

# Planification stratégique

2024-2029

**Enfant d'abord**

*8 mars 2024*



ESPACE STRATÉGIES

# Sommaire

---

1. **Contexte**
2. **Déroulement de la démarche**
3. **Notre mission**
4. **Notre identité stratégique**
5. **Notre vision stratégique**
6. **Nos enjeux et défis**
7. **Nos orientations stratégiques**
8. **Nos pistes d'action**

# Contexte

Accompagné par Espace Stratégies, Enfant d'abord s'est engagé dans la réalisation d'une planification stratégique quinquennale pour la période 2024-2029 dans le cadre d'une démarche participative.

## Les objectifs principaux de cette démarche sont :



Comprendre et se positionner face aux tendances et enjeux de son écosystème.



Confirmer la vision à long terme de l'organisme.



Mieux cibler les interventions en lien avec les besoins du territoire.



Établir les orientations stratégiques à partir desquelles Enfant d'abord pourra détailler son plan d'action.

# Méthodologie de la démarche

Septembre –  
octobre 2023

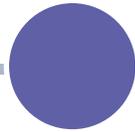


DÉMARRAGE ET  
ANALYSE

**Démarrage, entrevues (5),  
analyse de la documentation  
existante et une entrevue de  
groupe avec des bénévoles**

*Objectif : Mieux comprendre  
l'identité de l'organisme, ses  
enjeux internes et ses pistes de  
développement*

Novembre –  
décembre 2023 –



RÉFLEXION  
STRATÉGIQUE

**Ateliers de réflexion stratégique,**  
incluant :

- ❖ 1 atelier de réflexion avec des  
membres de l'équipe de travail, du  
CA et des partenaires
  - *Qui sommes-nous ?*
- ❖ 2 ateliers de réflexion avec l'équipe  
de travail et les membres du CA
  - *Où souhaitons-nous aller ?*
  - *Faire les bons choix.*

*Objectif : Favoriser la participation des  
parties prenantes de l'organisme et  
recueillir les éléments permettant de  
construire le cadre stratégique*

Décembre 2023  
- janvier 2024



RÉDACTION DU PLAN  
STRATÉGIQUE

**Rédaction du plan stratégique,**  
incluant :

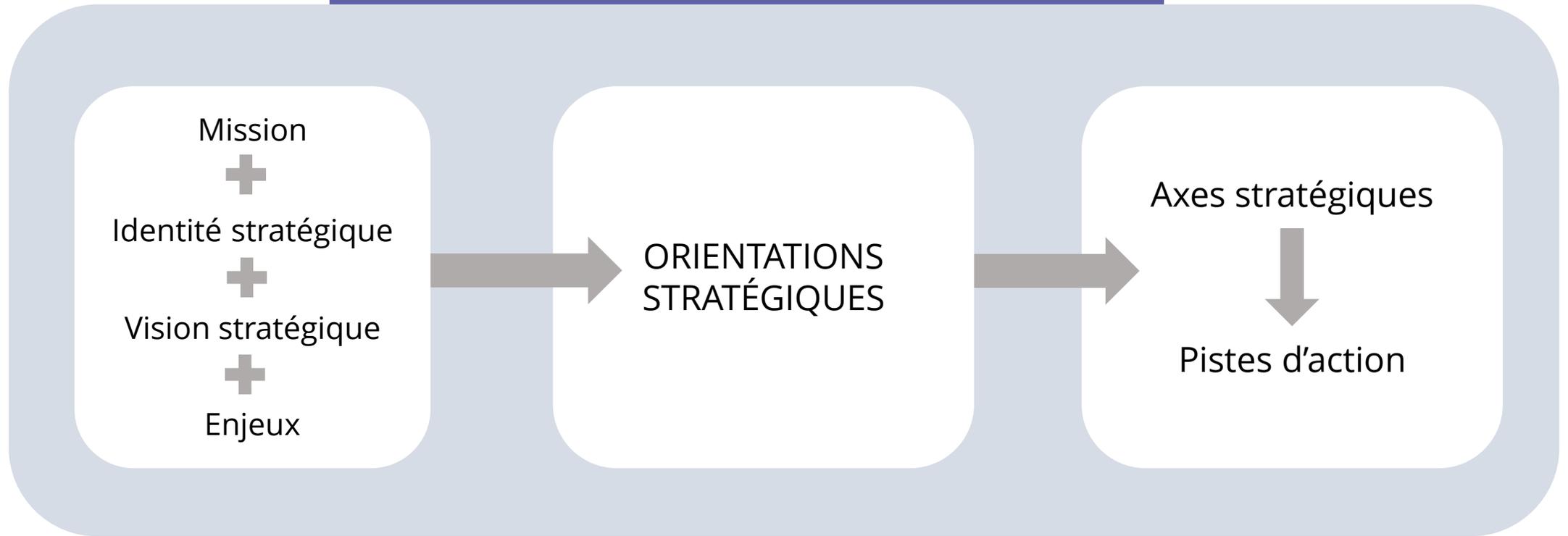
- ❖ Rédaction de la version  
préliminaire
- ❖ Rencontre statutaire de  
rétroaction
- ❖ Dépôt et présentation de la  
version finale

