



# RAPPORT ANNUEL

2021-2022

## Présentation du rapport annuel

Rédigé par  
**Sonia St-Aubin**, Directrice générale de l'AVRDI/TSA

En collaboration avec  
**Geneviève-Marie Dupont**,  
Coordonnatrice du MDA  
**Mélissa Whissell**,  
Coordonnatrice du MADA

Association de la Vallée du Richelieu pour la Déficience Intellectuelle  
Et/ou Trouble du Spectre de l'Autisme  
AVRDI/TSA | 625, rue Lechasseur Beloeil (Québec) J3G 2L3

Nous souhaitons remercier nos partenaires pour l'aide financière et leur accompagnement pour soutenir nos activités au cours de l'année 2021-2022.



## Table des matières

<u>MOT DE LA PRÉSIDENCE</u>	5
<u>MOT DE LA DIRECTION</u>	6
<u>VISION &amp; VALEURS</u>	7
<u>MISSION &amp; OBJECTIFS</u>	7
<u>FONCTIONNEMENT DÉMOCRATIQUE</u>	8
<u>CONSEIL D'ADMINISTRATION 2021-2022</u>	9
<u>ÉQUIPE</u>	9
<u>MEMBRES USAGERS</u>	11
<u>IMPLICATION DES BÉNÉVOLES</u>	14
<u>VOLET FINANCIER</u>	15
<u>REPRÉSENTATIONS</u>	18
<u>PARTENARIATS</u>	18
<u>FORMATIONS</u>	19
<u>GESTION DE CRISE : LA PANDÉMIE COVID-19 2021-2022 EN REVUE</u>	20
<u>NOS ACTIONS</u>	21
<u>RÉPARATIONS ET ENTRETIEN</u>	21
<u>ACTIVITÉS SPÉCIALES</u>	21

Rapport annuel  
2021-2022

<u>RAYONNEMENT DE L'ORGANISME</u>	21
<u>PERSPECTIVE 2021-2022</u>	22
<u>ANNEXE 1 : ÉTATS FINANCIERS</u>	32
<u>ANNEXE 2 : PRÉSENTATION DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE</u>	33

## Mot de la présidence

Mesdames et messieurs, chers membres de l'AVRDI/TSA, j'ai le plaisir, encore une fois, de vous livrer le message du président.

De toutes mes années passées comme membre du Conseil d'administration, puis, comme président, je vous avouerai que cette année fut la plus éprouvante pour moi et pour plusieurs membres de l'organisation.

L'AVRDI/TSA a fait face à de nombreuses turbulences qui ont mis à l'épreuve sa résilience et sa capacité à faire face à l'adversité.

Bien sûr, la pandémie était toujours présente, mais nos équipes avaient déjà relevé le défi d'offrir des services de qualité dans ces conditions, et le tout s'est poursuivi de façon harmonieuse.

C'est au niveau de la gestion des ressources humaines que nous avons rencontré notre plus gros écueil.

Notre choix d'une nouvelle directrice générale en remplacement de madame Véronique Guay s'est avéré catastrophique, malgré le soin qu'on avait mis à évaluer les candidatures.

Si nous n'avions pas réagi, je crois sincèrement que l'avenir de l'AVRDI/TSA était mis en péril.

Heureusement, grâce à la collaboration de l'équipe de coordonnatrices et la solidarité des membres du Conseil d'administration, nous avons pu régler ce problème.

La suite de cette histoire est que nous avons maintenant une nouvelle directrice générale, madame Sonia St-Aubin, qui a répondu au besoin de stabilité et de leadership nécessaire à la poursuite de notre mission.

Nous sommes assurés que ses compétences professionnelles et ses qualités humaines font d'elle la directrice qui amènera l'AVRDI/TSA encore plus loin et je lui souhaite la plus cordiale bienvenue.

Je ne voudrais pas terminer sans remercier chaleureusement tous les membres du Conseil d'administration, nos bénévoles ainsi que nos employé(e)s qui nous permettent d'accomplir notre mission.

Merci à tous pour votre attention.



Jocelyn Chauveau, président

## Mot de la direction

Chers membres, chers partenaires, chers parents et amis,

Après une année de grands revirements, voici le dernier rapport d'activités de l'AVRDI/TSA. Après trois directrices en moins d'un an, une crise sanitaire encore précaire et plusieurs changements dans nos programmes, nous voici, l'AVRDI/TSA en version revisitée.

Après quatre années au sein de l'AVRDI/TSA comme coordonnatrice du programme MADA (Maintien d'Acquis des Aînés) j'ai décidé de relever le défi en tant que directrice générale. Je crois qu'avec mes années d'expérience au sein de l'organisme, ma connaissance de notre clientèle, nos services et le milieu communautaire, je peux apporter des côtés positifs à l'organisme.

Je travaille très fort à ramener un sens familial à l'AVRDI/TSA où les gens ont un sens d'appartenance là où la pandémie avait créé un vide. Nos équipes ont travaillé très fort pour maintenir un local convivial malgré les restrictions que nous devions appliquer ainsi que le manque de socialisation externe qui s'engendrait à cause de la pandémie à l'intérieur de nos programmes. Nos sorties étaient limitées à presque nul encore durant cette dernière année.

Véronique Guay nous a quitté en septembre pour prendre la direction de la CDC. Pendant le temps de recherche pour une nouvelle directrice les coordonnatrices en combinaison avec Jocelyn Chauveau président du CA, ont pris la relève pour prendre les décisions nécessaires pour la continuité de l'AVRDI/TSA. À la mi-novembre, une nouvelle personne a été nommée directrice générale ; malheureusement après plusieurs événements, elle a dû quitter son poste à l'intérieur de trois mois. C'est par la suite que j'ai offert au CA ma candidature pour le poste de directrice générale.

Entretemps, nous avons perdu des employées de longue date, Yolaine Brosseau et Hélène Desroches, mais heureusement pour moi, Hélène est revenue pour reprendre son poste. Nous avons perdu également Fanie Durand et Katherine St-Aubin agente en communication et le poste n'a pas été renouvelé ainsi que Shelby Donais, coordonnatrice d'ECO et Claudia Thivierge en retrait préventif qui sera de retour en 2023.

Ma vision de l'AVRDI/TSA pour la prochaine année est de renforcer nos programmes et nos équipes actuelles, fêter notre soixantième anniversaire et de remettre ECO en fonction avec du financement récurrent tout en continuant la vision établie dans la planification stratégique de l'an dernier. Le tout entouré d'une équipe de feu qui veut voir fleurir l'AVRDI/TSA.

Au nom de l'équipe de l'AVRDI/TSA, je remercie tous ceux qui ont l'AVRDI/TSA à cœur, qui sont toujours prêts à nous prêter main forte et nous épauler dans nos projets, ainsi que nos participants qui apportent la direction dans nos voiles quand le vent s'affaisse.

Sonia St-Aubin



Directrice générale

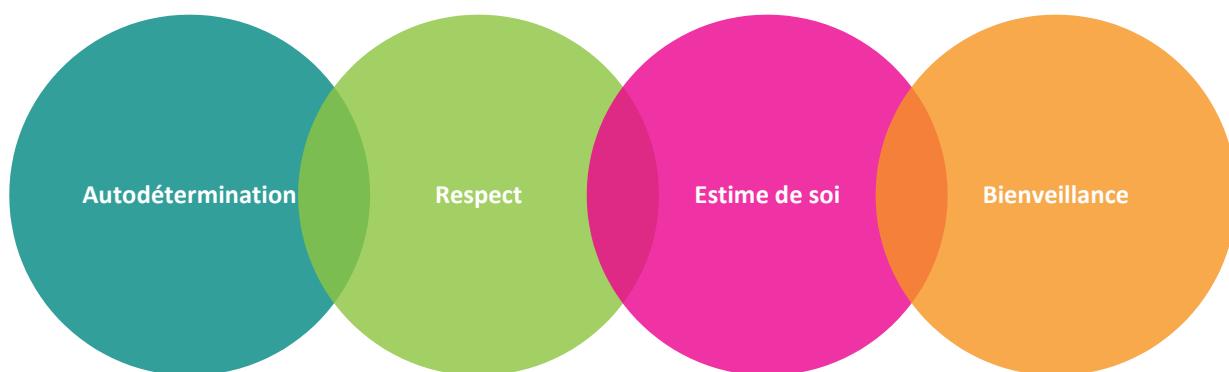
## Vision & valeurs

### Vision

L'Association de la Vallée du Richelieu pour la Déficience intellectuelle et/ou Trouble du Spectre de l'Autisme (AVRDI/TSA) souhaite être un acteur important pour soutenir l'épanouissement des personnes vivant avec une DI et/ou un TSA, pour cultiver leurs habiletés et mettre en lumière leur richesse en contribuant au fondement d'une société plus équitable, diversifiée et inclusive.

### Valeurs

L'équipe de l'AVRDI/TSA met au premier plan l'apprentissage et le développement des habiletés socioprofessionnelles dans toutes ses activités. Quatre valeurs essentielles animent nos membres, notre personnel et nos choix de projets :



## Mission & objectifs

### Mission

L'AVRDI/TSA est un organisme communautaire dont le but est de favoriser l'inclusion sociale de personnes ayant une déficience intellectuelle (DI) et/ou un trouble du spectre de l'autisme (TSA), âgées de 13 ans et plus, en leur offrant la chance de continuer à progresser, à s'épanouir et à participer à la vie sociale, par le biais de programmes d'activités de jour, de projets d'implication sociale et de loisirs socioculturels et sportifs.

## Objectifs

Nous avons continué de mettre en pratique les 4 grands objectifs établis lors du dernier rapport annuel, car la pandémie a ralenti certaines initiatives et que favoriser l'inclusion sociale est toujours une de nos priorités primordiales à l'AVRDI/TSA.

