

Plan stratégique | 2022-2025



RÉSEAU DES
URLS

R E S E A U - U R L S . Q U E B E C

Accompagnement
stratégique | Geneviève Meloche

Principaux rôles du Réseau des URLS

promoteur des URLS

Reconnaissance
Résultats communs visés

porte-parole au plan national

Mise en valeur impacts & membres
Représentations politiques et
stratégiques

rassembleur à l'échelle nationale

Partenariats
Stratégies conjointes

catalyseur d'expertises

Codéveloppement
Formation / animation

coordonnateur projets collectifs

Collaborations interrégionales
Programmes collectifs

Principaux mandats du Réseau des URLS

AXE POLITIQUE ET STRATÉGIQUE

Relations avec le gouvernement

**pour une cohérence des demandes
la pérennité des URLS et une
représentation forte des URLS**

Consolider le positionnement
stratégique des URLS
par la démonstration
de leur valeur ajoutée
dans le secteur
du loisir et du sport

AXE CODÉVELOPPEMENT

Vie associative & services collectifs

**pour renforcer la capacité d'agir et
élever le niveau de satisfaction des
partenaires, des communautés et,
ultimement, des usagers**

Mener une veille stratégique
et identifier les enjeux
Partager les expertises
Animer des communautés de pratique
Mettre en commun des ressources et outils
Coordonner des groupes de travail /
Projets collectifs
Organiser des formations

AXE POSITIONNEMENT

Rayonnement des URLS

pour accroître leur crédibilité

Faire rayonner
les URLS comme acteurs de
proximité régionale, qui visent le
maintien et le développement de
l'offre en loisir public par les
communautés (milieux associatif,
scolaire et municipal)

MISSION

Interlocuteur reconnu au plan national, le Réseau des Unités régionales de loisir et de sport du Québec (URLS) a pour mission de mettre en valeur le rôle et l'action de ses membres, de représenter leurs intérêts collectifs, de les accompagner dans la réalisation de leur mandat – améliorer l'offre publique en loisir, en sport, en activité physique, en plein air et en culture – en stimulant le codéveloppement au sein du collectif, dans un esprit rassembleur de collaboration et de complémentarité avec ses partenaires nationaux et régionaux.

LES FONDEMENTS

Les grands principes et valeurs sur lesquels s'appuient la mission et la vision sont les suivants :

Principe d'innovation : S'exprime par la volonté forte du Réseau des URLS d'être à l'avant-garde, de faire preuve d'ouverture et de développer la capacité collective à sortir des sentiers battus, à prendre des risques et à accepter l'erreur et l'assumer collectivement, et ce, pour contribuer à l'objectif ultime d'amélioration de la qualité de vie des québécois par le biais du loisir et du sport.

Principe de diversité : Le Réseau valorise les spécificités régionales et met en pratique la valeur de solidarité afin de créer un climat d'entraide entre les membres.

Principe d'équité : Les membres du Réseau offrent une chance égale à chaque URLS de se développer et de déployer des programmes et services nationaux, en tenant compte de leurs capacités et réalités spécifiques. L'impact souhaité : permettre une plus grande inclusivité au sein même du Réseau.

Principe de transparence : Chaque membre pratique la transparence dans des échanges ouverts, favorise le partage et la transmission fluide d'information auprès des composantes du Réseau concernées.

Solidarité : Le désir de contribuer collectivement au développement et à l'accès au loisir et au sport au Québec est un moteur puissant de solidarité et de collaboration, surpassant les rivalités entourant le financement public. La solidarité s'appuie sur les valeurs de confiance, respect et collaboration.