*Objectif : Rédiger le plan  
stratégique quinquennal et  
intégrer les modifications à la  
version finale*



# Processus méthodologique

## PLAN STRATÉGIQUE 2024-2029



# Notre mission

À l'occasion de la démarche de planification stratégique, la mission de l'organisme a été révisée afin de mieux refléter son travail et son impact dans la communauté.

**Aider les personnes en situation de vulnérabilité à Laval à accéder à une saine alimentation.**

**Notre mission est soutenue par l'éducation, la production en agriculture urbaine et la distribution d'aliments sains.**

# Notre identité stratégique

L'identité stratégique est le **caractère unique de l'organisme**. Cette identité doit être **renforcée et protégée** afin de préserver la valeur que l'organisme amène à sa communauté.

L'identité stratégique permet de :

- Comprendre la valeur distinctive de l'organisme et la limite de ses interventions
- Communiquer qui nous sommes auprès des membres et des membres potentiels
- Mobiliser les parties prenantes autour d'une identité commune
- **Prioriser les champs d'action et guider la prise de décisions**

# Notre identité stratégique

*Enfant d'abord, c'est...*

## Un chef de file en agriculture urbaine à Laval

- ❖ **Un acteur clé de Laval participant à la sécurité alimentaire** des personnes en situation de vulnérabilité, par ses activités d'agriculture urbaine et de distribution alimentaire, en réponse aux besoins de la communauté.
- ❖ **Une approche pédagogique rassembleuse** basée sur la sensibilisation, l'accompagnement et l'intégration sociale, visant le développement du pouvoir d'agir, le mieux-être des familles et une saine alimentation.
- ❖ **Une équipe soudée, engagée et reconnue** pour ses compétences et ses qualifications lui permettant d'avoir un réel impact dans la communauté, tout en assurant une gestion saine et exemplaire de l'organisme.