Nos 4 grands objectifs établis sont :

- 1** Favoriser le développement personnel de nos membres par le biais d'activités adaptées.

---

- 2** Valoriser les notions de coopération, de solidarité et d'entraide entre les familles.

---

- 3** Tisser des liens avec des regroupements d'organismes afin de représenter nos membres dans l'espace public.

---

- 4** Sensibiliser et promouvoir la cause de la DI/TSA auprès du grand public.

---

## Fonctionnement démocratique

### Conseil d'administration 2021-2022

L'AVRDI/TSA est dirigée par un conseil d'administration élu par et parmi ses membres lors de l'assemblée générale annuelle. Il y a eu quelques changements au cours de la dernière année. À la fin de l'année 2021-2022, le conseil d'administration se présente comme ceci.

- |                                   |                                     |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| » Jocelyn Chauveau, président     | » Claude Lefebvre, administratrice  |
| » Jocelyne Auger, vice-présidente | » Nicole Trudeau, administratrice   |
| » Francis Lafortune, trésorier    | » Stéphanie Hunter, administratrice |
| » Manon Morin, secrétaire         | » André Sanscartier, administrateur |
| » Jacques Bazinet, administrateur |                                     |

\*\*Nous avons présentement 2 postes vacants au sein du Conseil d'administration\*\*

Nous souhaitons remercier Johanne Savard, Amélie Spooner et Jacques Guimond qui se sont impliqués au conseil d'administration au courant de la dernière année. Nous ne vous souhaitons que de beaux projets futurs.

## Équipe

Nos équipes ont été ébranlées cette année par des départs et des arrivées dans tous les secteurs. Nos activités ont été adaptées aux conditions changeantes de la pandémie et les consignes sanitaires du CISSS. Nous avons été chanceux d'éviter une éclosion de COVID dans tous les secteurs, preuve de la vigilance des intervenants ainsi que des familles et nous en sommes sincèrement reconnaissants.

### L'équipe administrative

- » Sonia St-Aubin, directrice générale
- » Hélène Desroches, adjointe administrative

(Départ et retour d'Hélène Desroches, départ de Kathrine St-Aubin, agente en communication et de Fanie Durand agente en communication ainsi que la directrice générale de novembre 2021- février 2022).

### L'équipe d'intervenants de l'AVRDI/TSA

#### Programme d'activités Mouvement Défi Action (MDA)

- » Geneviève-Marie Dupont, Coordonnatrice (remplacement de Claudia Thivierge)
  - » Alexandre Laroche-Daigneault, Intervenant I
  - » Lily Melançon, Intervenante I
- 

- » Stéphanie Hunter, Coordonnatrice, éducatrice spécialisée (**Départ en mai 2021**)
- » Yolaine Brosseau, intervenante I (**Départ en février 2022**)

#### Programme du Maintien d'Acquis Des Aînés (MADA)

- » Mélissa Whissell, Coordonnatrice
  - » Camille Lafleur-Molinengo, Intervenante I
  - » Joël Brunet, intervenant I
- 

- » Sonia St-Aubin prend la relève de la direction (février 2022)
- » Geneviève Brosseau, Intervenante I (a quitté en avril 2022)

#### Programme Expériences Contributives Occupationnelles (ECO)

Au départ de Shelby Donais, en septembre 2021, ECO fut mis en pause par manque d'intérêt pour le poste de coordonnatrice et de financement.

#### Loisirs / Camp de jour estival

- » Camille Côté, Coordonnatrice
- » Arielle Desnoyer, intervenante I
- » Isabelle Thérien, Intervenante II
- » Sara-Maude Landry, intervenante II
- » Simon Blain, Intervenant II
- » Myriam St-Onge, intervenante I
- » Benoit Patenaude, Intervenant I

---

Nous sommes reconnaissants de tous les efforts déployés par les équipes durant la crise sanitaire pour maintenir les consignes et s'adapter aux changements constants. Les déménagements de locaux se sont terminés en septembre 2021 lorsque le MADA a pu retourner aux sources au 240 rue Hertel, au grand bonheur des participants et des intervenants. Les participants ont graduellement retrouvé tous leurs collègues et leur routine pour être à 75% de capacité à la fin de l'année fiscale.

## Membres usagers

### Usagers du MADA

Avant la pandémie nous avions en moyenne 25 participants actifs, cependant avec la pandémie, des participants vieillissants, les effets secondaires de l'isolement créés par la pandémie ainsi que la santé précaire de certains, notre nombre de participants actifs a diminué.

Avec le nombre de fréquentations en décroissance et les changements de nos consignes sanitaires, nous avons pu répondre aux besoins de fréquentation rapidement autant pour les familles naturelles et d'accueil puisque nous avions de la disponibilité.

Notre nombre d'usagers est maintenant 14, dispersés sur 5 jours. Avec les consignes sanitaires du CISSS, nous avons pu intégrer jusqu'à 10 personnes par jour à partir de septembre 2021, avec une limite de 3 jours de participation par semaine. Nous avons perdu au cours de la dernière année 6 participants, 4 pour cause de déménagement et 2 par fatigue du vieillissement et 1 intégration qui n'a pas fonctionné.

Nous avons quelques intégrations potentielles pour la prochaine année pour renflouer notre service soit de l'externe ou encore des transferts du MDA.

Nombre de jours de fréquentation / semaine	Nombre de participants
3 jours	10 participants
2 jours	3 participants
1 jour	1 participant
Total :	14 participants

### Usagers du MDA

Au mois d'avril 2021 et de mai 2021, la location de la salle communautaire permettait une fréquentation de douze participants (12) par jour. En effet, les lundis, mardis et mercredis il y avait douze (12) participants et les jeudis et vendredis six (6) usagers pour le programme Mouvement Défi Action au lieu de seize (16) places par jour.

À partir de juin 2021 jusqu'au mois de mars 2022, les participants ont réintégré leur local habituel. Cette salle permettait un nombre maximum de huit (8) participants par jour pour respecter la consigne de deux mètres de distance de la santé publique, soit 50 % de la capacité habituelle. Nos participants actifs n'ont donc pas tous leur nombre de jours de fréquentation souhaitées, plusieurs ont été coupés d'une journée.

Les années 2021 et 2022 ont amené beaucoup de changements parmi nos vingt-deux (22) participants. En effet, il y a eu deux (2) déménagements qui ont occasionné une fin de service. L'organisme a également décidé de mettre fin graduellement aux services d'un (1) participant qui ne correspondait plus aux critères du maintien des acquis. Il y a également un (1) usager qui a décidé de ne pas fréquenter le programme pendant la pandémie. Il y a donc 18 participants actifs en ce mois de mars 2022.

Rapport annuel  
2021-2022

Nombre de jours de fréquentation / semaine	Nombre de participants
3 jours	17 participants
2 jours	3 participants
1 jour	1 participant
Total :	21 participants

En cette fin d'année, les assouplissements des mesures sanitaires laissent présager un retour à la normale. En effet, plusieurs participants pourront retrouver leurs journées de fréquentation d'avant la pandémie. Il y a aussi plusieurs intégrations et réintégrations de planifiées pour les prochaines semaines et les prochains mois. Le Mouvement Défi Action accueillera avec plaisir le retour d'anciens membres ainsi que de nouveaux membres qui attendent depuis bien longtemps sur la liste d'attente.

### Usagers du Répit du vendredi

Avec la réduction de fréquentation dans nos programmes, il y a des participants qui avaient besoin du répit en dehors des jours disponibles au MDA. Nous avons donc ouvert le répit du vendredi dans un autre local pour augmenter notre service avec 2 intervenants supplémentaires. Nous avons utilisé des locaux à l'extérieur de nos locaux habituels, dont une cabane à sucre, pour ensuite déménager dans un local au Centre des Loisirs à la fin de l'automne. Nous avons accueilli 6 participants tous les vendredis. Puisque le service est étiqueté répit, nos centres d'activités varient du maintien des acquis tout en offrant une variété d'activités sans viser les sphères requises dans les autres programmes de l'AVRDI/TSA.

### Usagers des Loisirs

Les loisirs du samedi (Rendez-vous entre amis) ont repris forme sous un autre format cette année. Avec les demandes du CISSS en matière de réduction de capacité, nous avons pu reprendre seulement des activités au local à partir du 15 janvier à 8 participants par jour et pour élargir notre liste de fréquentation nous avons fait 2 listes qui alternent d'une semaine à l'autre.

Les DMasqués ont repris aussi sous une forme modifiée. Lise Dambremont, étant toujours fidèle au poste, a modifié la pièce choisie cette année en deux parties pour permettre à plus de participants d'y accéder. Donc en préparation pour la présentation de mai 2022, 12 participants furent choisis pour faire partie de la pièce de théâtre 'Du malade imaginaire à l'hypocondriaque'.

Les quilles, le hip-hop, les vendredis soir ainsi que la chorale ont pris une pause durant la dernière année.

Notre but est que le tout reprenne forme en septembre 2022 selon les consignes sanitaires et la pénurie d'employés.

Voici un tableau comparatif des inscriptions en moyenne de l'année 2019 vs 2021 :

Activités	NB d'usagers en moy. (2019)	Nb d'usagers en moy. (2021)
Quilles	50 participants	0
Théâtre	15 participants	12 participants
Hip Hop	22 participants	0
Chorale	12 participants	0
Rendez-vous entre amis	20 participants	16 participants
Vendredi soir	25 participants	0

## Implication des bénévoles

Puisque la pandémie est demeurée parmi nous durant cette dernière année, nous avons dû réduire la possibilité de bénévolat et les stagiaires à l'intérieur de l'organisme, car le nombre de personnes permises dans une salle à la fois, avait un impact sur la capacité de fréquentation de nos participants.

