

Réflexion stratégique

SRLPAT



Un sincère MERCI revient à l'ensemble du personnel et des administrateurs
de la Société Ressources-Loisirs de Pointe-aux-Trembles
pour sa grande collaboration précieuse et essentielle
à la production de cette réflexion stratégique.

Préparé par la Société Ressources-Loisirs de Pointe-aux-Trembles,
Enregistrée à Québec, le 27 octobre 1983, libro C-1148, folio 25.
Numéro d'immatriculation : 1 143 042 936
Numéro d'organisme de bienfaisance : 104917927RR001.
© Société Ressources-Loisirs de Pointe-aux-Trembles, 2023

Réflexion stratégique

SRLPAT

MISE EN CONTEXTE

- EN BREF
- VOIR PLUS LOIN

LES ORIENTATIONS FONDAMENTALES

- LA VISION
- LA MISSION
- LES VALEURS ET LES PRINCIPES D'ACTION

ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

STRATÉGIE PRINCIPALE

- ORIENTATIONS 1 : L'accroissement de la visibilité et de la notoriété sur le territoire
- ORIENTATIONS 2 : L'adaptation des services et des ressources
- ORIENTATIONS 3 : La mobilisation, la concertation et le partenariat

CONCLUSION

MISE EN CONTEXTE

EN BREF Créée en 1961, la Société Ressources-Loisirs de Pointe-aux-Trembles (SRLPAT) est un OBNL reconnu dans la gestion du loisir récréatif. Elle est locataire et gestionnaire du Centre communautaire Roussin (depuis 1984) et du Centre récréatif Édouard-Rivet (depuis 2011). Elle est également mandataire de Prévention Pointe-de-l'Île et soutient les programmes en sécurité urbaine TANDEM, Prévention Montréal-Est ainsi que plusieurs projets d'envergure en lien avec leur mission première de prévention de la criminalité et de promotion de la sécurité. Son action s'étend actuellement dans les quartiers Pointe-aux-Trembles, Rivière-des-Prairies et Montréal-Est.

VOIR PLUS LOIN c'est le thème que s'est donné la Société Ressources-Loisirs de Pointe-aux-Trembles au sortir de la pandémie. **Voir plus loin** « c'est la vision et l'ambition d'une équipe multidisciplinaire au service de sa communauté; c'est ce qui permet d'envisager le futur avec confiance, de croire à de beaux et grands projets et de bâtir l'expérience d'un milieu de vie pour la communauté ».

La SRLPAT est un organisme incontournable dans l'Est de Montréal et l'un des plus grands organismes de loisirs au Québec. Il est connu et respecté auprès de la communauté et des instances municipales ainsi que gouvernementales. La confiance témoignée envers la

SRLPAT lui a permis de poursuivre sa croissance grâce à sa volonté de saisir les opportunités qui se sont présentées. La croissance rapide de son chiffre d'affaires ainsi que du nombre d'activités offertes et proposées en sont les meilleurs exemples. De plus, malgré les différentes contraintes imposées par les années COVID-19, la SRLPAT a poursuivi son développement et sa croissance avec de nouvelles activités ainsi que le déploiement de son expertise dans ses domaines d'activités habituelles.

C'est donc dans ce contexte favorable que la SRLPAT a entrepris cette réflexion stratégique sur l'étendue de sa mission, son intervention et son développement. Elle vise à prendre des décisions éclairées concernant son positionnement, à se doter d'une perspective mobilisatrice et à améliorer en continu son offre de services pour ses publics cibles.

Les membres du comité se sont rencontrés à 4 reprises afin de discuter des enjeux et des axes prioritaires. Par ailleurs, la démarche a servi également à faire consensus sur le portrait de la situation à partir des faits saillants et de revoir ou définir les orientations fondamentales (mission, vision, valeurs) de l'organisation.

Ainsi, la présente réflexion stratégique découle des informations recueillies lors de ces rencontres et des travaux d'un comité de mandataires regroupant :

- M. Serge Gascon, président
- M. Romain Fayolle, administrateur
- M. Marc St-Gelais, administrateur
- M. Denis Vallée, administrateur
- M. François Robitaille, administrateur
- M. Daniel Gratton, directeur général
- M. Jocelyn Laplante, directeur général adjoint

En première partie, ce plan présente les orientations fondamentales de la Société Ressources-Loisirs de Pointe-aux-Trembles, soit ses énoncés de mission, de vision à long terme, de valeurs et principes d'action. Suit, en deuxième partie, les axes stratégiques orientant les décisions pour le développement des activités de la SRLPAT ainsi que les motivations qui ont guidé la réflexion.