# Notre vision stratégique

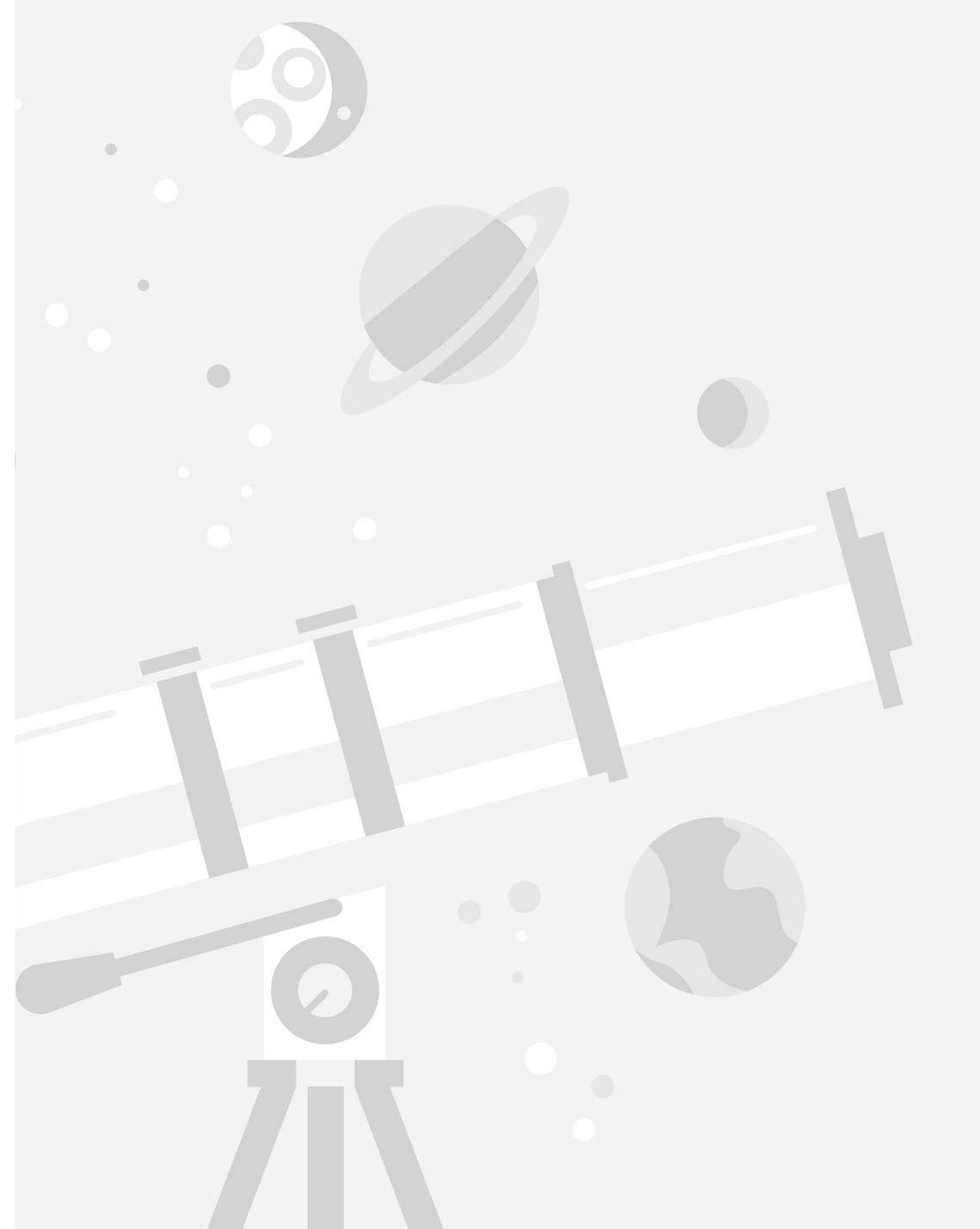
## La vision d'impact

Cette vision décrit **le monde que l'organisme aimerait voir émerger** et la manière dont elle contribuera à la réalisation de **l'impact social espéré**.

Cet impact est basé sur le **long terme** et se mesure davantage par **une amélioration globale** plutôt que des objectifs quantifiables.

## La vision de développement

Cette vision est axée sur les **résultats attendus de l'organisme** durant la période de la planification stratégique et lui permettra d'orienter ses actions sur les **cinq prochaines années**.



