



Unité
Régionale de
Loisir et de
Sport de Laval

Version abrégée

PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT 2004-2008

PLAN D'ACTION 2004-2006

Adopté le 11 décembre 2003

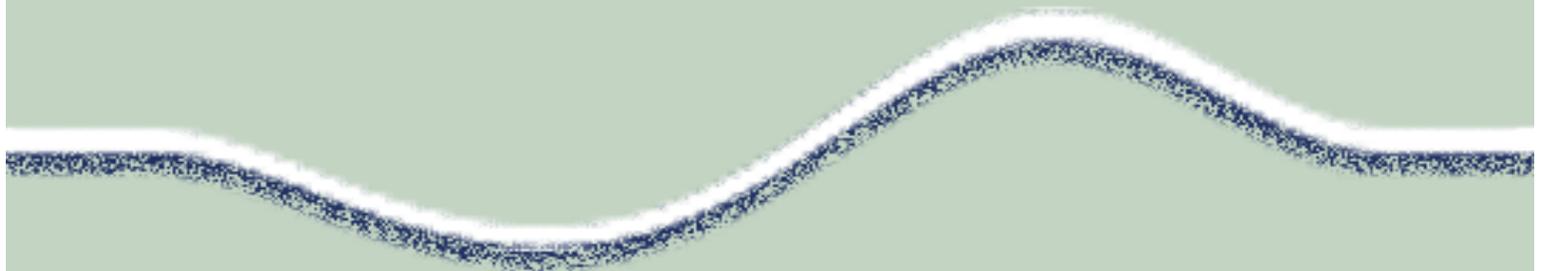


Table des matières

Table des abréviations	p. 3
Objectifs de la démarche	p. 4
Les orientations stratégiques	p. 5
Nouvelle mission	p. 5
La stratégie générale	p. 6
Les choix stratégiques	p. 6
Les stratégies	p. 7
Stratégie en matière de programmes et services	p. 8
Stratégie en matière de concertation	p. 9
Stratégie en matière de communication et relations publiques	p. 9
Stratégie en matière d'organisation interne	p. 10
Les indicateurs de performance	p. 11
Le plan d'action 2004-2006	p. 12
Les stratégies	p. 13

Ce document résume dans son ensemble le plan stratégique de développement 2004-2008 de l'Unité régionale de loisir et de sport de Laval ainsi que son plan d'action 2004-2006.

Table des abréviations

AQLM	Association québécoise du loisir municipal
ARLPHL	Association régionale pour le loisir des personnes handicapées de Laval
ARSEL	Association régionale du sport étudiant de Laval
ATR	Association touristique régionale
CQL	Conseil québécois du loisir
CRD	Conseil régional de développement de Laval
CRE	Conseil régional de l'environnement
CSL	Commission Sports Laval
FQSE	Fédération québécoise du sport étudiant
MAMSL	Ministère des Affaires municipales, du Sport et du Loisir
MCCQ	Ministère de la Culture et des Communications du Québec
MEQ	Ministère de l'éducation du Québec
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
RRSSS	Régie régionale de la Santé et des Services sociaux
SLS	Secrétariat au loisir et au sport
URLS	Unité régionale de loisir et de sport

OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE

À la demande de l'Unité régionale de loisir et de sport (URLS) de Laval, le Groupe DBSF a entrepris, en mars 2003, la réalisation d'une démarche de planification stratégique de développement pour les cinq prochaines années, soit de 2004 à 2008. De façon plus détaillée, l'exercice poursuit les objectifs suivants :

- ↪ revoir, selon une évaluation critique, l'état de situation – ou le diagnostic – de l'URLS de Laval, incluant ses forces et faiblesses et son environnement externe ;
- ↪ définir, sur une base partagée, la mission, la vision d'avenir de l'URLS de Laval ainsi que les orientations stratégiques et les objectifs de développement qui en découlent ;
- ↪ prioriser les ressources de l'URLS de Laval en fonction de sa mission et de la vision d'avenir choisie et développer les services et produits qui en découlent ;
- ↪ préciser les marchés et les clientèles à privilégier en fonction des stratégies et des objectifs qui auront été retenus ;
- ↪ établir la place que doit occuper l'URLS de Laval au sein de son environnement et préciser les partenariats qu'elle devrait établir avec le milieu municipal, de l'éducation, du loisir et du sport.

