

Version adoptée au conseil
d'administration – 6 mai 2024

PLANIFICATION STRATÉGIQUE CENTRE ST-PIERRE (CSP)

2024-2028

● mission ● vision ● valeurs ● enjeux ● orientations

MÉTHODOLOGIE

Nous avons mené cette planification stratégique (PS) avec une démarche animée et structurée par Manuel Soto, en utilisant la méthodologie de notre Guide de planification stratégique (GPS). L'ensemble de l'équipe et des représentants du conseil d'administration ont été mobilisés pendant plus d'un an.

Les besoins des personnes et des groupes changent rapidement alors nous avons enrichi notre réflexion par une consultation auprès de nos membres, de nos partenaires et auprès des personnes et organisations utilisatrices de nos services afin de rester pertinents dans notre réponse à leurs besoins.

Sous le leadership d'un comité porteur animé par la direction générale, la PS a été rédigée par nous-mêmes en nous disant que *si nous n'avons pas le temps de l'écrire, nous risquons de ne pas prendre le temps de la suivre et de la réaliser*. C'est donc résolument tournée vers l'avenir que l'équipe du Centre St-Pierre s'est mobilisée pour **matérialiser ses aspirations dans le réel**. L'appropriation par le personnel de la démarche et de son aboutissement est devenue une évidence.

MISSION

Le Centre St-Pierre est un centre de formation, d'accompagnement et d'intervention sociale ainsi qu'un lieu de rencontres et de débats publics au service des groupes engagés socialement et des personnes en quête de sens.

Dans une perspective d'éducation populaire qui intègre les dimensions physique, sociale, psychologique et spirituelle, il vise par son approche l'autonomisation des personnes et des groupes.

VISION

Acteur de changement, le Centre St-Pierre est un carrefour de transformation sociale unique au Québec.

Solidement ancré dans son quartier, il déploie ses services à travers le Québec, voire la francophonie, et se donne les moyens pour réaliser sa mission avec autonomie, audace et innovation.

VALEURS

Dignité humaine : reconnaissance de la valeur de tout être humain dans un souci d'équité, d'égalité, d'inclusion et de bienveillance

Justice sociale : solidarité collective visant l'égalité des droits et la construction d'un monde plus juste et équitable en tenant compte des principes de démocratie et d'intersectionnalité*

Respect de l'environnement : prise de mesures pour limiter ou éliminer l'impact de nos activités individuelles et organisationnelles sur l'environnement

Intégrité : adhésion à des principes moraux d'honnêteté, d'éthique, de confiance et de cohérence qui nous amènent à dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit

* L'intersectionnalité examine comment le genre, l'origine ethnoculturelle, la classe sociale, la capacité physique ou autre caractéristique individuelle influencent les expériences des individus, et elle montre également comment les personnes peuvent être touchées par plusieurs formes de discrimination en même temps.

CONTEXTE ET ENJEUX

Le positionnement du CSP est clair. Il se présente comme un **carrefour de transformation sociale**, un **lieu pertinent et exceptionnel** situé dans un **emplacement stratégique**. Il porte une **histoire riche** auprès des **gens en quête de sens** et des **organismes communautaires** à travers le Québec depuis **1973**. Son **cadre de référence culturel** repose sur quatre grandes dimensions (**sociale, psychologique, spirituelle et physique**) et son approche, qui repose sur **l'éducation populaire**, est solide, claire et partagée.

Il offre des services et une **programmation d'activités annuelle fidèle à sa mission**. Porté par des valeurs **humanistes et universelles** depuis sa fondation, le CSP compte sur une **équipe qui se renouvelle, engagée et accueillante** qui **accompagne, forme et soutient** les personnes et les groupes communautaires selon leurs besoins et leurs aspirations.

CONTEXTE ET ENJEUX

Après **cinquante ans d'histoire**, après avoir traversé trois ans de pandémie mondiale, la production d'un Plan marketing, d'un Plan de communication, d'un Plan d'affaires et de la signature, le 8 août 2022, d'une **emphytéose** d'une durée de 60 ans avec les Missionnaires Oblats de Marie-Immaculée, l'équipe du **CSP** **entreprend une étape charnière de son histoire** en mettant en œuvre le projet du Carrefour St-Pierre dont le premier objectif se lit aussi comme un enjeu : **pérenniser la mission sociale** du Centre St-Pierre.

Nous avons fait des choix dans le cadre de cette PS. Dès le départ, il a été clairement exprimé par l'équipe que nous voulions une planification OUI ambitieuse, qui nous ressemble, mais réaliste **qui tiendra compte de nos capacités, des enjeux et de notre contexte**. En ce sens, le **maintien de l'équilibre** est un enjeu central au niveau des ressources humaines et financières de notre contexte dans un marché économique inflationniste.