# Notre vision d'impact



## L'agriculture urbaine comme vecteur de changements dans la société

- ❖ L'agriculture urbaine est reconnue comme un **vecteur de changements** contribuant à la **création d'une société inclusive et résiliente**. Elle fait partie du quotidien des Lavallois et elle est **valorisée et mise de l'avant** par les acteurs du milieu, autant dans les écoles, les organismes communautaires que par les paliers gouvernementaux.
- ❖ De par ses activités, Enfant d'abord participe à la **création d'une société solidaire** où les personnes les plus vulnérables sont actrices **de l'amélioration de leurs conditions de vie et de celles de la communauté**.
- ❖ Enfant d'abord contribue à la **résilience alimentaire par un continuum de services** pour une saine alimentation.

# Notre vision de développement

*En 2029, Enfant d'abord a réussi à...*



**Augmenter son impact** autant au niveau géographique qu'au niveau de la diversité de ses projets et des partenaires avec lesquels il travaille, en développant des activités qui favorisent l'esprit communautaire, la solidarité et une saine alimentation.



**Se positionner comme un acteur de référence en agriculture urbaine à Laval** au-delà du travail avec les enfants dans les écoles, pour renforcer la sécurité alimentaire auprès de la communauté.



**Assurer la pérennité de l'organisme** par le transfert de connaissances vers sa nouvelle main-d'œuvre, la sécurisation du financement et de saines pratiques de gestion et d'intervention pour réaliser sa mission.

# Nos enjeux et défis

## Tendances de l'environnement externe

● Enjeux critiques ● Enjeux majeurs ● Enjeux importants

Les enjeux suivants sont de nature externe, c'est-à-dire qu'ils correspondent à **des réalités vécues par ses membres ou des éléments de son environnement qui devront faire l'objet des préoccupations de l'organisme**. Enfant d'abord devra tenir compte de ces enjeux, bien que l'organisme n'ait d'emprise que sur une portion de ceux-ci.



Le manque de financement disponibles pour le fonctionnement



La confusion suscitée par le nom de l'organisme auprès de la communauté



La difficulté d'accès à l'eau et aux infrastructures nécessaires pour l'agriculture urbaine



La faible mobilisation de la population dans des projets collectifs



L'impact de l'inflation et de la hausse du coût de la vie



Le peu d'actions et d'engagement au niveau politique et sociétal en agriculture urbaine



La difficulté de formalisation des collaborations avec les partenaires



Le manque de contrôle et de centralisation en distribution alimentaire

# Nos enjeux et défis

## Défis internes

Les enjeux suivants sont de nature interne, c'est-à-dire qu'ils correspondent à des **défis au sein de l'organisme**. Enfant d'abord devra se pencher sur ces enjeux afin d'assurer la pérennité de l'organisme et l'atteinte de sa vision de développement.

 Enjeux critiques    Enjeux majeurs    Enjeux importants



L'attraction et la rétention de la main-d'œuvre qualifiée et de la relève



La majorité des financements utilisables pour le développement de projets plutôt que pour le fonctionnement



Le manque d'espace dans les locaux actuels



La structure organisationnelle actuelle qui n'est pas adaptée à la croissance rapide de l'organisme



La difficulté à assurer une bonne gestion du bénévolat et de la vie associative



La difficulté à prioriser dans un contexte de manque de ressources humaines et financières

# Notre cadre stratégique

Les orientations et les axes stratégiques constituent une part importante du cadre stratégique et représentent l'ossature de la planification stratégique. **Le cadre stratégique d'Enfant d'abord se décline ainsi en trois orientations et sept axes stratégiques.**

Orientations stratégiques	Axes stratégiques
<b>1. Augmenter la portée des projets collectifs et solidaires</b>	1.1 Bonifier les projets avec les écoles 1.2 Offrir les activités et les services à un plus large public (agriculture urbaine, cuisine, bénévolat, etc.)
<b>2. Renforcer la visibilité et le rayonnement de l'organisme</b>	2.1 Augmenter la visibilité de l'organisme et l'impact de l'agriculture urbaine à Laval 2.2 Développer les liens avec les milieux et les instances (institutions, citoyens, parents, élus, etc.) 2.3 Sensibiliser la communauté et le grand public aux enjeux liés à la saine alimentation
<b>3. Bonifier la capacité organisationnelle d'Enfant d'abord</b>	3.1 Offrir un cadre de travail optimal, stimulant et inspirant afin d'assurer la relève 3.2 Arrimer la capacité de l'organisme à son développement (ressources humaines, ressources financières, espaces et locaux, etc.)