Ces objectifs impliquent que les choix stratégiques retenus devront trouver une consonance quasi immédiate dans l'offre de services et d'activités de l'URLS de Laval. Cela impliquera éventuellement de réallouer les ressources, d'abandonner certaines activités et de s'investir dans de nouveaux champs d'activités.

LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Nouvel énoncé de Mission

Il importe, avant d'aborder plus précisément les orientations stratégiques de développement, de revoir la mission de l'Unité régionale de loisir et de sport de Laval. La mission d'une organisation représente sa raison d'être. Elle représente également l'énoncé des valeurs auxquelles celle-ci adhère. Rappelons que la mission d'un organisme doit répondre aux trois questions suivantes :

- ↳ Que sommes-nous ? Quelle est la nature spécifique, la raison d'être de notre organisme ? (QUOI)
- ↳ Qui desservons-nous ? Quelles sont nos clientèles cibles ? (À QUI)
- ↳ Pourquoi existons-nous ? Quels sont les objectifs poursuivis par la mission et les besoins auxquels nous souhaitons répondre ? (POURQUOI)

La mission : L'Unité régionale de loisir et de sport de Laval est un organisme regroupant le milieu associatif régional en sport et en loisir. Elle a pour mission d'assurer la concertation, le soutien, le développement et la représentation du sport et du loisir en partenariat avec les intervenants du milieu.

Afin d'éviter toute ambiguïté et que tous comprennent cette mission de la même façon, il est important de préciser le sens de certains termes.

Milieu associatif régional en sport et loisir. Il s'agit de l'ensemble des organisations et regroupements ayant des activités sur l'ensemble de la région de Laval ou dont les pratiquants proviennent de l'ensemble de la région de Laval.

Concertation. La concertation implique une prise de décision partagée, menant à l'engagement des acteurs impliqués afin de mener à bien une action. Par son rôle de rassembleur, l'URLS favorise la mise en commun, le partage et le réseautage des intervenants lavallois en loisir et en sport.

Soutien. L'URLS de Laval joue, dans les limites de son mandat, de ses orientations et de ses ressources, un rôle de facilitateur face aux initiatives régionales en matière de sport et de loisir.

Développement. L'intervention en sport et en loisir doit sans cesse se renouveler, au même rythme des changements sociaux et de l'évolution des besoins de la population. L'URLS est à l'affût de ces changements, voit venir les tendances et encourage la mise à jour des savoir-faire au sein des intervenants régionaux.

Représentation. Par sa force de regroupement civil, l'URLS est en mesure de se positionner comme interlocuteur privilégié face aux entités politiques, administratives et institutionnelles locales et régionales.

Partenariat. Le partenariat implique la mise en commun ou l'échange de ressources, quelles qu'elles soient, dans une perspective conjointe de développement et d'atteinte des objectifs d'intervention.

Intervenants du milieu. L'intervention en sport et en loisir implique la participation d'une importante diversité d'acteurs : citoyens, professionnels, institutions, gouvernements, etc. L'URLS doit maintenir les liens nécessaires avec tous ces intervenants dans l'accomplissement de ses objectifs.

LA STRATÉGIE GÉNÉRALE

Les responsables de l'Unité régionale de loisir et de sport de Laval sont appelés à définir la stratégie générale de développement qui devra orienter leurs actions au cours des prochaines années. Comment choisir la stratégie générale de développement pour les prochaines années? Au-delà des stratégies «souhaitables», la ou les stratégies à retenir, quant à nous, doivent tenir compte essentiellement de l'état des ressources internes (l'offre) et celui de la demande (les clientèles actuelles et potentielles). La figure suivante permet d'envisager les choix possibles de stratégies.

Les choix stratégiques possibles

DEMANDE OFFRE	Élevée	Moyenne	Faible
Élevée	Expansion	Consolidation	Diversification Contraction
Moyenne	SPORT Croissance continue	Consolidation	Diversification Contraction
Faible	LOISIR Relance Croissance Importante	Relance Croissance progressive	Retrait Changement de mission

Considérant que l'URLS de Laval intervient à la fois en sport et en loisir, deux sphères distinctes tant par les motivations et les finalités de la pratique que par les structures qui organisent l'offre de services, il semble pertinent d'adopter, pour chacune de ces sphères, une stratégie spécifique.