- **La DESTINATION LOISIRS** – Centre communautaire Roussin
- **FAIRE GRANDIR LES PASSIONS** – Centre récréatif Édouard-Rivet

ORIENTATIONS FONDAMENTALES

VISION

Faire vivre l'expérience d'un milieu de vie !

ÉNONCÉ DE MISSION

Créer une communauté active, dynamique et sécuritaire en offrant une diversité d'activités et de services pour les résidents de la Pointe-de-l'Île. Elle réalise sa mission en trois volets :

- **Les loisirs** par la gestion de centres communautaires et récréatifs
- **Les services** par les activités d'économie sociale
- **La sécurité** par les actions prévention, de travail de rue et de travail de milieu.

VALEURS et PRINCIPES D'ACTION

› **Accessibilité** : Cette valeur concerne l'engagement de la Société Ressources-Loisirs de Pointe-aux-Trembles à développer les ressources permettant l'accès aux informations et aux services offerts pour les citoyens de la Pointe-de-l'Île, le tout sans discernement des âges, des sexes, statuts sociaux, des habiletés physiques et intellectuelles.

› **Qualité** : Pour la Société Ressources-Loisirs de Pointe-aux-Trembles, il est essentiel de développer et maintenir un haut niveau de qualité de son offre de services afin de conserver sa crédibilité auprès de l'ensemble des acteurs avec qui elle interagit.

› **Respect** : Cette valeur s'actualise dans l'expression d'attitudes bienveillantes et d'opinions constructives. Elle implique aussi le respect des engagements, de la mission et des rôles de chacun des acteurs. Cette même valeur encourage le développement holistique des membres par le biais du loisir communautaire et du travail de proximité;

› **Sécurité** : La Société Ressources-Loisirs de Pointe-aux-Trembles favorise un milieu de vie sain et sécuritaire. Elle rend concrète cette valeur en offrant du travail de proximité (travail de rue et travail de milieu) pour les personnes en situation de marginalité et de vulnérabilité.

Devenir une référence dans le milieu du loisir communautaire grâce à la qualité et à l'innovation d'une offre de services en loisirs attrayante et diversifiée, animée par une équipe dynamique et compétente, dans un environnement accessible, accueillant et ouvert aux générations et aux cultures.

CLIENTÈLES CIBLÉES

La Société Ressources-Loisirs de Pointe-aux-Trembles intervient sur le territoire de la Pointe-de-l'Île (Pointe-aux-Trembles, Montréal-Est et Rivière-des-Prairies), sans pour autant s'y limiter. Son rayonnement plus vaste s'étend également à d'autres territoires (Anjou, Tétraultville, Mercier, Repentigny, LeGardeur, Terrebonne). Ses activités s'adressent à toute personne susceptible d'être rejointe par la mission et les actions qui en découlent. De plus, selon son action, elle travaille en partenariat avec les organisations des milieux associatifs, gouvernementaux, institutionnels et privés afin de bonifier la qualité et d'accroître l'accessibilité des services offerts.

STRATÉGIE GÉNÉRALE

Cette réflexion stratégique a mis en évidence le bien fondé de ses activités actuelles et du potentiel de développement porté par l'équipe de direction.

Considérant cela, la Société Ressources-Loisirs de Pointe-aux-Trembles travaillera à **consolider** et à renforcer son identité, son positionnement, son territoire, ses installations, son offre de services ainsi que les ressources qui y sont affectées.

Le succès de cette stratégie repose sur l'utilisation efficace et efficiente des ressources en place (humaines, financières et matériels) dans l'objectif de pérenniser les services déjà offerts. Cette stratégie permettra par la suite de développer une offre de services additionnelle selon les besoins identifiés au sein de la communauté et en fonction des opportunités en adéquation avec la mission de la Société Ressources-Loisirs de Pointe-aux-Trembles.