# Nos stratégies d'action

Les stratégies d'action sont les **projets ou les actions stratégiques** que l'organisme réalisera au cours des cinq prochaines années. Chaque stratégie d'action est reliée à un axe stratégique et sa mise en œuvre **permettra à l'organisme d'atteindre ses objectifs**.

## Légende

Mise en œuvre de façon continue ou sur une base annuelle  
(niveau d'effort faible)



Mise en œuvre proactive (niveau d'effort élevé ou modéré)



# Les pistes d'action

## Orientation stratégique 1

Augmenter la portée des projets collectifs et solidaires

AXES STRATÉGIQUES	PISTES D'ACTION	COURT TERME Année 1	MOYEN TERME Année 2 et 3	LONG TERME Année 4 et 5
1.1 Bonifier les projets avec les écoles	1.1.1 Bonifier la communication avec les écoles (communications régulières, partage d'informations, etc.)	○		
	1.1.2 Identifier et mobiliser des personnes-ressources dans les écoles pour le développement des activités		●	●
1.2 Offrir les activités et les services à un plus large public (agriculture urbaine, cuisine, bénévolat, etc.)	1.2.1 Développer des activités en alimentation et en cuisine	●	○	○
	1.2.2 Offrir des stages en agriculture urbaine		●	●
	1.2.3 Élaborer et mettre en œuvre un plan de gestion des bénévoles (accueil, formation, participation)	●	○	○
	1.2.4 Mettre en place une stratégie de mobilisation de la population lors des événements organisés par Enfant d'abord		●	○
	1.2.5 / 2.1.3 Développer une offre de participation au jardinage aux institutions (écoles, centres jeunesse, etc.)	●	○	○

# Les pistes d'action

## Orientation stratégique 2

Renforcer la visibilité et le rayonnement de l'organisme

AXES STRATÉGIQUES	PISTES D'ACTION	COURT TERME Année 1	MOYEN TERME Année 2 et 3	LONG TERME Année 4 et 5
2.1 Augmenter la visibilité de l'organisme et l'impact de l'agriculture urbaine à Laval	2.1.1 Faire appel à une agence pour établir la stratégie de marque de l'organisme	●	●	
	2.1.2 Réaliser une campagne marketing sur l'identité et la mission pour une meilleure compréhension de l'organisme (réseaux sociaux et site web)		●	●
	2.1.3 / 1.2.5 Développer une offre de participation au jardinage aux institutions (écoles, centres jeunesse, etc.)	●	○	○
2.2 Développer les liens avec les milieux et les instances (institutions, citoyens, parents, élus, etc.)	2.2.1 Inviter les élus à participer aux activités et aux temps forts de l'organisme	○ En continuité		
	2.2.2 Renforcer les liens avec les instances Lavalloises pour mobiliser les citoyens		●	○
2.3 Sensibiliser la communauté et le grand public aux enjeux liés à la saine alimentation	2.3.1 Mettre en place un plan de communication pour promouvoir les services et les actions auprès du grand public en diversifiant les canaux (infolettres, réseaux sociaux, affichages, réseautage, etc.)	●	○	○
	2.3.2 Identifier et participer à des activités de réseautage auprès d'organismes et d'institutions	○ En continuité		