CONTEXTE ET ENJEUX

Le CSP compte maintenant une gamme de **cinq services complémentaires** qui œuvrent dans des **secteurs différents**. **Les enjeux** ou potentiels de développement **de chacun d'eux diffèrent** tout autant. Nous avons regroupé ceux qui touchent tous les services sous les enjeux du CSP et avons porté **une attention particulière à l'intégration bien réelle des principes d'équité, diversité et d'inclusion dans notre nouveau cadre stratégique**.

Voici quelques mots qui résument notre analyse du contexte et des enjeux dans lequel nous évoluons à la suite de nos discussions avec les parties prenantes : **modernisation, (ré)ancrage, pertinence, abordabilité, besoins, localisation, accompagner, transition, bienveillance, vision, soutien, formation, transformation, engagement, relations, équipement, communautaire, relève, histoire, patrimoine, transfert de connaissances, développement, capacités, santé mentale, équilibre, mobilisation, prise de parole, innovation, équipe et gouvernance démocratique**.

CONTEXTE ET ENJEUX

Le Centre St-Pierre est le plus grand centre de formation, d'intervention sociale et d'éducation populaire autonome au Québec qui compte dans deux bâtiments implantés dans un **quartier en profonde transformation**, totalisant près de **80 000 pieds carrés**, une équipe de près de **quarante employés-es** qui œuvrent quotidiennement dans **cinq grands services** pour répondre aux besoins des personnes, des groupes communautaires et organisations engagées socialement. Un Centre qui **produit des contenus liés à sa raison d'être**. Cela est une composante tout à fait singulière de notre existence qui fait partie de nos enjeux.

Nous ressentons donc une responsabilité d'assurer la pérennité d'une telle organisation dans un contexte de **renouvellement de la main-d'œuvre**, tant au sein du CSP que des groupes communautaires. Il s'agit là d'un enjeu supplémentaire.

ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT



■ ALS ■ PSY ■ DPS ■ SAO ■ MSP

ORIENTATIONS

1. PÉRENNITÉ

Capacité à faire face à des changements et bouleversements, à initier des processus ou des projets, en préservant notre essence tout en progressant durablement dans le temps.

2. INNOVATION

Mettre en œuvre avec succès de nouvelles idées et créer de la valeur pour les parties prenantes, soit l'ensemble des personnes et organisations avec qui le CSP entretient des relations.

3. GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

Ensemble de règles, rôles, partage du pouvoir et des responsabilités exercés dans le respect du cadre stratégique selon un mode de gestion et de prise de décisions qui nous sont propres.

4. COHÉRENCE IDENTITAIRE

Rapport d'harmonie entre ce que nous disons et ce que nous faisons. Fait d'incarner nos principes dans toutes les facettes de notre organisation en tenant compte de la suite logique entre notre passé, notre présent et notre futur.

● mission ● vision ● valeurs ● enjeux ● orientations

CSP

ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT

- Avoir la capacité organisationnelle et financière de faire face à nos responsabilités tout en répondant à notre mission
- Assurer un équilibre entre abordabilité et rentabilité financière
- Attirer, maintenir et développer la main-d'œuvre pour l'ensemble des services
- Moderniser notre lieu, notre image et améliorer notre positionnement concurrentiel en soulignant ce qui nous démarque
- Prendre position sur l'actualité et sur des enjeux liés à notre mission
- Réaffirmer que le CSP est un lieu de débats, de concertation et de mobilisation
- Offrir une réponse structurante et concertée aux besoins communautaires du quartier
- Maintenir et développer les collaborations et représentations à l'externe

ACCUEIL ET LOCATION DE SALLES

ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT

- Moderniser les espaces et les équipements
- Développer le marché de location de nos espaces
- Maintenir l'abordabilité du lieu
- Améliorer l'accessibilité universelle

PSYCHOTHÉRAPIE

ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT

- Assurer la reconnaissance gouvernementale et la viabilité financière du service
- Répondre à un besoin croissant d'accompagnement des organisations en matière de soutien psychologique et d'intervention clinique
- Accroître l'accessibilité du service aux personnes dans un contexte de difficulté d'accès aux services publics et privés
- Améliorer l'espace physique

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET SPIRITUEL

ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT

- Assurer la viabilité financière du service
- Promouvoir une nouvelle offre de service
- Rejoindre de nouvelles clientèles
- Demeurer un lieu ouvert et sécuritaire pour le développement personnel et spirituel