Consolidation de son identité, de son positionnement, de son territoire

- L'identité de la SRLPAT est historiquement liée au Collège Roussin, bâtiment emblématique dans Pointe-aux-Trembles et lieu de rassemblement pour la communauté.
- Depuis 1984, la SRLPAT est locataire et gestionnaire du Centre communautaire Roussin (12125, rue Notre-Dame Est, Pointe-aux-Trembles) et, depuis 2011, du Centre récréatif Édouard-Rivet (11111, rue Notre-Dame Est, Ville de Montréal-Est). Elle propose la très grande majorité de ses activités depuis ces deux centres. De ce fait, elle se positionne particulièrement bien au centre de son territoire, près des différentes activités et de sa clientèle.

Récemment, la gestion des activités de natation et de mise en forme du centre aquatique de Rivière-des-Prairies (12515, boul. Rodolphe-Forget, Montréal) par l'arrondissement de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles a permis à la SRLPAT d'accroître sa présence dans le quartier de Rivière-des-Prairies dans lequel sa présence était encore limitée jusqu'à présent.

- Grâce à son excellente réputation et sa notoriété, les activités de la SRLPAT attirent maintenant une clientèle extérieure à ces secteurs. Elles génèrent un potentiel d'attraction important puisque les activités et services proposés attirent maintenant une nouvelle clientèle provenant d'autres arrondissements et villes de banlieue.
- La SRLPAT continuera d'attirer une clientèle extérieure à son territoire de la Pointe-de-l'Île, le tout selon la capacité de ses installations qu'elle a sous sa gestion et de ses équipes. Elle cherchera à mettre l'emphase sur les secteurs à l'est de l'autoroute 25

jusqu'à la pointe de l'île et/ou, selon les opportunités de projets, de collaborations et de partenariats qui se présenteront à elle.

- Néanmoins, en parallèle, la SRLPAT continuera de répondre aux besoins et d'accroître sa clientèle du territoire de la Pointe-de-l'île. En effet, la SRLPAT tient à rester un organisme de la Pointe-de-l'Île puisqu'il s'agit de son territoire « historique ». Elle souhaite aussi s'assurer de l'efficacité de son fonctionnement en évitant les déplacements et les mouvements de personnels et d'équipements.

Guide ORIENTATION 1 : *Considérant son importance au sein de la communauté, la SRLPAT doit poursuivre sa forte implication dans les différents quartiers de la Pointe-de-l'Île, ce qui inclut notamment Pointe-aux-Trembles et Montréal-Est, en renforçant les liens avec ses différents partenaires. Lorsque nécessaire, elle doit renforcer ses actions de communication et de représentations régulières auprès de sa clientèle afin de faire connaître les services offerts. Si cela est conforme à sa mission et à ses valeurs, la SRLPAT peut saisir, après évaluation approfondie, les opportunités qui s'offrent à elle de développer des relations ainsi que des projets dans d'autres secteurs géographiques qu'elle jugera pertinents.*

Consolidation de son offre de services et des ressources

- La mission de la SRLPAT est de fournir à la communauté un ensemble d'activités et de services dans le domaine des loisirs (sportifs, récréatifs, culturels et aquatiques) tout en misant sur une mission sociale au sein de la communauté. Elle est aussi impliquée dans la prévention de la criminalité et la promotion de la sécurité via le mandat de Prévention Pointe-de-l'Île.
- Depuis plusieurs années, la SRLPAT a mis en place une diversité d'activités pour augmenter ses revenus autogénérés. Ainsi, elle propose aujourd'hui des spectacles culturels, exploite deux (2) restaurants, des locations de salles, des fêtes d'enfants, un service de traiteur et un service de prêt-à-manger. L'équipe en place, créative et passionnée, ne manque pas d'idées aller plus loin dans l'un ou l'autre de ces services. Cependant, les ressources sont limitées et il s'agit de protéger les acquis.
- Cet élément est d'autant plus important que l'augmentation des activités et des services se fait dans un contexte de pénurie de main d'œuvre, de défis de rétention, de spécialisation et de concurrence.