Tel que mentionné plus haut, Lise Dambremont a relevé le défi de repartir notre troupe de théâtre pour une représentation en espérant que les consignes sanitaires le permettraient. Une pièce adaptée en 2 temps ainsi que des pratiques munies de petits masques bleus, 6 participants par pièce pour respecter les consignes, les DMasqués ont préparé une pièce prête pour la représentation qui a eu lieu en mai 2022.

Sans oublier nos chers membres du conseil d'administration toujours prêts à porter main forte pour nos besoins d'entretien du bâtiment Jacques Bazinet, André Sancartier et Jocelyn Chauveau. Merci de répondre à nos appels à l'aide pour les défis de propriétaire d'édifice.

Tableau : Répartition du bénévolat en 2021-2022

Type de bénévolat	Nb d'heures	Nb de personnes
La troupe des Dmasqués		
Pratiques/rencontre	40 h	4
Préparation, costumes, mise en scène et 2 représentations	434 h	7
Conseil d'administration		
5 rencontres du CA	12 h	4
1 rencontre de l'exécutif	100h	10
1 Assemblée générale	12 h	4
	27 h	9
Comité rénovation et entretien		
Achat d'une nouvelle thermopompe	4 h	1 membre du CA
Installation cuisinière et hotte au 625	6 h	2 membres du CA
Comité gestion Loto-Québec	6 h	3 membres de CA
Total	641 h	Environ 17 personnes. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Certains bénévoles participent à plusieurs activités et événements

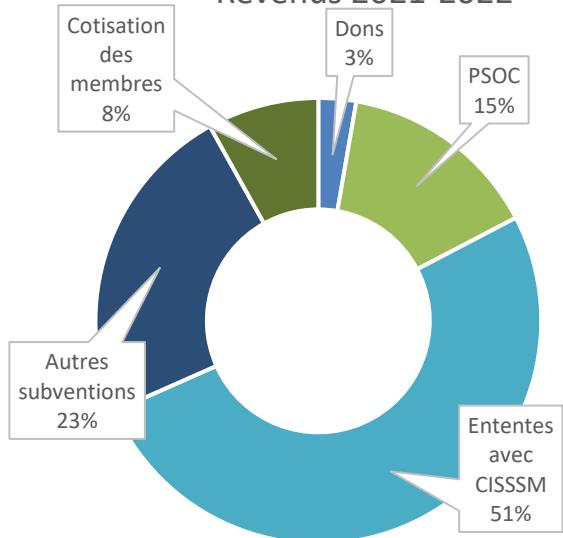
## Volet financier

La pandémie continue à restreindre notre capacité de campagnes d'autofinancement. En réalisant qu'en 2022 nous célébrons les 60ans de l'AVRDI/TSA et la levée des consignes sanitaires, il sera temps de mettre à l'action des campagnes de financement.

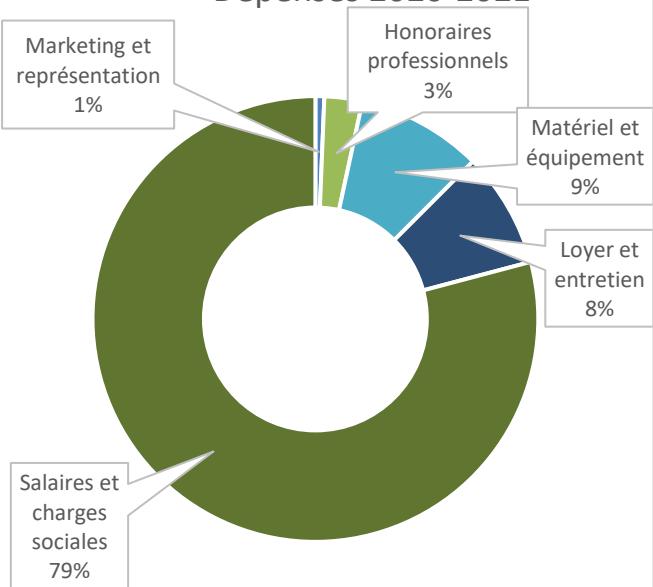
Nous avons eu accès à quelques subventions pour aider pendant la pandémie qui nous ont permis de continuer en tant qu'organisme à donner des services même à capacité réduite.

Pour mieux comprendre les changements budgétaires, voici la comparaison de la répartition des revenus et des dépenses entre l'année 2020-2021 et 2021-2022.

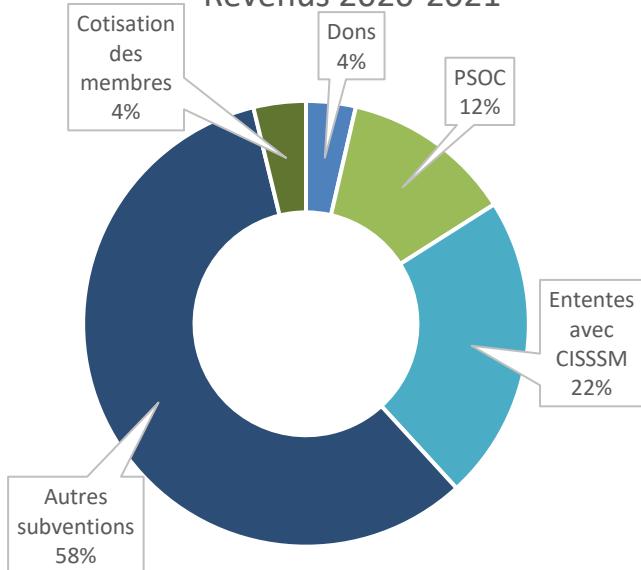
Revenus 2021-2022



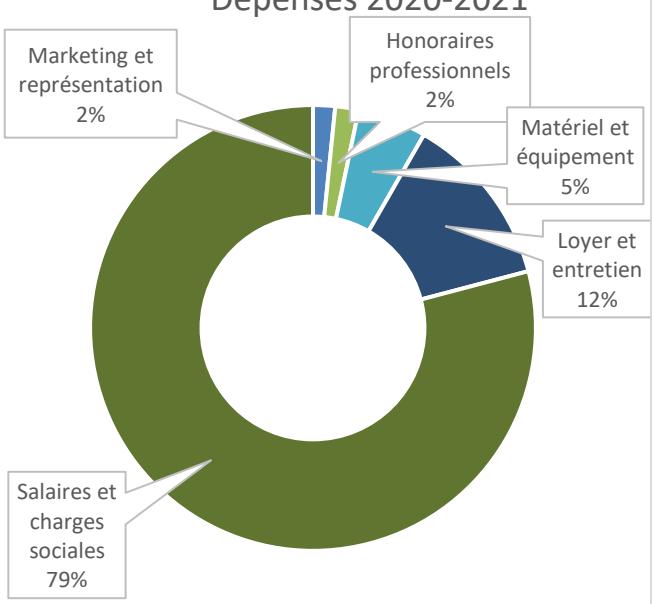
Dépenses 2020-2021



Revenus 2020-2021



Dépenses 2020-2021



## Subventions

Contrairement à 2019, nous avons travaillé sur de nombreuses demandes d'aide financière auprès des différents paliers gouvernementaux pour compenser la diminution des cotisations des membres et des dons.

Voici les demandes de subventions réalisées en 2021-2022 :

Tableau des subventions obtenues en 2021-2022

Type de subventions	Montants obtenus
Fédérales	
➤ Programme subvention salariale d'urgence du Canada (SSUC)	102 645.78 \$
➤ Programme d'Emploi d'été Canada (9 employés)	35 743 \$
➤ Programme Nouveaux Horizons pour les aînés <sup>2</sup> (fin décembre 2021)	19 750 \$
Provinciales	
Programme d'action bénévole	3 500 \$
CISSSMC (chaise roulante, formation en gestion d'équipe,	
Virage virtuel & RCR	6 894\$
Emploi Québec	3 937.50\$
Municipales	
	Total
	172 470.28 \$

Tableau des subventions rejetées en 2021-2022

Type de subventions	Montants	Raison du refus
Gouvernementales		
➤ Nouveaux Horizons des Aînés (2022-2023)	25 000\$	Manque de fonds

<sup>2</sup> AVRDI/TSA EST LE PREMIER ORGANISME DANS LE COMTÉ DE VERCHÈRES À OBTENIR CETTE SUBVENTION PANCANADIENNE

## Représentations

Dans la dernière année, l'AVRDI/TSA s'est impliquée dans différents organismes cependant avec le départ de Véronique Guay en septembre, le manque de directrice générale jusqu'en novembre, l'arrivée et le départ de l'autre directrice de novembre à février jusqu'à l'arrivée de Sonia St-Aubin fin de février 2022, il était difficile d'avoir une représentation constante au sein des organismes pour lesquels nous siégeons.

Depuis ce temps, il y a eu au moins une rencontre dans chaque organisation énumérée ci-dessous. En ce moment le rôle de la directrice est de développer des connaissances sur les sujets discutés, les associer à nos programmes de l'AVRDI/TSA et en même temps développer du réseautage pour les services offerts dans la Vallée-du-Richelieu.

**Table de concertation des Aînés** (puisque nous avons le Maintien d'Acquis des Aînés MADA)

**Table de concertation de la sécurité alimentaire** (pour potentiellement repartir ECO)

**Table de concertation des personnes handicapées** (pour nos membres et leurs défis quotidiens)

**Comité d'EXO** (pour essayer de résoudre les problématiques du transport adapté)

## Partenariats

### Alliance des six

Depuis son arrivée, la nouvelle directrice n'a pas eu la chance de reprendre l'Alliance des six, cependant en communiquant avec les autres directrices générales, nous reconnaissons le grand besoin de se rassembler pour établir des plans communs et unifier nos services pour éviter qu'un service embarque dans le mandat de l'autre pour la survie de tous. Espérant que 2022-2023 permettra à l'Alliance des six de se rencontrer à nouveau pour le bien-être de nos participants ainsi que nos organismes.