SOUTIEN AUX ORGANISATIONS

ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT

- Accroître la reconnaissance de notre mission globale et le financement
- Maintenir notre approche d'éducation populaire dans un contexte d'accélération systémique et maintenir l'abordabilité aux services
- Poursuivre l'innovation, la recherche et développement en formation et en accompagnement dans une perspective de développement du leadership, des compétences et du pouvoir d'agir
- Soutenir le développement professionnel des membres de l'équipe
- Maintenir les savoirs et les compétences en action communautaire autonome (ACA) et en éducation populaire autonome (ÉPA) dans un contexte de renouvellement de la main-d'œuvre dans le milieu communautaire à travers le Québec

MAISON ST-PIERRE

ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT

- Rechercher du financement, contrôler les investissements reçus et s'assurer de la rentabilité de la Maison St-Pierre
- Gérer les travaux de rénovation du bâtiment patrimonial et la transition organisationnelle requise
- Assurer la synergie du développement de la Maison St-Pierre avec l'ensemble du Centre
- Maintenir l'abordabilité des espaces locatifs

ORIENTATIONS

1. PÉRENNITÉ

Capacité à faire face à des changements et bouleversements, à initier des processus ou des projets, en préservant notre essence tout en progressant durablement dans le temps.

2. INNOVATION

Mettre en œuvre avec succès de nouvelles idées et créer de la valeur pour les parties prenantes, soit l'ensemble des personnes et organisations avec qui le CSP entretient des relations.

3. GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

Ensemble de règles, rôles, partage du pouvoir et des responsabilités exercés dans le respect du cadre stratégique selon un mode de gestion et de prise de décisions qui nous sont propres.

4. COHÉRENCE IDENTITAIRE

Rapport d'harmonie entre ce que nous disons et ce que nous faisons. Fait d'incarner nos principes dans toutes les facettes de notre organisation en tenant compte de la suite logique entre notre passé, notre présent et notre futur.

ORIENTATION 1. PÉRENNITÉ

Capacité à faire face à des changements et bouleversements, à initier des processus ou des projets, en préservant notre essence tout en progressant durablement dans le temps.

Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Échéance	Indicateurs
1.1. Accroître notre reconnaissance et nos sources de financement	Nous avons maintenu notre autonomie financière	A2027	75% de revenus autonomes
	Nous avons augmenté notre financement public	A2025	Financement mission augmenté de 50%, financement du service psychothérapie
	Nous assurons le plein développement de la MSP	A2028	Taux d'occupation de 94%
	Nous faisons du marketing social de manière innovante	A2027	2M\$ recueillis pour la MSP
1.2. Développer en continu les compétences du personnel	Nous avons une équipe solide, stable, épanouie et reconnue	A2024	Sondage interne annuel favorable Plan de formation personnalisé Taux de rétention s'améliore de 5%
	Nous avons des mécanismes de transmission des savoirs et des connaissances	A2025	Outils d'intégration à l'entrée en fonction à jour, parrainage du personnel
	Nous avons des mécanismes de transfert de compétences	A2025	Procéduriers pour postes névralgiques Sondages clients favorables
1.3. Développer notre capacité d'adaptation aux nouveaux besoins	Nous sommes agiles et proactifs dans notre adaptation aux besoins des nouvelles générations et aux enjeux sociaux émergents	H2025	2 moments de partage des enjeux/an
1.4. Développer et fidéliser notre clientèle	Nous avons développé le lien d'appartenance avec l'ensemble des personnes et des organisations qui viennent au CSP	H2026	Sondage annuel favorable Activité annuelle de rassemblement Augmentation de la clientèle de 5%
	Nous avons une base de données client (CRM) performante au plan marketing et des communications	A2026	Système implanté

ORIENTATION 2. INNOVATION

Mettre en œuvre avec succès de nouvelles idées et créer de la valeur pour les parties prenantes, soit l'ensemble des personnes et organisations avec qui le CSP entretien des relations.

Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Échéance	Indicateurs
2.1. Poursuivre la mise en œuvre du plan marketing et plan de communication	Nous avons un nouveau site internet	E2024	Site internet mis en ligne
	Nous faisons du marketing social de manière innovante	A2025	Sondage client soulignant l'aspect novateur du CSP
	Nous avons amélioré et uniformisé la facture visuelle de nos outils et documents	E2025	Tous nos documents ont la même facture visuelle
2.2. Assurer une veille stratégique sur les tendances, les enjeux et les opportunités	Nous avons trouvé des moyens pour que les coordinations puissent exercer une veille stratégique dans leur secteur d'activités	A2025	Rencontres biannuelles pour partager des enjeux spécifiques
	Nous dédions du temps pour la R&D – 5 secteurs	A2025	Un nouveau projet par secteur
	Nous créons des mécanismes ou occasions pour recueillir de nouvelles idées	P2024	Sondage express interne favorable
2.3. Offrir des espaces et des équipements qui répondent aux besoins actuels	Nous avons des salles et des équipements modernisés	A2026	50% du CSP est modernisé
	Nous formons le personnel	P2024	1 à 2 formations/an pour le personnel
	Nous avons du personnel qualifié pour soutenir les collègues dans le virage numérique	A2024	Des personnes sont identifiées Entente avec un fournisseur
2.4. Accroître notre rayonnement local, national et international	Nous avons tissé des liens solides avec de nouveaux groupes dans le quartier	H2025	5 organisations locales nous interpellent pour des collaborations
	Nous avons tissé des liens solides avec de nouveaux groupes dans le Québec	E2027	Nous travaillons avec 5% de nouvelles organisations
	Nous sommes reconnus dans la francophonie	A2027	8 organisations hors-Québec font appel à nous et collaboration avec une organisation

ORIENTATION 3. GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

Ensemble de règles, rôles, partage du pouvoir et des responsabilités exercés dans le respect du cadre stratégique selon un mode de gestion et de prise de décisions qui nous sont propres.

Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Échéance	Indicateurs
3.1. Améliorer les compétences GRH de l'équipe de direction	Nous avons un plan de développement des compétences pour les gestionnaires	E2025	Accompagnement du conseil de direction par ressource externe
3.2. Clarifier les rôles et responsabilités des différentes instances du CSP	Nous intégrons les principes de gestion participative	E2025	Chaque rencontre souligne la contribution des parties prenantes
	Nous avons documenté et partagé les rôles et responsabilités des instances du CSP	H2025	Organigramme et documents pertinents actualisés
	Nous sommes transparents dans nos discussions liées aux stratégies et aux décisions	H2025	Sondage interne favorable
3.3. Développer notre vie associative	Notre organisation (AG) est interactive, stratégique et participative et inclut des discussions sur l'évolution de nos stratégies	A2024	Sondage appréciatif auprès des membres
	Nous avons un membrariat plus représentatif des personnes et des organisations avec lesquelles nous travaillons	A2026	Composition du membrariat révisée et clarification du processus
	Nous avons un CA régulièrement renouvelé	H2028	1 à 2 nouveaux membres/an
3.4. Se doter de politiques pour améliorer nos pratiques en matière de ressources humaines	Nous avons et appliquons notre politique équité-diversité-inclusion et autres politiques en matière de violence conjugale, familiale ou sexuelle	A2025	Sondage interne favorable

ORIENTATION 4. COHÉRENCE IDENTITAIRE

Rapport d'harmonie entre ce que nous disons et ce que nous faisons. Fait d'incarner nos principes dans toutes les facettes de notre organisation en tenant compte de la suite logique entre notre passé, notre présent et notre futur.

Objectifs stratégiques	Résultats attendus	Échéance	Indicateurs
4.1. Avoir des pratiques tournées vers la transition socio-écologique	Nous avons des pratiques de développement durable (réutilisation, recyclage, etc.)	A2025	Impressions papier réduites de 50%
	Nous avons un bâtiment vert et écoénergétique	H2028	Événements verts par CSP ou locataires Plan des pratiques et création d'un comité vert Systèmes implantés
4.2. Avoir des pratiques internes congruentes	Nous incarnons nos valeurs et nos principes ÉDI dans nos pratiques	H2025	Politique ÉDI
	Nous nous référons à notre cadre stratégique et à notre cadre de référence culturel dans nos prises de décisions	H2024	Nos cadres de référence sont visibles et utilisés lors de nos prises de décision
	Nous avons des espaces qui répondent aux besoins du personnel	E2024	Locaux aménagés et identifiés « personnel »
4.3. Réaffirmer notre ancrage dans le quartier	Nous avons ouvert la Maison St-Pierre	A2026	Taux d'occupation de 92%
	Nous avons des liens avec les gens et les organisations du quartier et sommes attentifs à leurs besoins et préoccupations	A2028	5 organisations locales nous interpellent pour des collaborations
4.4. Rappeler notre vocation de lieu de débats publics	Nous organisons et sommes l'hôte de débats publics sur des enjeux sociaux	A2025	4 événements/an
4.5. Prendre des positions publiques	Nous avons identifié les causes dans lesquelles nous voulons nous investir et prenons part aux luttes sociales que nous priorisons	P2024 P2025 A2028	Politique éditoriale CSP Politique de portes-paroles Sommes invités 3x/an par les groupes ou les médias à exprimer notre position
	Nous avons une politique de portes-paroles	A2028	Communiquons 2x/an notre position sur nos priorités éditoriales