Guide ORIENTATION 2 : *Considérant la mission de la SRLPAT au sein de la communauté, il est essentiel de continuer à proposer une offre de services diversifiée auprès de sa clientèle. Elle doit être aussi à l'écoute de cette même clientèle et de ses partenaires afin de comprendre et, éventuellement, de répondre à de nouveaux besoins exprimés. Par contre, afin de maintenir un haut niveau de qualité de services, elle doit évaluer et s'assurer que ses ressources financières ainsi qu'humaines permettent d'atteindre les objectifs souhaités en plus de développer des revenus*



additionnels. À ce sujet, avant de mettre en place chaque activité ou service additionnel, la SRLPAT doit faire une évaluation rigoureuse de celui-ci vis à vis de sa mission, de ses espaces et de ses ressources.

Consolidation de ses installations

- Les activités de la SRLPAT sont liées essentiellement au Centre communautaire Roussin et au Centre récréatif Édouard-Rivet. Toutefois, depuis plusieurs années, elle opère également sur les plateaux suivants : la piscine de l'École secondaire Pointe-aux-Trembles, la piscine du Mainbourg, la piscine du parc des Vétérans, le gymnase du Collège Saint-Jean-Vianney, l'école secondaire Daniel-Johnson, l'école François-la-Bernarde et dernièrement au Centre aquatique de Rivière-des-Prairies.
- Après évaluation approfondie, ces ententes avec la Ville de Montréal (arrondissement de Rivière-des-Prairies - Pointe-aux-Trembles inclus), la Ville de Montréal-Est et les autres partenaires mentionnés précédemment permettent d'exploiter les lieux sans répondre entièrement aux besoins grandissants de la clientèle par rapport à son offre de services. Cette problématique sera encore plus importante dans les prochaines années si la SRLPAT continue de bonifier son offre de services à la communauté.
- De plus, comme locataire du Centre communautaire Roussin et du Centre récréatif Édouard-Rivet via des baux renouvelés avec la Ville de Montréal et la Ville de Montréal-Est selon des conditions pouvant être modifiées, la SRLPAT pourrait se retrouver tributaire de décisions politiques ou administratives engendrant, dans un cas extrême, la perte de la possibilité des installations qu'elle exploite actuellement et ce, sans pour autant perdre ses compétences. La SRLPAT peut se révéler dans une position de vulnérabilité si certaines décisions de la part de partenaires concernaient ses accès aux installations.

Guide ORIENTATION 3 :

Conséquemment, il est important et nécessaire de renforcer, consolider et développer les relations positives avec les partenariats locaux, municipaux, institutionnels et corporatifs afin de construire un avenir solide et sécuritaire ; Il est également stratégique que la SRLPAT procède également à l'évaluation de ses opérations sur une base régulière, maximise les espaces déjà utilisés et détermine ses besoins en termes de locaux pour les années à venir afin de nouer d'éventuels nouveaux partenariats pour l'exploitation d'espaces additionnels.

ORIENTATION 1 : L'ACCROISSEMENT DE LA VISIBILITÉ ET DE LA NOTORIÉTÉ SUR LE TERRITOIRE

1. Renforcer l'identité et le positionnement de la SRLPAT sur le territoire;
2. Identifier et définir des canaux de communication adaptés, efficaces et efficients avec les divers publics cibles internes et externes de la Pointe-de-l'Île et des alentours;
3. Promouvoir la SRLPAT, ses actions, son implication dans la communauté et l'offre de services auprès de sa clientèle et de ses partenaires;
4. Renforcer, accroître et consolider les relations de partenariat avec les instances locales, municipales, institutionnelles et corporatives;
5. Assumer le leadership de la mobilisation et de la concertation entre les acteurs du loisir dans notre zone d'action;
6. Participer à diverses instances ou lieux de concertation.

ORIENTATION 2 : L'ADAPTATION DES SERVICES ET DES RESSOURCES

1. Évaluer régulièrement l'offre de services existante selon le positionnement, le portrait de la clientèle et les priorités identifiées ainsi que les attentes du milieu et des partenaires;
2. Actualiser (abandonner, ajuster, bonifier) l'offre de services afin de maximiser les activités et les retombées;
3. S'assurer que les ressources financières et humaines de la SRLPAT sont en mesure de répondre adéquatement à l'offre de services;
4. Planifier la formation, le développement et la relève des employés;
5. Mesurer en continu (pertinence, efficacité, efficience, impacts) les résultats des divers services et programmes exploités par la SRLPAT;
6. Mettre en place un processus d'évaluation avant la mise en place de toute nouvelle activité ou de tout nouveau service par la SRLPAT;
7. Développer des alliances avec des milieux pour la recherche et développement en matière de loisir et de promotion de la sécurité;
8. Analyser et saisir, s'il y a lieu, les opportunités de collaboration et de partenariat;
9. Maximiser les retombées sur les activités et les services autogénérés;
10. Accroître les revenus provenant de partenariats financiers.