## Formations

Formation	Durée	Qui
<b>Volet administratif</b>		
Employeur D	3 h	Hélène Desroches Adjointe administrative Jocelyn Chauveau Conseil d'administration
<b>Volet marketing</b>		
Rubik Gestion de site web	1 h	Sonia St-Aubin Hélène Desroches Direction et adjointe administrative
<b>Volet Intervention</b>		
En pause à cause de la pandémie		
<b>Volet ressources humaines</b>		
Total : 8 heures		3 personnes

## Gestion de crise : La pandémie Covid-19 2021-2022 en revue

La gestion de crise a continué pendant cette dernière année avec les vagues qui n'arrêtent plus, les demandes de vaccination, les consignes sanitaires exigeantes et nos limitations en fait de capacité de service par jour. Heureusement, nous sommes désignés un service essentiel par la Santé Publique nous pouvons continuer nos activités pour briser l'isolement et préserver la santé mentale de nos membres.

En mars 2021, le MDA est à son local et le MADA continue à la salle des Chevaliers de Colomb puisque la ville de Beloeil n'autorise pas la réouverture du Centre des Loisirs. Une belle complicité s'est développée entre les Chevaliers de Colomb et le MADA. Le MADA a été choyé par des dons de nourriture pour des collations spéciales, des activités de karaoké avec Monsieur Lebrun ainsi que des repas communautaires. Nous en sommes reconnaissants.

Juin 2021, le MADA déménage au Centre communautaire sur Montsabré dans le local du Club de l'âge d'or pour laisser place au Camp de jour dans la salle des Chevaliers de Colomb. Une fois le camp terminé, le MADA est resté au Centre communautaire puisque le Centre des Loisirs est demeuré fermé jusqu'en octobre 2021.

Octobre 2021, au grand bonheur des participants et des intervenants, le MADA retourne finalement dans leur local au Centre des Loisirs. Puisque la pression se fait du Club de l'Âge d'or pour reprendre leurs activités, le Centre des Loisirs ouvre seulement pour le MADA, les autres services offerts demeurent suspendus, car les "loisirs" ne sont pas permis. Avec de la créativité, nous avons pu maintenir 10 participants à l'intérieur du local avec distanciation sociale ainsi permettant de ne pas couper des places tellement nécessaires.

Donc depuis juin 2021 le MDA est à 8 participants maximum par jour et le MADA est à 10. Nous avons suivi les consignes à la lettre pour assurer la santé et la sécurité de tous. Grâce à la vigilance de nos équipes et des familles de l'AVRDI/TSA nous avons évité une éclosion dans nos locaux. Nous sommes très reconnaissants de tous les efforts mis de l'avant par tous.

## Nos actions

### Réparations & entretien

- » Changement de thermopompe.
- » Installation de la cuisinière et la hotte au 625 Lechasseur pour repartir ECO.
- » Réparation de la toilette des handicapés et du moteur de l'ascenseur.

### Activités spéciales

Durant la pandémie nous avons eu des défis pour faire des sorties avec nos participants. Des endroits sont fermés au public, d'autres comme les parcs, les toilettes sont fermées donc nos équipes ont dû faire preuve d'initiative pour créer des activités hors de l'ordinaire.

Nous avons combiné nos budgets et fait profiter tous les participants des mêmes activités. L'ampleur de la salle des Chevaliers de Colomb nous a permis de regrouper les participants tout en maintenant la distanciation sociale.

Nous avons eu 3 animations avec Prof Dino qui consistait à faire des expériences chimiques, découverte des animaux et les bulles, un atelier de percussion ainsi que Céramique café et la direction a payé le Food truck DESO burger pour tous à la fin du Camp de Jour.

Grâce la subvention Nouveaux Horizons des Aînés les participants du MADA ont pu faire une sortie au Biodôme, des journées pizza et une grande sortie au Eggsquis pour le dîner de Noël. La subvention a permis aussi de s'équiper au local pour stimuler toutes les sphères du maintien des acquis. Les derniers achats se sont finalisés avec le souper de Noël. Le MADA partage sa bonne fortune avec le répit du vendredi qui est au local juste à côté et aussi au MDA.

La sortie à la cabane à sucre était finalement de retour cette année, au grand bonheur de tous. Un total de 87 personnes a participé. Le repas était délicieux comme toujours à la cabane à sucre Paul Blanchard à St-Marc-sur-le-Richelieu.

### Rayonnement de l'organisme

Puisque la pandémie a continué ses menaces en 2021-2022, nous n'avons pas eu d'évènements où l'organisme a pu prendre place en dehors des publications Facebook. Cependant grâce à ses publications, nous avons pu rester en contact avec nos familles et les membres de l'AVRDI/TSA démontrant notre créativité pour maintenir nos activités malgré le contexte actuel. Merci à nos coordonnatrices ainsi qu'aux intervenants d'avoir relevé le défi avec brio.

## Perspective 2021-2022

ORIENTATION STRATÉGIQUE 1 : Implantation et consolidation des pratiques efficaces de gestion d'équipe.					
Objectifs spécifiques	Actions 2021-2022	Indicateurs	Responsables	Échéances	Statut
1. Clarifier les rôles, les responsabilités et les tâches.	<p>1.1. Tenir un processus de consultation avec les membres du personnel afin de connaître leurs attentes, leurs besoins et leurs sources de motivation en lien avec les rôles et les responsabilités.</p> <p>1.2. Réviser l'organigramme pour mieux représenter les dynamiques d'imputabilité du personnel et corriger les dédoublements de rôles.</p>	<p>1.1. Tous les employés de l'organisme ont été rencontrés individuellement par Véronique au cours des mois d'août et septembre 2020.</p> <p>1.2. Révision de l'organigramme et des descriptions de postes.</p>	<p>Firme RH &amp; Direction</p> <p>Firme RH, Direction &amp; CA</p>	<p>Sept. 20</p> <p>Janv. 21</p>	 
2. Réviser les conditions de travail et les politiques de gouvernance.	<p>2.1. Mandater une firme qui assurera un accompagnement dans l'exercice de planification stratégique</p> <p>2.2. Réaliser une réflexion par le biais d'une démarche de consultation des employés et partenaires sur la vision, la mission, les valeurs de l'organisme.</p> <p>2.3. Réviser les politiques internes et le guide de l'employé de manière à les aligner aux nouvelles orientations stratégiques de l'organisme.</p>	<p>2.1. Réalisation de 8 rencontres d'accompagnement avec la direction.</p> <p>2.2. Dépôt d'un rapport (FFMO) et d'une analyse stratégique.</p> <p>2.3. Adoption d'une nouvelle politique salariale et d'une réédition du guide de l'employé et des politiques arcélement, éthique...</p>	<p>Firme RH &amp; Direction</p> <p>Firme RH &amp; Direction</p> <p>Direction &amp; CA</p>	<p>Déc. 20</p> <p>Janv. 21</p> <p>Mars 21</p>	  

<b>ORIENTATION STRATÉGIQUE 1</b> <b>Implantation et consolidation des pratiques efficaces de gestion d'équipe.</b>					
Objectifs spécifiques	Actions 2021-2022	Indicateurs	Responsables	Échéances	Statut
1. Clarifier les rôles, les responsabilités et les tâches.	1.1. Réévaluer le poste d'adjointe à la direction.  1.2. Réévaluer le rôle de l'adjointe et les tâches administratives selon les besoins de l'organisme.	1.1. Réforme de ce poste en adjointe administrative  1.2. Entente contractuelle pour la tenue de livres de l'organisme	CA, Direction et Hélène  CA & Direction	Avril 21  Août. 21	 
2. Réviser les conditions de travail et les politiques de gouvernance.	2.1. Réviser les règlements généraux de l'organisme.	2.1. Adoption des règlements généraux révisés	CA & direction	Mars 23	
3. Améliorer la gestion et le travail d'équipe	3.1. Outiller et soutenir les équipes à mettre en place un processus de rencontre d'équipe efficace (organisation, outils, habiletés d'animation, etc.)  3.2. Tenir des rencontres statutaires pour chacune des équipes (par service).  3.3. Tenir des rencontres statutaires pour la grande équipe visant à briser les silos et consolider le sentiment d'appartenance.  3.4. Tenir des rencontres statutaires entre la direction et la coordination; entre les coordonnatrices de services.	3.1. Une formation sur la tenue efficace de réunions d'équipe aura été dispensée à l'ensemble des membres du personnel.  3.2. Un calendrier de rencontres statutaires aura été convenu pour chacun des services.  3.3. Un calendrier de rencontres statutaires pour la grande équipe aura été déterminé et communiqué à tous.  3.4. Un calendrier de rencontres statutaires mensuelles	Direction & coordonnatrices  Coordonnatrices & intervenants  Direction, coordonnatrices & intervenants  Direction & coordonnatrices	Juil. 21  Mai 21  Mai 21  Juil. 21	   