- ↳ Pour le domaine du sport, une *stratégie de croissance continue*. La demande demeure élevée, due principalement à l'évolution des besoins, des structures, des modalités de financement, etc. L'offre est assumée par plusieurs structures de soutien qui ne parviennent néanmoins pas à répondre à cette importante demande. Le positionnement de stratégie de croissance continue pour l'URLS de Laval se traduit conséquemment à la fois par le maintien des programmes et services actuels, mais également par leur augmentation graduelle. Les besoins sont là, mais le développement de la prestation de services doit s'opérer de façon clairement priorisée.

- ↳ En ce qui concerne le loisir, une *stratégie de croissance importante*. La demande est élevée, notamment en raison de la multitude d'acteurs et de disciplines ou activités en cause, de la quasi-absence de structures associatives supra-locales ou régionales et des ressources toujours de plus en plus limitées. L'offre en matière de programmes et de services de toutes sortes auprès de ces organismes demeure quant à elle très faible. L'importance des besoins exprimés et perçus du côté des organismes intervenant en loisir justifie amplement pour l'URLS de Laval une stratégie de croissance importante. Il s'agit dès lors d'augmenter de façon significative la prestation de services auprès de cette clientèle.

LES GRANDES STRATÉGIES

Les stratégies qui suivent sont regroupées selon quatre thèmes :

- ↳ les programmes et services ;
- ↳ la concertation ;
- ↳ les communications et relations publiques ;
- ↳ l'organisation interne.

Il est important de se rappeler ici que, bien que ces regroupements aient été faits, l'ensemble de ces stratégies sont interdépendantes et doivent être intégrées dans une approche de concrétisation globale.

STRATÉGIES EN MATIÈRE DE PROGRAMMES ET SERVICES

Stratégie 1 – Bonifier / Accroître le rôle de soutien et d’expertise de l’URLS

L’intervention en sport et en loisir s’inscrit de plus en plus dans un cadre complexe, où l’éclatement des modèles sociaux, l’évolution démographique, la diversité des modes de vie, les tendances, etc. sont sources de préoccupations et d’enjeux nouveaux qui forcent un renouvellement des savoirs. Compte tenu de la réalité bénévole du milieu associatif en sport et en loisir, des contraintes dues aux ressources et au temps disponible, les besoins en matière de soutien et d’expertise sont grandissants.

Par sa position privilégiée sur l’ensemble du territoire régional et son appartenance aux réseaux provinciaux, l’URLS de Laval dispose d’atouts majeurs lui permettant de jouer un rôle de premier ordre en matière de soutien et d’expertise. L’URLS de Laval doit se donner les moyens de maintenir les connaissances dans ces domaines afin d’en faire bénéficier le milieu associatif lavallois en sport et en loisir et contribuer ainsi au maintien d’une offre de services actuelle et pertinente.

Favoriser le réseautage des intervenants en loisir

La diversité de la pratique d’activités de loisir (culturel, scientifique, plein air, etc.) ne favorise pas le développement de structures associatives régionales, supra-régionales et provinciales comme on en retrouve dans le milieu du sport. Les organismes sont limités en matière d’avantages liés aux regroupements : services communs, partage des ressources, harmonisation, soutien, échange, représentation, etc.

Au-delà de ces bénéfices, les structures de regroupement jouent un rôle stratégique dans le développement et le maintien des organismes de loisir. De plus, les avantages du réseautage dans les milieux associatifs ne sont plus à démontrer. L’URLS de Laval peut jouer un rôle structurant en suscitant les contacts entre les différents organismes de loisir et en facilitant leur réseautage.

Stratégie 3 – Maintenir et consolider l’intervention en sport

Bien que les organismes sportifs soient mieux outillés en terme de réseautage et de partage que leurs interlocuteurs du loisir, les besoins demeurent. Il s’agit ici pour l’URLS de Laval de maintenir l’ensemble des programmes et services dédiés à l’intervention en sport, tout en visant une meilleure efficience et une plus grande efficacité.

STRATÉGIE EN MATIÈRE DE CONCERTATION

Stratégie 4 – Affirmer le rôle de chef de file et de rassembleur de l'URLS en matière de concertation

La concertation est une lacune importante en sport et en loisir dans le milieu Lavallois. La position privilégiée de l'URLS face à l'ensemble des intervenants le désigne naturellement pour jouer un rôle majeur en la matière. De plus, comme représentant des associations civiles, l'URLS jouit d'une neutralité face aux enjeux politiques et économiques, neutralité qui doit cependant être appuyée par la transparence et l'éthique dans les processus décisionnels.

