offrir actuellement
- La majorité des revenus de l'organisme provient des revenus d'hébergement alors que moins de 20% de nos revenus sont récurrents ce qui rend l'organisme vulnérable
- Le service le moins fréquenté et le plus onéreux est le service de garde de jour en semaine. De plus, le camp d'été qui est fort apprécié représente un poids important au niveau des finances de l'organisme
- A l'exception de l'hébergement des cris, aucun des services dispensés ne s'autofinance

OPPORTUNITÉS

- Réputation de la Maison est excellente.
- Unicité: 24/7 et 0-5 ans.
- Importance d'être sur les tables de concertation pour augmenter le réseautage.

RISQUES :

- Taux de notoriété nettement insuffisant auprès de la population et d'éventuels bailleurs de fonds
- Questionnement important à faire avant d'ouvrir aux 12-17 ans - demande de certains parents - (mélange des clientèles, viabilité financière, perte de notre unicité)
- Représentation au niveau du CA n'est pas optimale pour assurer une plus grande notoriété et favoriser le réseautage

Désireuse de miser sur ses forces et de contrer les faiblesses par des actions concrètes et la mise en place de piste de solution, l'organisme est conscient des risques qui le guettent tout en étant convaincu que les risques pris comme éléments évitables ou des changements souhaitables deviennent des opportunités pour une organisation.

4) ORIENTATIONS

En décembre 2014, le CA a discuté, retenu et entériné les orientations suivantes pour 2015-2018 :

1. Revenus :

Recherche de stabilité financière en impliquant l'ensemble des ressources de l'organisation soit le CA, la direction, les parents et les employées.

2. Fonctionnement :

Mettre en place une structure de direction, revoir le fonctionnement de la maison, l'organisation du travail et les canaux de communication.

3. Services :

Revoir et prioriser la prestation des services dans un objectif d'autofinancement.

5) VISION

L'exercice visant à définir la vision de l'organisme a permis à nouveau de constater l'engagement de tous les membres du CA et de la direction. Les discussions très senties, l'expression de l'attachement de tous envers la Maison et le service essentiel qu'elle représente pour plusieurs familles a guidé cette rencontre de travail riche en émotions qui a resserré les liens entre les participants. Tous se sont rassemblés autour de cette vision future qui a été adoptée à l'unanimité :

La Maison des Petites Lucioles est devenue la référence en répit et en soutien aux familles et a réussi à éliminer les barrières de la différence.

6) PLAN D'ACTION

Cette étape cruciale a nécessité beaucoup de réflexion et de travail car le plan d'action se veut l'outil de référence pour les 3 prochaines années.

Entériné à la fin mars 2015 par le conseil d'administration, ce plan sera suivi de façon constante par le CA et la direction et mis à jour selon les besoins.

ORIENTATION 1:

FAIRE DE LA PREMIÈRE PRIORITÉ DE L'ORGANISATION LA RECHERCHE DE STABILITÉ FINANCIÈRE EN IMPLIQUANT L'ENSEMBLE DES RESSOURCES DE L'ORGANISATION SOIT LE CA, LA DIRECTION, LES PARENTS ET LES EMPLOYÉES

OBJECTIF:

ALLER CHERCHER 700 000\$ ANNUELLEMENT POUR ASSURER LA PÉRENNITÉ DE L'ORGANISME

R= REVENU

Action	Moyens	Mesure	Résultats attendus			Résultats obtenus			Écart	Analyse
			2015 2016	2016 2017	2017 2018	2015 2016	2016 2017	2017 2018		
R1 Assurer un niveau récurrent de financement	1- Avoir une entente officielle avec 1 ou des partenaires financiers	1-Mandater la directrice et la présidente du CA	50k	50k	50k					
R2 Impliquer les employées dans la recherche de financement	1a- Mettre sur pied une activité d'autofinancement sous forme de défi	1- Nombre d'activités annuelles	1	2	2					
	1b- Impliquer les employées dans nos activités d'autofinancement organisées par notre comité de consolidation (<i>voir R4</i>)	Montant	1 000	1 500	2 000					
		% d'employées qui s'impliquent	30%	40%	50%					
R3 Impliquer les parents dans la recherche de financement	1a- Mettre en place un processus structuré et permanent pour informer les familles sur la réalité budgétaire de l'organisme	1- Élaborer le mécanisme et le mettre en place	nov							
	1b- Impliquer dans nos activités d'autofinancement organisées par le comité de bénévoles	% de parents qui s'impliquent	15%	25%	50%					

Action	Moyens	Mesure	Résultats attendus			Résultats obtenus			Écart	Analyse
			2015 2016	2016 2017	2017 2018	2015 2016	2016 2017	2017 2018		
R4 Maintenir l'implication des bénévoles du comité de consolidation	1a- Organiser 2 activités d'autofinancement (printemps-automne)	2 activités tenues	26k	30k	32k					
	1b- Mettre sur pied une 3ème activité d'autofinancement (été)	Tournoi de golf annuel	10k*	15k*	20k*					
	1c- Activités de reconnaissance (minimum 1 par année)	1c1-Envoi d'une carte de Noel aux bénévoles et partenaires 1c2- Organisation d'une activité de reconnaissance pour l'ensemble des bénévoles	déc sept 50%	déc sept 50%	déc sept 50%					
R5 Établir une structure tarifaire et la réviser annuellement	1 Évaluer et mettre en place la structure tarifaire	1 Décision du CA de l'augmentation ou du maintien des tarifs	Mars	Mars	Mars					
R6 Ajuster l'offre de services en fonction de la capacité financière	1 Réévaluer en fonction des résultats financiers de l'année précédente	1 Décision du CA sur l'offre de service	Mars	Mars	Mars					