**ORIENTATION STRATÉGIQUE 2**  
**Adoption de pratiques en matière d'organisation du travail.**

Objectifs spécifiques	Actions 2021-2022	Indicateurs	Responsables	Échéances	Statut
1. Mettre en place des pratiques de gestion financière permettant d'atteindre une plus grande conformité.	1.1. Chercher une nouvelle firme en comptabilité pour la vérification annuelle. 1.2. Mettre en place des processus de contrôle budgétaire. 1.3. Faire des états financiers.	1.1 Signature avec une firme comptable expert auprès des OBNL 1.2. Création d'un outil de suivi budgétaire présenté aux administrateurs mensuellement 1.3. Avoir des états financiers format demandé par le PSOC	CA & Direction Direction & trésorier Firme comptable	Juin 20 Mai 20 Avril 21	  
2. Assurer un meilleur transfert des connaissances par une gestion efficiente de la documentation interne.	2.1. Ouvrir un compte Google Drive. 2.2. Transférer des dossiers des membres sur la plateforme Logicentre. 2.3. Former les employés à l'utilisation de la plateforme Logicentre. 2.4. Installer le VPN sur tous les ordinateurs portables.	2.1. Dossier créé pour la coordination de la gestion de crise 2.2. Importation des données complétée dans Logicentre 2.3. Tous les employés sont formés. 2.4. Accès aux dossiers publics à tous les employés de l'AVRDITSA	Direction & Joanie Hélène & Shelby Hélène & Shelby Éric, l'informaticien	Mars 20 Janv. 21 Janv. 21 Sept 20	   

ORIENTATION STRATÉGIQUE 2 Adoption de pratiques en matière d'organisation du travail.					
Objectifs spécifiques	Actions 2021-2022	Indicateurs	Responsables	Échéances	Statut
1. Mettre en place des pratiques de gestion financière permettant d'atteindre une plus grande conformité.	1.1. Faire faire la tenue de livres et les paies à l'externe. 1.2. Réorganiser des tâches administratives à l'interne. 1.3. Rédiger une politique de contrôle financière.	1.1. Signature d'une entente avec sous-traitant 1.2. Réattribution de la liste de tâches administratives d'Hélène fait à l'interne. 1.3. Guide pour le contrôle financier de l'AVRDI/TSA	CA & Direction Direction, Hélène & coordonnatrice Direction & trésorier	Mai 21 Sept. 22 Mars 23	  
2. Assurer un meilleur transfert des connaissances par une gestion efficiente de la documentation interne.	2.1. Faire un ménage dans les dossiers numériques dans le serveur. 2.2. Créer une arborescence pour le classement des dossiers numériques dans le serveur. 2.3. Former les employés au nouveau mode de classement. 2.4. Implantation & Formation de la plateforme Amigest	2.1. Élagage complété et guide pour le cycle d'archivage 2.2. Conception d'un document de classification des dossiers numériques 2.3. Application de la classification des dossiers par tous les employés 2.4. Utilisation de la plateforme Amigest par tous les employés	CA & direction Direction Direction & coordonnatrices Direction & Kathrine	Mars 23 Mars 23 Mars 23 Mars 23	   
3 Générer un transfert des connaissances	3.1. Demander des idées de formation auprès des employés.	3.1. Choix de 4 thématiques et des formateurs	Direction & coordonnatrices	Sept 22	

Rapport annuel  
2021-2022

entre collègues afin de valoriser les expertises de chacun et chacune.	3.2. Créer des rencontres d'échanges et nommer nos conférenciers maison 3.3. Repenser la procédure des «Chronos»	3.2. Réalisation 4 formations 3.3. Avoir un guide : Rédaction de chrono pour tous les intervenants	Coordonnatrice & intervenants Direction & coordonnatrices	Sept 22 Sept 22	 
--	---	---	--	--------------------	--

**ORIENTATION STRATÉGIQUE 3**  
Renforcement du positionnement externe.

Objectifs spécifiques	Actions 2021-2022	Indicateurs	Responsables	Échéances	Statut
1. Varier les stratégies philanthropiques (subventions, dons, campagne de financement, etc.)	1.1. Faire les demandes de subv. salariales d'urgence du Canada mensuellement et le prêt aux entreprises. 1.2. Demande subv. Fonds d'urgence aux actions communautaires (FUAC)- Fonds du Grand MTL 1.3. Demande de projets spéciaux au PSOC 1.4. Demande subv. Nouveaux Horizons pour les aînés	1.1. Demande acceptée et financement reçu chaque mois 1.2 Demande acceptée et financement reçu 1.3 Demande acceptée et financement reçu 1.4 Demande acceptée et financement reçu	CA, direction & Hélène CA & Direction CA, Direction & coordonnatrices CA, direction & Sonia	Mars 21 Déc. 20 Mars 21 Janv. 21	   
2. Développer ou rétablir des alliances partenariales auprès d'autres organismes communautaires et/ou régionaux.	2.1. Siéger au conseil d'administration de la CDCVR 2.2. Participer aux tables de concertations (handicap, aînés, TROC-M). 2.3. Rétablir de bonnes relations avec les organismes L'Arche Montérégie, L'intermédiaire et Parrainage civique.	2.1. Fin du 1 <sup>er</sup> mandat de la présidence à la CDCVR 2.2. Présente à 3 rencontres pour les tables de concertations (handicap, aînés, TROC-M) 2.3. Réalisation d'une rencontre avec la direction de chaque organisme.	Direction	Juin 21 Mars 21 Sept. 20	  
3. Créer des outils marketing et leur stratégie d'utilisation.	3.1. Réaliser la refonte du site Web.	3.1. Mise en ligne du nouveau site Web	Agence Rubik & Direction	Sept 22	

ORIENTATION STRATÉGIQUE 3 Renforcement du positionnement externe.					
Objectifs spécifiques	Actions 2021-2022	Indicateurs	Responsables	Échéances	Statut
1. Varier les stratégies philanthropiques (subventions, dons, campagne de financement, etc.).	1.1. Faire les demandes de subv. salariales d'urgence du Canada prolongé. 1.2. Demander l'aide financière auprès de fondations (St-Hubert, Canadian Tire, etc.). 1.3. Rédiger des demandes de financement auprès de programmes de subventions gouvernementales.	1.1. Demande acceptée et financement reçu chaque mois 1.2. Rédaction et envoi des demandes 1.3. Rédaction et envoi des demandes	CA & Direction CA & Direction CA & Direction	Sept. 21 Mars 23 Mars 23	  
2. Développer ou rétablir des alliances partenariales auprès d'autres organismes communautaires et/ou régionaux.	2.1. Siéger au conseil d'administration de la CDCVR (Début 2 <sup>ème</sup> mandat à la présidence) 2.2. Participer aux tables de concertation (handicap, aînés, TROC-M) 2.3. Participation au comité régional sur les enjeux du financement pour les organismes locaux 2.4. Création d'une alliance entre 6 organismes intervenant auprès des personnes ayant un handicap physique, intellectuel.	2.1. Réélection à la présidence de la CDCVR 2.2. Présence à deux rencontres pour chaque table de concertation 2.3. Présence à 6 rencontres pour l'élaboration d'un projet d'une fondation régionale 2.4. Participation à une campagne de sensibilisation.	Direction Direction Direction Direction, coordonnatrices et membres	Juin 21 Mars 23 Mars 22 Juin 22	   
3 Crée des outils marketing et leur stratégie d'utilisation.	3.1. Finaliser la refonte du site Web. 3.2. Répertorier les coordonnées des donateurs dans une base de données.	3.1. Mise en ligne du nouveau site Web 3.2. Achat licence de logiciel Leadfox et programmation	Agence Rubik & Direction Agence Rubik & agent aux communications	Sept 22 Nov. 22	 

Rapport annuel  
2021-2022

	<p>3.3. Élaborer un plan e-marketing pour la collecte de dons.</p> <p>3.4. Créer une boutique en ligne (phase 2 site web).</p>	<p>3.3. Création d'un calendrier d'activités et premier envoi d'une infolettre</p> <p>3.4. Mise en ligne de la boutique virtuelle</p>	<p>Direction, coordonnatrices &amp; agent aux communications</p> <p>Direction &amp; agent aux communications</p>	<p>Nov. 22</p> <p>Nov. 22</p>	
--	--	---	--	-------------------------------	---

**ORIENTATION STRATÉGIQUE 4**  
Révision et alignement de l'offre de service de l'organisme.

Objectifs spécifiques	Actions 2021-2022	Indicateurs	Responsables	Échéances	Statut
1. Préserver la continuité des services en contexte de pandémie.	<p>1.1. Annuler toutes les activités de l'AVRDI/TSA, telles qu'elles sont conçues.</p> <p>1.2. Mettre en place des outils pour le télétravail</p> <p>1.3. Créer un service d'appel pour des interventions à distance</p> <p>1.4. Élaboration d'un protocole pour la mise en place des mesures sanitaires dans nos installations</p> <p>1.5. Créer un service de répit d'urgence.</p> <p>1.6. Redémarrer et adapter nos programmes selon les zones et les mesures sanitaires respectives.</p>	<p>1.1 Tous les employés en télétravail</p> <p>1.2 Tous les employés ont accès à un ordinateur, Internet et aux dossiers internes de la maison.</p> <p>1.3 Activités en ligne au quotidien et appel téléphonique hebdomadaire à chaque usager.</p> <p>1.4 Guide des mesures sanitaires pour l'AVRDI/TSA</p> <p>1.5 Accueil du 1er usager en crise dans nos locaux.</p> <p>1.6 Reprise de nos activités de jour pour les services MDA et MADA</p>	<p>CA &amp; Direction</p> <p>Eric informaticien et tous les employés</p> <p>Tous les intervenants</p> <p>CISSS-ME et Direction</p> <p>CISSSME et coordonnatrice du répit d'urgence</p> <p>Direction, CISSSME &amp; coordonnatrices</p>	<p>Juin 20</p> <p>Mai 20</p> <p>Juin 20</p> <p>Juin 20</p> <p>Août 20</p> <p>Septembre 20</p>	<span style="color: orange;">✓</span>
2. Démarrage d'un nouveau programme	<p>1.1. Recherche d'un coordonnateur de service</p> <p>1.2. Trouver des partenaires</p> <p>1.3. Planification des ateliers</p> <p>1.4. Recherche de participants</p>	<p>1.1. Coordonnateur de service embauché</p> <p>1.2. Entente signée avec un partenaire</p> <p>1.3. Calendrier d'ateliers</p> <p>1.4. Liste de participants (10 pers. min.)</p>	<p>Direction</p> <p>Direction</p> <p>Coordonnatrice</p> <p>Coordonnatrice</p>	<p>Mars 21</p> <p>Mars 21</p> <p>Mars 21</p> <p>Avril 21</p>	<span style="color: orange;">✓</span> <span style="color: orange;">✓</span> <span style="color: orange;">✓</span> <span style="color: green;">●</span>