# Les pistes d'action

## Orientation stratégique 3

Bonifier la capacité organisationnelle d'Enfant d'abord

AXES STRATÉGIQUES	PISTES D'ACTION	COURT TERME Année 1	MOYEN TERME Année 2 et 3	LONG TERME Année 4 et 5
3.1 Offrir un cadre de travail optimal, stimulant et inspirant afin d'assurer la relève	3.1.1 Analyser et comparer les conditions salariales du secteur afin de bonifier les conditions actuelles	○		
	3.1.2 Élaborer et mettre en œuvre un plan de relève		●	○
	3.1.3 Revoir et mettre à jour les pratiques de gouvernance (règlements, gestion, prise de décisions)	●	○	
3.2 Arrimer la capacité de l'organisme à son développement (ressources humaines, ressources financières, espaces et locaux, etc.)	3.2.1 Mettre en place une stratégie de recrutement adaptée aux besoins en ressources humaines de l'organisme	●	○	○
	3.2.2 Définir une stratégie de financement axée sur la mission globale	○		
	3.2.3 Diversifier les sources de revenus (événements de collectes de fonds, partenariat friperie, nouveaux commanditaires, financement récurrent, entreprises locales)		●	●

# Critères de succès

## Mobiliser toute l'équipe autour de la planification stratégique



- **Communiquer le résultat de la démarche** aux participants (employés, équipe de direction, membres du CA) afin de susciter leur adhésion ;
- Utiliser la planification stratégique pour **rassembler l'ensemble de ces acteurs autour d'Enfant d'abord** ;
- **Diviser et répartir la responsabilité des pistes d'action** auprès des membres de l'équipe et s'assurer d'un **bon équilibre des tâches** qui en découlent.

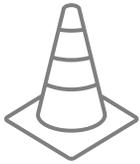
## Mettre en place des mécanismes de suivi du plan stratégique



- Ajouter à l'ordre du jour du Conseil d'administration **un point de suivi de la planification stratégique** et **consolider le rapport de la direction en lien avec les orientations** définies dans le plan stratégique.
- **Se doter de mécanismes de suivi** du plan stratégique et **nommer une personne** ayant la responsabilité de sa bonne conduite.
- Concevoir notre **plan d'action annuel** en fonction des orientations et des axes du plan stratégique et répartir les projets du plan stratégique dans nos plans d'action. Utiliser nos plans d'action annuels pour bien **espacer nos projets sur les cinq années** du plan stratégique,
- Faire le **suivi de la mise en œuvre des projets** prévus au plan stratégique.

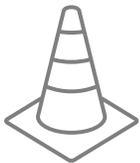
# Facteurs de risques

## « Oublier » notre plan stratégique



- **Mettre en place des mécanismes de suivi du plan stratégique** et le placer au cœur de notre organisme **avec des outils simples** : tableau de suivi du plan stratégique, comité de suivi du plan stratégique, incluant une personne responsable d'un suivi rigoureux des objectifs et des pistes d'actions.

## Ne pas faire preuve de flexibilité



- Prévoir du temps pour faire face **aux opportunités** qui vont émerger au fil des ans.
- Toujours garder en tête **notre identité stratégique** pour évaluer les opportunités émergentes et s'assurer de leur pertinence dans le cadre de nos objectifs stratégiques.
- **Anticiper les facteurs de risque** à travers l'écoute des signaux externes.
- **Garder une vision élargie** sur notre organisme et son environnement.
- Alors que certains projets prévus dans le plan stratégique seront mis en œuvre avec succès, d'autres ne le seront pas. Nous mettrons également en œuvre des projets qui ne sont pas prévus au plan stratégique. L'important est de **maintenir nos orientations et nos axes stratégiques** et de garder le focus sur ceux-ci.



# Espace Stratégies

Cabinet d'accompagnement en démarche stratégique

5600, rue Hochelaga, bureau 026

Montréal (Québec) H1N 3L7

[www.espacestrategies.com](http://www.espacestrategies.com)

info@espacestrategies.com

438 798-0765