Action	Moyens	Mesure	Résultats attendus			Résultats obtenus			Écart	Analyse
			2015 2016	2016 2017	2017 2018	2015 2016	2016 2017	2017 2018		
R7 Impliquer les administrateurs dans la recherche de financement	1a- Identifier les champs d'implication et le niveau d'engagement	% d'administrateur qui s'implique	100	100	100					
	1b- Organiser une séance d'information pour préparer les administrateurs et distribuer le matériel	Date	sept	sept	sept					
	1c- Déterminer le mécanisme de suivi mensuel	Date	oct	oct	oct					
	1d- Déterminer la cible annuelle	Montant	10k	12k	15k					
R8 Maintenir la présence de 5 enfants en hébergement	1a- Faire des représentations auprès CHB	1a Nombre d'enfants en hébergement	5	5	5					
	1b- Signer l'entente annuellement									

Action	Moyens	Mesure	Résultats attendus			Résultats obtenus			Écart	Analyse
			2015 2016	2016 2017	2017 2018	2015 2016	2016 2017	2017 2018		
R9 Augmenter la notoriété de l'organisme	1a- Créer une page Facebook	1a Confier le mandat à une employée (Création juin 2015)	page à jour 200 amis	page à jour 400 amis	page à jour 600 amis					
	1b- Augmenter le <i>membership</i>	1b1- Modifier les règlements généraux pour inclure d'autres types de membres	Mars et juin 2015 35 de +	50 de +	75 de +					
		1b2- Utiliser le réseau de tous pour augmenter le nombre de membres	1	2	2					
	1c- Actions de relations publiques	1c1- Nombre d'entrevue radio par année	2	2	2					
		1c2- Nombre de parutions dans les journaux	2	3	4					
		1c3- Nombre de bulletins de liaison	Toute l'année	Sept						
	1d- Organiser une activité de sensibilisation de grande envergure à la Maison pour la communauté politique et d'affaire	1d- La tenue de l'activité								

Action	Moyens	Mesure	Résultats attendus			Résultats obtenus			Écart	Analyse
			2015 2016	2016 2017	2017 2018	2015 2016	2016 2017	2017 2018		
R10 Réduire les dépenses de fonctionnement	1- Revoir tous les postes budgétaires sur lequel nous avons du contrôle	1- montant d'économies	35k	2%	2%					

ORIENTATION 2:

METTRE EN PLACE UNE STRUCTURE DE DIRECTION, REVOIR LE FONCTIONNEMENT DE LA MAISON, L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES CANAUX DE COMMUNICATION.

F= FONCTIONNEMENT

Action	Moyens	Mesure	Résultats attendus			Résultats obtenus			Écart	Analyse
			2015 2016	2016 2017	2017 2018	2015 2016	2016 2017	2017 2018		
F1 Réviser complètement la structure de direction et du fonctionnement	<p>1- Réfléchir à la structure en identifiant les forces et les faiblesses</p> <p>2- Consulter à l'interne et comparer avec l'externe</p> <p>3- Produire un plan de restructuration qui tient compte d'une série d'éléments tels que les rôles et responsabilités et les canaux de communication</p>	<p>1- Production d'un document de restructuration et de fonctionnement pour le CA</p> <p>2- Mise en place de la nouvelle structure et des nouveaux modes de fonctionnement</p> <p>3- Évaluation et ajustement</p>	Déc							
				Avril						
				Janvier						

ORIENTATION 3:**REVOIR ET PRIORISER LA PRESTATION DES SERVICES DANS UN OBJECTIF D'AUTOFINANCEMENT**

S= SERVICES

Action	Moyens	Mesure	Résultats attendus			Résultats obtenus			Écart	Analyse
			2015 2016	2016 2017	2017 2018	2015 2016	2016 2017	2017 2018		
S1 Amorcer une réflexion sur l'augmentation du nombre de familles VS l'offre de service	1- Évaluer la capacité organisationnelle 2- Déterminer le point de rupture en modulant l'offre de services 3- Mettre en place la décision	1- Convenir des orientations de l'offre de services en rapport avec le nombre de familles desservies		Avril						
S2 Évaluer l'opportunité d'élargir les services à la clientèle aux 12-17	1- Évaluer le besoin actuel des familles qui fréquentent la Maison en fonction des coûts nécessaires pour offrir ce nouveau service	1- Production d'un rapport d'évaluation pour le CA 2- Appliquer la décision du CA	Juin							
S3 Mettre en place une structure de gestion du service en semaine en fonction de la demande	1- Définir les critères d'acceptation et de refus	1- Mettre en place le mécanisme	Mai							

7) CONCLUSION

Malgré les enjeux et les obstacles qui peuvent apparaître et dans un contexte de rareté des ressources financières, la Maison des Petites Lucioles est confiante suite à la démarche de planification stratégique.

L'élaboration d'un plan d'action ambitieux mais réaliste lui permettra d'assurer sa pérennité et de poursuivre son développement pour soutenir les familles qui ont un besoin vital de répit.

Permettre aux parents de jeunes enfants lourdement handicapés, ces *héros du quotidien*, de prendre quelques heures ou quelques jours de repos pour refaire le plein d'énergie et de garder l'équilibre demeure notre priorité.

Un passage à la Maison des Petites Lucioles, si court soit-il ne laisse pas indemne; il vient toucher chez chaque visiteur une corde des plus sensibles car qui peut rester indifférent en présence d'enfants qui sont à la fois les plus vulnérables de notre société et des rayons de soleil dans la vie de tous les gens qui les côtoient.