<b>ORIENTATION STRATÉGIQUE 4</b> <b>Révision et alignement de l'offre de service de l'organisme.</b>					
Objectifs spécifiques	Actions 2021-2022	Indicateurs	Responsables	Échéances	Statut
1. Préserver la continuité des services en contexte de pandémie.	1.1. Révision de la programmation selon la viabilité financière pour les activités de loisirs. 1.2. Révision des ententes de service avec CISSSME pour le financement des services MDA et MADA. 1.3. Recherche d'un espace pour le camp de jour estival pour 2023	1.1. Calendrier d'une nouvelle programmation de loisirs selon un budget restreint 1.2. Nouvelles ententes signées pour le MDA et MADA avec CISSSME 1.3. Signature d'un nouveau bail pour le camp de jour estival	CA & Direction	Sept 22 Sept 21 Mars 22	  
2. Démarrage d'un nouveau programme ECO	2.1. Créer un projet pilote d'expérience contributive occupationnelle à l'intérieur du camp de jour estival. 2.2. Développement des ateliers : comptoir alimentaire, cuisine collective et jardins communautaires, etc. 2.3. Recherche projets d'implication sociale pour nos membres auprès des organismes communautaires de la région. 2.4. Recherche de financement pour la pérennité du nouveau programme ECO	2.1. +6 usagers par jour intégrés au camp de jour estival à travers des ateliers (ECO). 2.2. Calendrier et réalisation des ateliers (3 jours/semaine) 2.3. Création d'un nouvel atelier de bénévolat 2.4. Une demande d'aide financière approuvée couvrant les frais annuels du programme ECO	Coordonnatrice & direction Coordonnatrice & intervenants Coordonnatrice & intervenants Direction & Coordonnatrice	Mars 23 Jan 23 Mars 23 Sept 23	   

## Annexe 1 : États financiers

## Annexe 2 : Présentation de la planification stratégique



# PLANIFICATION STRATÉGIQUE

2020-2023

## Présentation de la planification stratégique 2020-2023

Rédigé par  
**Véronique Guay**, Directrice générale de l'AVRDI/TSA

En collaboration avec la firme DOC Services Conseils  
**Fannie Barrette**, Consultante en psychologie organisationnelle  
**Ève Kinsey**, Consultante en ressources humaines

Association de la Vallée du Richelieu pour la Déficience Intellectuelle  
Et/ou Trouble du Spectre de l'Autisme  
AVRDI/TSA | 625, rue Lechasseur Beloeil (Québec) J3G 2L3

Nous souhaitons remercier nos partenaires pour l'aide financière et leur accompagnement dans tout le processus de planification stratégique 2020-2023.



## Table des matières

PRÉSENTATION DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2020-2023	1
<u>INTRODUCTION</u>	4
<u>MÉTHODOLOGIE</u>	4
<u>PORTRAIT DES DONNÉES PRÉLIMINAIRES</u>	6
LES FORCES EN ÉMERGENCE	7
DÉFIS ET ZONES DE VIGILANCE	7
<u>AVANCÉES PRINCIPALES</u>	9
ANALYSE FFMO	9
MISSION, VISION ET VALEURS RÉVISÉES	10
NOUVELLES ÉNONCÉES	11
<u>LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES</u>	12
LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2020-2023	12
OBJECTIFS & ACTIVITÉS STRATÉGIQUES	12
<u>CONCLUSION</u>	14

## Introduction

L'AVRDI/TSA compte aujourd'hui quasiment 60 ans d'existence, mais depuis 15 ans, notre association connaît une croissance rapide, et ce, afin de répondre aux besoins de notre clientèle grandissante. Notre dernière année a été marquée par le contexte de pandémie mondiale de la Covid-19 de même que le départ de la directrice générale, laquelle était en place depuis 2005. Ces divers événements ont mené à la nécessité de revoir nos pratiques de gestion et de ressources humaines afin de se définir une nouvelle vision claire pour les prochaines années.

Afin d'établir la priorité des stratégies pour la prospérité de l'organisme, notre nouvelle directrice a souhaité démarrer un processus de planification stratégique parallèlement à une restructuration ainsi qu'à la révision de notre guide de l'employé et de notre échelle salariale. Pour ce faire, nous avons octroyé à la firme DOC Services Conseils en mai 2020 un mandat d'accompagnement visant à faciliter notre démarche de planification stratégique et de restructuration.

Ce rapport présente l'ensemble des interventions réalisées par la firme RH et la direction de l'AVRDI/TSA dans le cadre du mandat de planification stratégique.

## Méthodologie

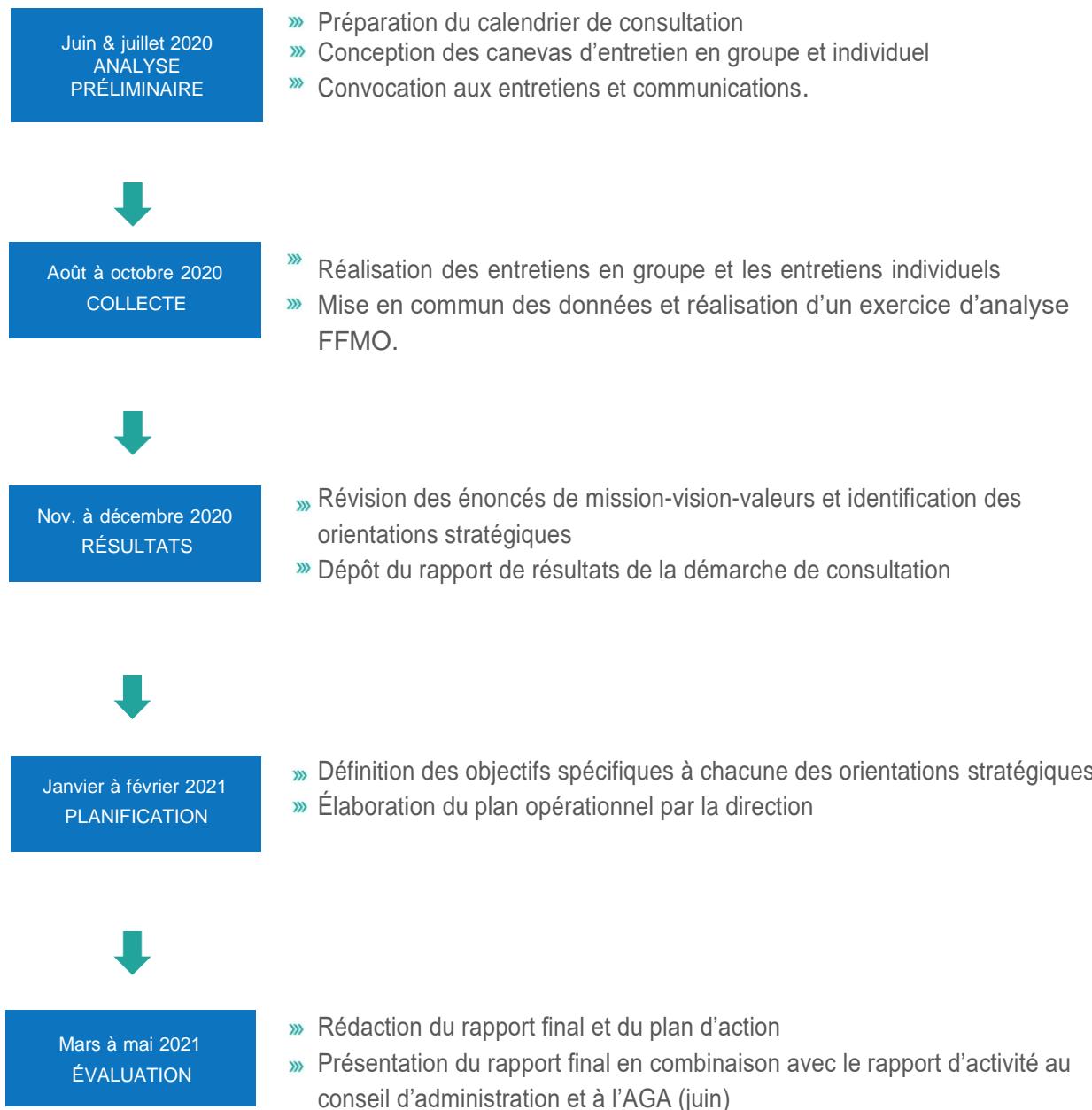
### Implication de la direction

À partir d'une grille d'entrevue réalisée conjointement avec la firme DOC Services Conseils, la directrice a procédé à plus de 30 heures d'entrevues individuelles avec chacun des employés de l'organisme, afin d'évaluer leur niveau de motivation, leur sentiment d'appartenance à l'organisme et leur vision sur l'avenir de l'organisme. De plus, la direction a fait des entrevues avec nos partenaires (CISSS-ME, CRDI) et des organismes communautaires locaux, desservant des services auprès de la même clientèle (Intermédiaire, L'Arche Montérégie, Parrainage civique).