ORIENTATION 3 : NOS INSTALLATIONS ET LES RESSOURCES PARTENAIRES

1. S'assurer que les ressources financières et humaines de la SRLPAT sont en mesure de répondre adéquatement à l'offre de services;
2. Consolider et développer nos espaces d'utilisation/d'activités;
3. Renforcer les liens et les partenariats avec les institutions et les organismes desquels la SRLPAT exploite des espaces et/ou des installations;
4. Si nécessaire, bonifier voire sécuriser les ententes à long terme avec les partenaires de la SRLPAT pour l'exploitation de leurs espaces et installations;

5. Identifier, nouer et renforcer les partenariats en vue d'obtenir la gestion d'espaces et/ou d'installations additionnels après en avoir fait une évaluation précise;
6. Évaluer régulièrement l'utilisation des espaces déjà sous gestion afin de s'assurer que cela soit optimal;
7. Maximiser l'utilisation des espaces déjà sous gestion.

CONCLUSION

Les orientations de cette réflexion stratégique devraient servir à la fois de cibles et de balises quant aux efforts et aux ressources à investir par la SRLPAT au cours des prochaines années. Elle facilitera également l'élaboration des plans d'action annuels à mettre en œuvre afin de favoriser l'atteinte des objectifs des prochaines années, et ce, de façon harmonieuse et respectueuse de la capacité globale de l'organisme.

Rappelons enfin que, pour se réaliser pleinement, cette réflexion stratégique et les actions qui en découleront, devront s'inscrire toujours dans la mission de la SRLPAT en tant qu'OBNL actif dans l'Est de Montréal et mobiliser l'ensemble des membres du conseil d'administration ainsi que de l'équipe de travail de la Société Ressources-Loisirs de Pointe-aux-Trembles.

Les équipes de la Société Ressources-Loisirs de Pointe-aux-Trembles sont très actives dans leur rôle « d'entrepreneur général » au niveau du loisir afin de concrétiser la mission de l'organisme. Elles implantent des activités de loisirs nouvelles, dynamiques et stimulantes, elles entretiennent des infrastructures et équipements et elles offrent un soutien technique aux organismes.

Un personnel engagé

Daniel Gratton, directeur général – SRLPAT

Jocelyn Laplante, directeur général adjoint – SRLPAT

Chantal Coderre, directrice des programmes – ROUSSIN

Benoit Laforce, directeur des programmes – CRÉR

Julie Massicotte, directrice financière – SRLPAT

Claude Robichaud, directeur logistique et ressources matérielles – ROUSSIN

Michel Lizotte, directeur entretien et aréna – CRÉR

Linda Morin, directrice administrative – CRÉR

Catherine Loiselle, coordonnatrice aux loisirs – ROUSSIN

Geneviève Charron, coordonnatrice aux loisirs – ROUSSIN

Caroline Grimard, coordonnatrice à l'exploitation – ROUSSIN

Valérie Gosselin, régisseuse aquatique – SRLPAT

Gabrielle Guévin-Joly, coordonnatrice aquatique – ROUSSIN

Dayanna Franco, coordonnatrice aquatique – RDP

Léonie Larivière, coordonnatrice aquatique – CRÉR

Miguel Reynaud, coordonnateur Club aquatique de la Pointe-de-l'Île [CAPI]

Noémie Castonguay, coordonnatrice RYTHMIGYM

Johanne Daigle, directrice – Prévention Pointe-de-l'Île

Mélanie Leblanc, chef d'équipe – Prévention Pointe-de-l'Île

Un conseil d'administration présent

Serge Gascon, président

Marie-Ève Dumais, Vice-présidente

François Robitaille, Trésorier

Émilie Terriault, Secrétaire

Romain Fayolle, Administrateur

Kemy St-Eloi, Administrateur

Marc St-Gelais, administrateur

Denis Vallée, Administrateur



avril 2023