STRATÉGIES EN MATIÈRE DE COMMUNICATION ET RELATIONS PUBLIQUES

Stratégie 5 – Accroître le rayonnement de l'URLS auprès de ses clientèles et de ses interlocuteurs

L'efficacité des interventions de l'URLS passe en partie par sa notoriété dans l'ensemble du milieu Lavallois. Afin d'accomplir sa mission, l'organisme doit s'assurer de maintenir une présence significative dans le milieu, tant auprès de ses clientèles que des interlocuteurs actuels ou éventuels. Ses interlocuteurs sont l'ensemble des partenaires institutionnels et publics de l'URLS, les gouvernements, le milieu privé, bref l'ensemble de la communauté. En maintenant son rayonnement auprès de ces acteurs, l'URLS de Laval pourra s'inscrire dans le paysage familier du milieu et voir ainsi ses fonctions endossées et reconnues.

Stratégie 6 – Renforcer le rôle de représentation de l'URLS auprès des autorités politiques et administratives

Par son rôle de premier artisan de l'offre de services en sport et en loisir, par l'importance de l'impact de son intervention auprès de la population, par l'ampleur des ressources humaines mobilisées, notamment bénévoles, le milieu associatif doit se saisir de son importance face aux décideurs et faire entendre sa voix au chapitre des enjeux, préoccupations et décisions qui modèlent leurs propres actions. Comme organisme régional de regroupement, l'URLS de Laval doit assurer la représentation du milieu associatif en sport et en loisir à la fois auprès des élus et des administrations municipales, scolaires, etc. Par ailleurs, il s'agit là de l'expression la plus simple du rôle que doit jouer la société civile, de façon à équilibrer les rapports de force face à l'État.

STRATÉGIES EN MATIÈRE D'ORGANISATION INTERNE

Stratégie 7 – Mettre en place des mécanismes de priorisation et d'évaluation

L'intervention en sport et en loisir comporte plusieurs dimensions. Les sollicitations sont nombreuses, les besoins illimités. L'URLS de Laval dispose cependant de ressources limitées dans sa prestation de services. Dans ce contexte, il est impératif de se doter de mécanismes permettant de cibler les interventions de façon pertinente et judicieuse, mais également d'évaluer l'atteinte réelle des objectifs poursuivis ainsi que des impacts de l'intervention. Il devient ainsi possible de mieux rationaliser les ressources, et de toujours améliorer la portée de ses actions.

Stratégie 8 – Définir les rôles et le fonctionnement de la structure décisionnelle

Depuis sa création, les dirigeants de l'URLS de Laval ont surtout travaillé à stabiliser les structures légale, administrative et opérationnelle de l'organisme. Les aspects d'organisation interne, de liens décisionnels et de définition des rôles ne revêtaient jusqu'ici qu'une importance secondaire. Cependant, une des responsabilités des dirigeants d'une organisation est d'en assurer la pérennité au-delà des individus qui la composent. Afin de réaliser cet objectif, les administrateurs actuels de l'URLS de Laval doivent définir les rôles des différentes instances ainsi que le fonctionnement internes de l'organisme. On garantit de la sorte des assises solides à la structure décisionnelle, gage d'un développement harmonieux.

LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Comme le nom l'indique, les indicateurs de performance consistent en des résultats concrets et mesurables qui permettent d'apprécier l'atteinte des objectifs poursuivis. Quoique abstraite en apparence, la formulation des indicateurs de performance facilite l'anticipation des moyens et actions qui devront être retenus dans l'application des valeurs adoptées par l'organisation et la réalisation de ses orientations stratégiques.

Tout comme les valeurs et les stratégies, les indicateurs de performance doivent être abordés dans leur ensemble, dans une perspective d'interdépendance et de complémentarité.