### Implication de la firme

Madame Fannie Barrette, consultante en psychologie du travail pour la firme DOC Services Conseils a accompagné notre directrice générale à toutes les étapes de la planification stratégique. Elle a réalisé 10 heures d'entretien en petit groupe auprès des membres du conseil d'administration et le personnel.

#### Calendrier des interventions



## Portrait des données préliminaires

La présente section présente les idées et informations partagées dans le cadre des différentes rencontres réalisées par la consultante et la directrice générale auprès du personnel de l'organisme à la fin de l'été 2020.

Lors d'échanges sur la vision, la mission et les valeurs distinctives de l'organisme, les personnes consultées ont utilisé plusieurs mots-clés qui étaient significatifs. Au fil des discussions, il devenait clair que les membres de l'équipe de l'organisme, de la direction et du conseil d'administration partageaient de grandes valeurs communes, telles que :

- Esprit familial
- Sentiment d'appartenance, accueil, écoute & soutien, valorisation des membres, acceptation inconditionnelle
- Respect, autodétermination, épanouissement, fierté
- Amour

## Les forces en émergence

Plusieurs éléments nommés apparaissant comme des forces à conserver, ont aussi émergé, notamment :

- ↗ Grande appréciation mutuelle entre les intervenants et les clients (laquelle joue comme un facteur de motivation au travail très important) ;
- ↗ Vision commune des intervenants quant à leur envie d'être des acteurs privilégiés de l'épanouissement des familles et des clients ;
- ↗ Appréciation de la réputation de l'organisme tant, localement, dans la population générale qu'après, d'acteurs politiques et institutionnels de la grande région administrative :
- ↗ Fort sentiment d'appartenance envers l'organisme des employés, des familles et des clients.

## Défis et zones de vigilance

Lors des rencontres tenues en présence des membres du personnel de l'organisme, certains défis ou enjeux pouvant affecter directement ou indirectement la performance de l'organisme et/ou le bien-être de ses acteurs ont été soulevés.

### » Grande variabilité dans le vécu des membres de l'équipe (dû au contexte de pandémie) :

Alors que certains ont eu accès à la PCU ou étaient absents pour différents motifs (ex. arrêt de travail, congé de maternité/paternité...), d'autres sont restés en poste et ont dû s'adapter à des conditions de travail peu facilitantes. Cette variabilité amène un sentiment de déconnexion entre collègues, et conséquemment un besoin de renouer les liens entre collègues. Une personne a illustré cette préoccupation avec l'affirmation suivante : « on veut réintégrer ceux qui reviennent, mais reprendre nous-mêmes notre place dans un contexte complètement changé ».

### » Ambiance de travail chargé

Depuis l'hiver 2020, plusieurs membres de l'équipe affirment ressentir une grande fatigue, une plus grande ambiguïté dans l'orientation des projets de l'organisme et une certaine insécurité face aux changements dans l'organigramme. La source de ces symptômes est multiple : départ de la directrice générale, climat de tension ressenti entre certains employés (ou groupes d'employés) et le contexte de la covid-19. Plus précisément, certaines personnes nomment l'impression qu'il y a beaucoup de non-dits, et que l'esprit d'équipe en est affecté (« avant, on se disait les choses! » ou « réunion d'équipe tendue »).

Un autre facteur affectant l'ambiance générale de travail et le bien-être des membres du personnel est sans contredit la présence d'un stress élevé. Alors que des personnes se questionnent : « si je suis malade, qui va pallier? »), d'autres témoignent de certaines

dynamiques ayant un impact sur leur bien-être psychologique (« on s'en demande beaucoup et ça nous rend anxiés »).

#### » **Enjeux de communication**

Un des enjeux les plus importants nommés par les personnes rencontrées relève des processus de communication interne à l'organisme. Par exemple, plusieurs expriment un grand besoin de mieux se communiquer les incidents ou les situations défavorables au bien-être des employés (incident avec la clientèle TSA), ou encore la présence de ouïes-dires sur X, Y, Z projets ou décisions à venir, sans toutefois, obtenir plus d'informations ou suivis.

Suite aux discussions, des défis reliés à la circulation bidirectionnelle de l'information semblent perturbés non pas que la coordination des équipes et leurs relations, mais également leur efficacité et leur performance (par exemple, en perdant du temps avec ces indications qui ne sont pas claires, ou contredites après quelque temps). Ultimement, les équipes se sont centrées sur leur environnement direct, et cela a exacerbé l'effet de « silo » que la grande majorité du personnel a nommé et observé. Bien qu'ils apprécient grandement se voir et travailler ensemble, ils semblent qu'ils ont peu d'occasions pour formaliser une réelle collaboration allant au-delà de liens informels. Cette situation génère un effet de solitude ou de déconnexion — accentué avec le contexte de la covid-19.

#### » **Conditions de travail**

Deux éléments principaux entourant les conditions de travail sont ressorties comme des enjeux pour les acteurs de l'organisme. D'abord, quelques personnes partagent une insatisfaction quant à l'environnement ou les équipements de travail. Plus précisément, ils se sentent limités dans les façons de répondre aux besoins grandissants de la clientèle de l'organisme vu l'espace limité des locaux et le manque de matériel pouvant soutenir leurs interventions (exemples : local d'apaisement, matériel de pictogrammes, transport plus adéquat, renforçateur, salle blanche, etc.) Enfin, les conditions salariales du personnel leur apparaîtraient comme étant un facteur insatisfaisant.

## Avancées principales

La section suivante documente sommairement le fruit des rencontres de réflexion stratégique.

### Analyse FFMO

Forces	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consensus fort sur les valeurs organisationnelles des membres du personnel.</li> <li>Ancienneté appréciable de la majorité des membres du personnel.</li> <li>Capacité de préserver la continuité des services même en contexte covid-19. (Démontre la débrouillardise de l'équipe)</li> <li>Sentiment d'appartenance des employés et clients (fierté)</li> <li>Désir palpable des employés de s'impliquer dans l'optimisation des opérations et des processus de l'organisme.</li> </ul>
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> <li>Temps de planification et d'organisation des projets insuffisants et/ou insatisfaisants (entraîne de la redondance et une sous-stimulation des compétences des employés).</li> <li>Absence de processus de gestion d'équipe (crée un « effet silo » et l'apparition de jeux de pouvoir ou d'influence dans la circulation de l'information).</li> <li>Manque de clarté dans la répartition des tâches, des rôles et des responsabilités (spécialement les personnes occupant des postes de coordination et gestion).</li> <li>Climat et ambiance de travail affectée par la fatigue, l'ambiguïté et les changements (impacts sur la satisfaction au travail et le bien-être des employés)</li> <li>Démonstration d'une résistance au changement chez certaines personnes dans l'organisme affectant l'adaptation ou la transformation positive des processus organisationnels.</li> <li>Déficience ou absence des systèmes de gestion de l'information (dossiers papier ou électronique non classés, accès non encadré à des données sensibles, aucun transfert de connaissances, utilisation d'outils de suivis et tenue de dossiers inefficaces créant une perte de temps et des pertes de données importantes).</li> <li>Présence d'une croyance implicite associant le nombre de tâches à la rémunération (générant beaucoup d'anxiété lorsqu'il est temps de revoir la répartition des tâches et des rôles).</li> </ul>
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réputation positive et qualité des services reconnue chez les clients et utilisateurs.</li> <li>Notoriété et banque de donateurs significative grâce au talent et l'implication en développement d'affaires de la directrice générale sortante.</li> <li>Niche de services de l'organisme claire et distinctive dans la région.</li> <li>Obtention d'un soutien externe compétent dans la gestion financière de l'organisme.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un marché potentiel à saisir en lien avec la clientèle TSA (sources potentielles de financement importantes + valeur ajoutée dans les services).</li> <li>• Relations favorables avec les instances gouvernementales et politiques régionales.</li> <li>• Développement de nouveaux partenariats communautaires (ex. : tables de concertation, l'Arche, Chevaliers de Colomb...)</li> </ul>
Menaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possible perte ou effritement d'alliances stratégiques ayant été établies avec la direction générale précédente.</li> <li>• Environnement de travail (locaux) et équipements limitant la qualité et la diversité des services offerts (notamment pour la clientèle TSA).</li> <li>• Conditions de travail peu distinctives/alléchantes comparativement à d'autres employeurs (ex. : organisme communautaire ayant la même clientèle, commission scolaire, etc.)</li> <li>• Stratégies philanthropiques très limitées et/ou relativement passives : nous sommes dépendants d'une seule source de financement ponctuelle et temporaire.</li> <li>• Contexte de pandémie qui limite et affecte la continuité des services, de même que le fonctionnement général de l'organisme.</li> <li>• Réticence des employés pour le développement de nouveaux services et/ou la refonte des activités.</li> </ul>

## Mission, vision et valeurs révisées

Dans le but d'insuffler un effet de renouveau qui soutiendra la mise en place des orientations stratégiques identifiées dans cette démarche de planification stratégique, une réflexion entourant l'énoncé de la vision, de la mission et des valeurs de l'organisme s'imposait.

### Démarche de réflexion

Voici quelques propositions tirées de nos plus récents échanges, qui continueront par ailleurs à se clarifier et se peaufiner au fil de nos prochains travaux :

- » Verbes porteurs de sens :
  - « Intégrer » | « Progresser » | « Épanouir » | « Soulager » | « Accompagner » | « Inclure » | « Normaliser » | « Participer » | « Appuyer ».
- » Énoncés préliminaires :
  - ... Sensibiliser la société aux enjeux des personnes vivant avec une DI et/ou TSA
  - ... Inclure pleinement les personnes vivant avec une DI et/ou TSA à la société.
  - ... Donner une place aux personnes vivant avec une DI et/ou TSA où on reconnaît leur pleine (et belle!) existence.