Les indicateurs proposés sont :

- ↪ **Niveau de satisfaction des clients, membres et partenaires face aux services et programmes offerts par l'URLS et de ses mandataires.** Compte tenu de la nature des activités de l'URLS de Laval, cet indicateur apparaît incontournable. On prendra également en considération les services et programmes de l'URLS réalisés par ses mandataires.
- ↪ **Niveau d'adéquation de l'allocation des ressources en fonction des stratégies préconisées et des priorités.** La répartition des ressources (humaines, financières et matérielles) doit refléter les choix de l'organisation en matière de priorité d'intervention et d'atteinte des objectifs.
- ↪ **Nombre de participations à des événements, réseaux et rencontres.** Bien que cet indicateur soit quantitatif, des aspects qualitatifs devront être considérés, comme par exemple la pertinence.
- ↪ **Existence d'actions de concertation ayant donné des résultats concrets.** Considérant que la concertation a pour objet principal la mobilisation et l'action, l'obligation de résultats est centrale pour cet indicateur.
- ↪ **Existence d'activités de représentation auprès des instances décisionnelles.** La représentation revêt des formes diverses : dépôt de mémoire, prise de position, revendication, communications publiques, etc. Les manifestations doivent cependant demeurer pertinentes, opportunes et crédibles.
- ↪ **Existence des règles internes de fonctionnement.** Ces règles doivent cependant être élaborées et organisées de façon à jouer un rôle structurant dans le développement de l'organisation.
- ↪ **Évaluation des divers programmes, services et activités de l'URLS en considérant les quatre dimensions suivantes : bien-fondé, efficacité, efficience et impact.** L'évaluation doit être intégrée systématiquement dans l'ensemble des opérations de l'URLS de Laval. Rappelons brièvement en quoi consistent les quatre dimensions :
 - **Bien-fondé** : conformité à la mission;
 - **Efficacité** : atteinte des objectifs;
 - **Efficience** : utilisation optimale des ressources;
 - **Impact** : résultats auprès des clientèles visées. À souligner que seul l'impact ne s'applique pas à toutes les activités.

LE PLAN D'ACTION 2004-2006

Le plan d'action qui suit définit comment chacune des stratégies retenues au chapitre 8 seront concrétisées dans l'action. Ce plan d'action couvre un horizon de trois ans, soit de 2004 à 2006. Pour chaque stratégie, sont présentés les moyens ou actions pour les concrétiser. Pour chaque moyen ou action, sont définis :

- ↗ le niveau de priorité : indispensable, nécessaire ou souhaitable;
- ↗ le ou les responsables de leur application (s'il s'agit de l'URLS, le poste est précisé; sinon, seul le nom de l'organisme est mentionné);
- ↗ l'échéancier de réalisation (année et, si possible, mois);
- ↗ le budget requis pour les réaliser.

Auparavant, rappelons l'ensemble des stratégies :

Rappel des orientations stratégiques

Programmes et services 1 – Bonifier / Accroître le rôle de soutien et d'expertise de l'URLS 2 – Favoriser le réseautage des intervenants en loisir 3 – Maintenir et consolider l'intervention en sport
Concertation 4 – Affirmer le rôle de chef de file et de rassembleur de l'URLS en matière de concertation
Communication et relations publiques 5 – Accroître le rayonnement de l'URLS auprès de ses clientèles et de ses interlocuteurs 6 – Renforcer le rôle de représentation de l'URLS auprès des autorités politiques et administratives
Organisation interne 7 – Mettre en place des mécanismes de priorisation et d'évaluation 8 – Définir les rôles et le fonctionnement de la structure décisionnelle

Stratégies en matière de programmes et services

1 – Bonifier / Accroître le rôle de soutien et d'expertise de l'URLS

Moyens / actions		Priorité	Échéancier de réalisation
1.1	Apporter des changements à la façon de dispenser l'offre de services de l'URLS et d'attribuer les ressources financières en loisir et en sport	Indispensable	De janvier à mars 2004
1.2	S'assurer que soit produit un plan de développement en loisir, pour être en mesure de développer une offre de services pertinente	Nécessaire	Mars 2005
1.3	Développer un «coffre à outils» servant de référence, d'information et de formation pour les organismes en loisir et en sport, et disponible notamment sur le site Internet de l'URLS. Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fichier de ressources et d'expertises disponibles auquel se référer ▪ Bottin des organismes ▪ Centre de documentation ▪ Programmes d'aide financière disponibles ▪ Formation des bénévoles (Edurespect, réseau CQL) ▪ Données régionales tirées de l'Observatoire québécois du loisir (banque de données lavalloises) 	Nécessaire	Juillet 2005
1.4	Mettre en place un service d'accompagnement terrain pour les organismes (par exemple : planification, site Internet...)	Souhaitable	À partir d'avril 2005
1.5	Adopter la Politique de prévention et d'intervention en matière de violence et d'agression sexuelle de l'URLS de Laval Maintenir le service de soutien aux organismes relatif au mode d'intervention de la politique de l'URLS «Politique de prévention et d'intervention en matière de violence et d'agression sexuelle»	Indispensable Souhaitable	Janvier 2004 Mai et septembre, annuel
1.6	Maintenir le programme Secondaire en spectacle	Souhaitable	2004 à 2006
1.7	Maintenir le programme de subventions pour les personnes handicapées (PACL, PAL)	Indispensable	Février et septembre, annuel
1.8	Introduire le logiciel Géocodé auprès des membres et assurer l'accompagnement au besoin	Souhaitable	Planification : 2004-2006 Mise en place : mars 2007

Stratégies en matière de programmes et services
2 – Favoriser le réseautage des intervenants en loisir

Moyens / actions		Priorité	Échéancier de réalisation
2.1	<p>Tenir des rencontres d'échanges avec les partenaires lavallois en loisir. Ces rencontres auraient pour objectif, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Susciter une connaissance mutuelle entre les organismes ▪ Partager l'interprétation des données recueillies ▪ Donner de l'information sur les programmes ▪ Permettre aux présidents d'association de discuter loisir et pouvoir mieux répondre à leurs besoins 	Indispensable	À partir de mars 2004
2.2	Tenir des activités ponctuelles de consultation dans différents secteurs ciblés du loisir, en fonction des besoins identifiés	Nécessaire	2004-2006
2.3	Soutenir le Comité de participation et d'intégration sociale aux loisirs et aux sports réguliers	Souhaitable	2004-2005

Stratégies en matière de programmes et services
3 – Maintenir et consolider l'intervention en sport

Moyens / actions		Priorité	Échéancier de réalisation
3.1	Évaluer ¹ et actualiser ² le plan de développement de la pratique sportive civile et scolaire	Indispensable	15 Janvier 2004 ¹ 30 Janvier 2005 ²
3.2	Maintenir la réalisation du programme Semaine québécoise des entraîneurs à l'échelle régionale	Indispensable	Stratégie 1.1
3.3	Maintenir les Jeux du Québec	Indispensable	Stratégie 1.1
3.4	Maintenir le PNCE	Indispensable	Stratégie 1.1
3.5	Définir clairement les engagements du porteur du dossier sport (en lien avec l'offre de services) au regard des responsabilités de l'URLS	Indispensable	Stratégie 1.1

Stratégie en matière de concertation

4 – Affirmer le rôle de chef de file et de rassembleur de l'URLS en matière de concertation

Moyens / actions		Priorité	Échéancier de réalisation
4.1	Raffiner la connaissance qu'a l'URLS des organismes et des secteurs du loisir et du sport sur le territoire lavallois	Nécessaire	2004-2006
4.2	Identifier les enjeux qui pourraient requérir une mobilisation des intervenants lavallois en loisir et en sport	Nécessaire	Stratégie 1.2 Stratégie 3.1
4.3	Maintenir le mécanisme de concertation existant en sport	Indispensable	Stratégie 1.1
4.4	Maintenir un mécanisme de consultation du même type que la Table de direction	Nécessaire	Avril 2004...
4.5	Mettre en place un mécanisme de concertation en loisir	Indispensable	Stratégie 1.2
4.6	Tenir un événement récurrent permettant aux intervenants du loisir et du sport de se rencontrer et d'échanger	Nécessaire	Mai 2006

Stratégies en matière de communication et relations publiques

5 – Accroître le rayonnement de l'URLS auprès de ses clientèles et de ses interlocuteurs