- ... Soutenir l'épanouissement des personnes vivant avec une DI et/ou TSA dans une société plus inclusive.
- ... Mettre en lumière et cultiver les richesses et les potentiels des personnes vivant avec une DI et/ou TSA.

## Nouvelles énoncées

### Vision

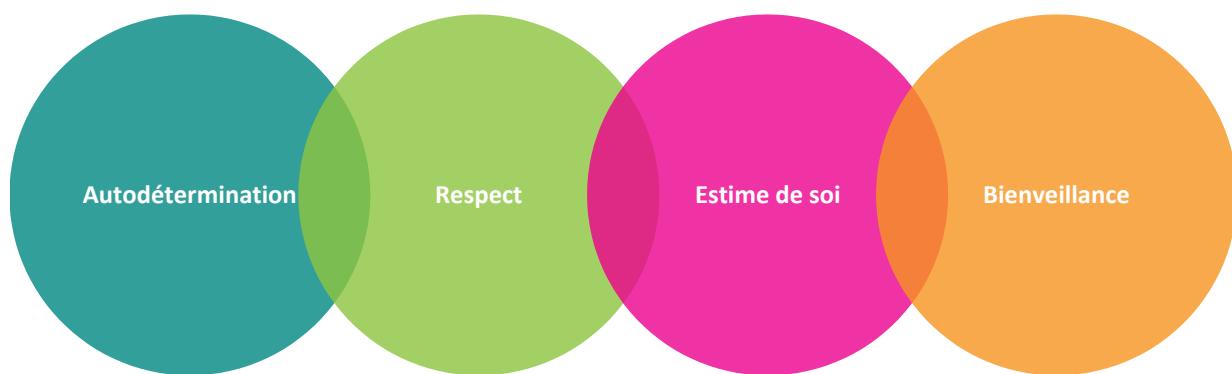
L'Association de la Vallée du Richelieu pour la déficience intellectuelle et/ou trouble du spectre de l'autisme (AVRDI/TSA) souhaite être un acteur important pour soutenir l'épanouissement des personnes vivant avec une DI et/ou un TSA, pour cultiver leurs habiletés et mettre en lumière leurs richesses en contribuant au fondement d'une société plus équitable, diversifiée et inclusive.

### Mission

L'AVRDI/TSA est un organisme communautaire dont le but est de favoriser l'inclusion sociale de personnes ayant une déficience intellectuelle (DI) et/ou un trouble du spectre de l'autisme (TSA), âgées de 21 ans et plus, en leur offrant la chance de continuer à progresser, à s'épanouir et à participer à la vie sociale, par le biais de programmes d'activités de jour, de projets d'implication sociale et de loisirs socioculturels et sportifs.

### Valeurs

L'équipe de l'AVRDI/TSA met au premier plan l'apprentissage et le développement des habiletés socioprofessionnelles dans toutes ses activités. Quatre valeurs essentielles animent nos membres, notre personnel et nos choix de projets :



## Les priorités stratégiques

À la lumière des entretiens tant auprès des employés et des membres du conseil d'administration que des partenaires locaux depuis le lancement de la démarche de planification stratégique, certaines pistes de recommandations nous sont proposées. En fonction des réalités de chacun des acteurs liés à l'organisme, les recommandations prennent la forme de trois thèmes.

La prochaine section précise les trois blocs d'actions prioritaires, soit

### Les orientations stratégiques 2020-2023

**1** Implantation et consolidation des pratiques efficaces de gestion d'équipe.

---

**2** Adoption de pratiques en matière d'organisation du travail.

---

**3** Renforcement du positionnement externe.

---

**4** Révision, alignement et ancrage de l'offre de services

---

### Objectifs & activités stratégiques

#### 1. Implantation et consolidation des pratiques efficaces de gestion d'équipe

Avec le contexte d'incertitude auquel font face l'organisme et son personnel — pandémie, changement de direction, besoins changeants de la clientèle, etc. — il importe de générer à l'interne un sens de stabilité sur lequel pourront s'appuyer chacun et chacune. Plus que jamais, les besoins des employés sont de se sentir appartenir à une organisation, et non à un service seulement, qui les voit, les reconnaît et sait maximiser leur potentiel. C'est aussi le désir actuel de la direction de l'AVRDI/TSA d'être en mesure d'instaurer une culture où les forces de chacun sont mises à contribution, où la diffusion des services à la clientèle repose d'abord sur des équipes qui travaillent dans l'harmonie et l'efficacité.

Pour arriver à concrétiser cette orientation, voici quelques objectifs à fort potentiel à mettre en place :

- Objectif 1 : Clarifier les rôles, les responsabilités et les tâches
- Objectif 2 : Réviser les conditions de travail et les politiques de gouvernance.
- Objectif 3 : Mettre en place des outils pour améliorer la gestion et le travail d'équipe.

### 2. Adoption de pratiques en matière d'organisation du travail.

À la lumière de l'analyse stratégique, une zone de vigilance en lien avec les pratiques d'organisation du travail a été souvent mentionnée. En effet, la gestion générale de l'information à l'interne est apparue inégale. Un important travail pour réorganiser les archives et les systèmes de gestion de l'information interne devra être réalisé et gagnera certainement à faciliter la communication et la circulation de l'information auprès de l'ensemble des employés. Déjà, nous constatons qu'elle peut être source de nombreux enjeux à long terme :

- Perte de temps associé au dédoublement de documents préexistants
- Confidentialité de certains documents sensibles pouvant être compromise
- Perte d'efficacité dans la recherche d'information
- Perte d'information dans le transfert de connaissances
- Manque d'uniformité dans la gestion de l'information et confusion dans l'image de marque de l'organisme

Sachant que le télétravail et l'informatisation des données toujours plus grande demeureront des caractéristiques du monde du travail de demain, il est important de se munir de bonnes pratiques dans un avenir rapproché. Par ailleurs, la facilité d'utilisation et le fonctionnement adéquat des outils et de l'environnement de travail sont deux facteurs liés à l'émergence du sentiment d'auto-efficacité et de compétence des employés.

- Objectif 1 : Mettre en place des pratiques de gestion financière permettant d'atteindre une plus grande conformité.
- Objectif 2 : Assurer un meilleur transfert des connaissances par une gestion efficiente de la documentation interne.
- Objectif 3 : Générer un transfert des connaissances entre collègues afin de valoriser les expertises de chacun et chacune.

### 3. Renforcement du positionnement externe

L'une des orientations stratégiques génératrices du plus grand potentiel pour dynamiser l'organisme est certainement l'atteinte d'un meilleur positionnement externe. Concrètement, l'intention est de diversifier les stratégies philanthropiques de manière à augmenter les sources de financement, ce qui découlera ultimement vers un enrichissement et une diversification des services offerts par l'organisme. Cela signifie également d'être bien positionné en termes d'alliances et de partenariats auprès d'organismes dont la mission est alignée et/ou complémentaire, pour conserver une influence et une représentation significatives. En plus d'être une source de mobilisation, l'inclinaison à collaborer auprès d'autres organismes (ou regroupements) permet d'échanger des ressources et de bonnes pratiques, mais surtout de créer des relations enrichissantes et stimulantes. Développer un tel positionnement est favorable au sentiment d'appartenance des employés, à une meilleure reconnaissance de l'organisme par les citoyens et les utilisateurs, et certainement au rayonnement social de la mission de l'AVRDI/TSA.

- Objectif 1 : Varier les stratégies philanthropiques (subventions, dons, campagne de financement, etc.)
- Objectif 2 : Développer ou rétablir des alliances partenariales auprès d'autres organismes communautaires et/ou régionaux.
- Objectif 3 : Créer des outils marketing et leur stratégie d'utilisation.

#### 4. Révision, alignement et ancrage de l'offre de services

En raison de la situation particulière que nous avons vécue cette année, nous avons convenu d'ajouter cette orientation stratégique à nos priorités pour la prochaine année. Il ne faut pas se mentir, la pandémie, le confinement général et le télétravail auront eu des impacts importants sur la condition physique et mentale des membres et des employés, l'organisation du travail ainsi que le financement de notre offre de service. Malgré la vaccination, les mesures sanitaires seront présentes dans notre quotidien encore pour plusieurs semaines, voire des mois. Concrètement, l'intention est de continuer à réinventer nos services selon les changements de zone d'alertes, mais également de les adapter pour la réintégration progressive des membres et des employés à un rythme comme l'avant-pandémie. À raison de la limitation du nombre de personnes à l'intérieur, l'AVRDI/TSA doit réduire la fréquence des visites à chacun des membres dans nos locaux. Pour contrer cette situation, nous souhaitons prendre cette opportunité pour développer un projet pilote pour des activités contributives.

- Objectif 1 : Préserver la continuité des services en contexte de pandémie
- Objectif 2 : Démarrage d'un nouveau programme d'activités contributives

## Conclusion

Malgré un contexte sanitaire particulier, la démarche de planification stratégique s'est déroulée dans des conditions de collaboration fort positives. La capacité d'adaptation et la flexibilité de tous et toutes auront été payantes, puisqu'aujourd'hui, l'AVRDI/TSA a réussi à dresser un portrait clair de ses prochaines orientations stratégiques. Ces dernières ont été sélectionnées avec un souci d'être à la fois attentif aux besoins internes de l'organisme, qu'à ses défis externes. Une telle considération permettra à la direction générale d'aligner les efforts et les projets de l'équipe, tout en valorisant et en faisant rayonner la mission de l'organisme dans la communauté. En terminant, nous remercions toute la belle équipe de l'AVRDI/TSA pour votre contribution à ce processus de réflexion et nous souhaitons que cela nous mène à de beaux succès.