Moyens / actions		Priorité	Échéancier de réalisation
5.1	Tenir un événement pour le dévoilement du plan stratégique de l'URLS	Indispensable	Mars 2004
5.2	Maintenir le bulletin de liaison mais améliorer le réseau de distribution de façon à en étendre la diffusion	Souhaitable	Février 2005
5.3	Site Internet : outre les mises à jour normales, développer et bonifier certains thèmes (tels que section des administrateurs et section des membres)	Souhaitable	Février 2005
5.4	S'assurer de la présence de liens menant vers l'URLS sur les sites Internet d'organisations traitant de loisir et de sport	Souhaitable	Novembre 2004
5.5	Créer un ou deux articles promotionnels en complément à l'image corporative	Indispensable	Janvier 2004
5.6	Mettre en place des normes et procédures relatives à tous les outils et actions touchant l'image corporative de l'URLS	Indispensable	Août 2004
5.7	Augmenter la présence de l'URLS aux assemblées générales annuelles de ses membres	Nécessaire	2005...
5.8	Maintenir la présence de l'URLS aux tables de travail régionales telles que : Groupe de travail sur l'entente multisectorielle gouvernementale en matière de violence et mauvais traitements faits aux enfants, Forum de la population, etc.	Indispensable	2004...
5.9	Maintenir le programme de reconnaissance Dollard-Morin	Souhaitable	Juin à octobre, annuel
5.10	Maintenir la coordination des Rendez-vous de la francophonie pour la région de Laval	Souhaitable	Septembre à mars, annuel
5.11	Assurer une présence de l'URLS dans le milieu d'affaires lavallois	Indispensable	Septembre 2004

Stratégies en matière de communication et relations publiques

6 – Renforcer le rôle de représentation de l'URLS auprès des autorités politiques et administratives

Moyens / actions		Priorité	Échéancier de réalisation
6.1	Produire un document présentant le bilan, la pertinence et les impacts de l'URLS, de même que les enjeux inhérents au loisir et au sport (conséquent de la stratégie 7)	Indispensable	Mars 2006
6.2	Poursuivre les revendications pour augmenter le financement de l'URLS	Indispensable	Avril 2006
6.3	Établir un mécanisme de représentation auprès des autorités politiques de tous les paliers gouvernementaux	Indispensable	Janvier 2004 à avril 2005
6.4	Poursuivre et développer une collaboration avec les organisations d'intervention régionale (ATR, CRÉ, RRSSS, etc.)	Nécessaire	2004-2005
6.5	Faire une présentation du plan stratégique de l'URLS à la Ville de Laval	Indispensable	Janvier 2004
6.6	Poursuivre et développer une collaboration avec les autorités administratives de Laval	Indispensable	À partir de janvier 2004
6.7	Maintenir la présence de l'URLS à titre de responsable régional auprès des partenaires provinciaux (par exemple le MAMSL, la FQSE, Sport-Québec, le CQL et l'AQLM)	Indispensable	2004-2006
6.8	Articuler une prise de position sur les sujets d'actualité susceptibles d'affecter l'intervention en loisir et en sport à Laval	Nécessaire	2004-2006

Stratégies en matière d'organisation interne

7 – Mettre en place des mécanismes de priorisation et d'évaluation

Moyens / actions		Priorité	Échéancier de réalisation
7.1	<p>Mettre en place un système d'évaluation de chaque activité, programme et service de l'URLS, basé sur quatre champs d'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ le bien-fondé (conformité à la mission)▪ l'efficacité (atteinte des objectifs, donc définir au préalable les objectifs)▪ l'efficience (utilisation optimale des ressources humaines et financières)▪ l'impact (résultats sur les clientèles visées) <p>Pour chaque champ, établir les critères d'évaluation</p>	Indispensable	Mars 2004
7.2	<p>Mettre en place un mécanisme d'évaluation de la satisfaction des clientèles. Définir l'objet des évaluations, la fréquence et la méthodologie. But : rétrocation des clientèles et amélioration des services</p>	Indispensable	Novembre 2005
7.3	<p>Mettre en place les outils de gestion requis pour être en mesure de disposer des indicateurs de performance que l'URLS s'est défini</p>	Indispensable	Juin 2004

Stratégies en matière d'organisation interne

8 – Définir les rôles et le fonctionnement de la structure décisionnelle

Moyens / actions		Priorité	Échéancier de réalisation
8.1	Réviser les rôles, les tâches et les responsabilités des différentes composantes de l'URLS : direction générale, employés, comité exécutif, conseil d'administration, organismes membres et partenaires	Indispensable	Novembre 2004
8.2	Réévaluer la taille et la composition du conseil d'administration	Nécessaire	Mai 2005
8.3	Actualiser les règles de régie interne	Souhaitable	Novembre 2004
8.4	Actualiser règlements généraux	Nécessaire	Mai 2005
8.5	Créer un guide de l'administrateur visant à le familiariser sur les rôles, tâches et responsabilités, les règles de régie interne et les règlements généraux	Souhaitable	Juin 2005