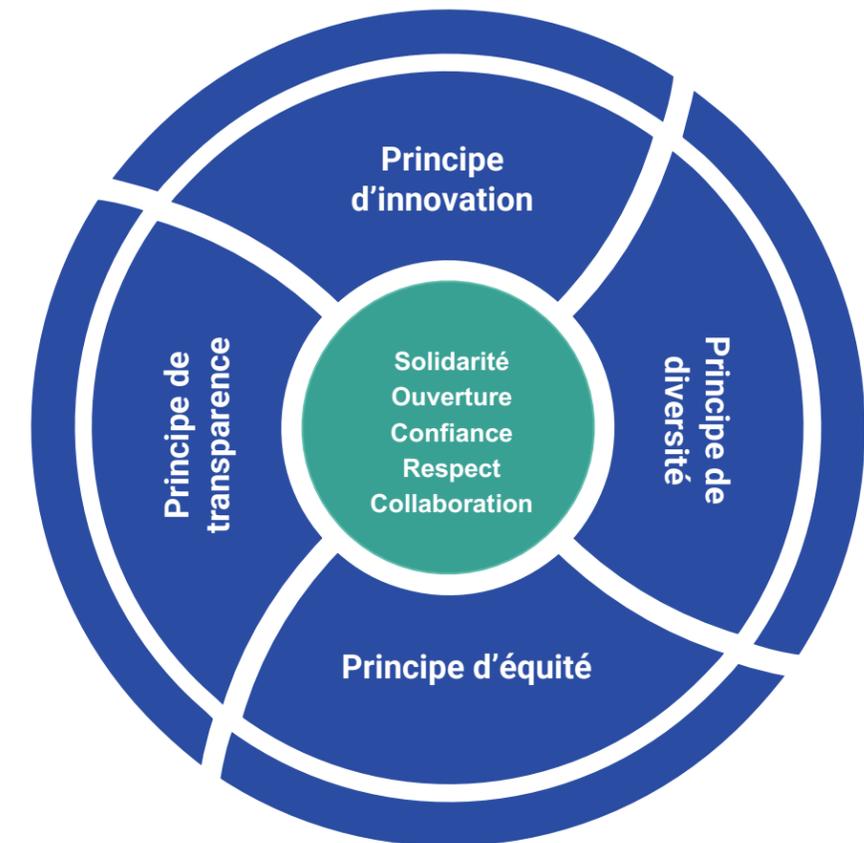
Ouverture : L'ouverture c'est la prise de conscience de l'autre et de sa réalité dans toute sa complexité. C'est une acceptation des différences de points de vue. C'est la possibilité d'échanger et de construire sur ce qui nous rassemble plutôt que sur ce qui nous divise. C'est aussi le rejet des idées préconçues, la capacité à se remettre en question constamment, à adapter sa vision du monde en fonction des changements qui surviennent dans la société. C'est accepter d'être dépassé, d'apprendre sans cesse et de recevoir des autres leurs expériences et connaissances.

Confiance : La confiance est un levier de l'engagement, une valeur multifacettes : confiance en soi, confiance en sa situation professionnelle, personnelle, confiance en son organisation, en ses leaders, etc. Dans un climat de confiance, tout semble plus simple, plus aisé. Les messages et les objectifs sont plus clairs, les projets se développent plus aisément et les objectifs sont plus facilement atteints. Elle est étroitement corrélée à la transparence et au respect.

VISION

À l'avant-garde dans le développement des champs d'expertise du loisir et du sport, le Réseau des URLS génère un impact positif et significatif sur la qualité de vie des communautés, grâce à l'action de proximité de ses membres et partenaires pour l'accessibilité du loisir et du sport partout au Québec.

Principes et valeurs



Respect : Respect de toutes les composantes du réseau (la base). Ceci se traduit, entre autres, par la reconnaissance explicite des compétences variées et des mandats distinctifs de chaque URLS et partenaire externe. Cette valeur va de pair avec les principes d'équité et de diversité.

Collaboration : La collaboration repose sur l'engagement des membres dans l'établissement d'objectifs communs et le développement des expertises. Elle repose aussi sur un dialogue suivi avec les partenaires externes. La bonne communication est un élément essentiel à la collaboration, qui va de pair avec le principe de transparence et se nourrit de la valeur de confiance.

Enjeux prioritaires

1. POLITIQUE ET STRATÉGIQUE : Le dialogue avec l'État s'avère vital pour les URLS.

À l'instar de plusieurs associations, les URLS souhaitent à la fois maintenir leur individualité et leur diversité régionale tout en rassemblant les forces pour avoir un plus grand pouvoir d'influence et un meilleur impact dans les communautés. L'autonomie des URLS est toutefois tributaire de leur dépendance envers une source principale de revenus. De nouvelles formes de gouvernance et exigences de reddition de comptes ainsi que des politiques publiques redéfinissent leur leadership régional et provincial et affectent la pérennité de leurs finances et des ressources. Les URLS souhaitent un équilibre entre les demandes de l'État et la préservation de leur autonomie, laquelle leur assure une marge de manoeuvre essentielle à la réalisation de leur mission propre.

2. POSITIONNEMENT : Les URLS sont méconnues, entre autres leurs rôles vis-à-vis ceux des partenaires.

La reconnaissance des URLS auprès des acteurs en loisir et sport est toujours d'actualité. Si les organismes nationaux les perçoivent comme des alliés de proximité régionale, la méconnaissance de leur rôle est encore observée par les intervenants de première ligne des URLS. Il en est de même pour les ministères autres que celui de l'Éducation, qui sont concernés par le développement du loisir et du sport. Dans ce contexte, comment amplifier le rôle de promoteur du Réseau afin de mieux faire connaître les URLS ? Un positionnement fort du Réseau auprès de l'État, assorti d'un financement qui fait l'envie de certains, entraîne la nécessité de justifier son action dans le milieu et créer des zones de complémentarité pour conclure des alliances avec les partenaires. La cartographie de ces complémentarités reste à établir compte tenu des dédoublements, réels ou appréhendés, et d'autres enjeux liés à la concurrence pour le financement gouvernemental.

3. VIE ASSOCIATIVE : Les processus démocratiques internes sont à redéfinir et à consolider.

Les membres sont à la recherche d'un équilibre entre forces de concertation, performance et résultats. Un besoin d'appropriation du modèle de gouvernance en vigueur s'exprime par une demande pour la création de lieux d'échange ouverts à tous, des lieux qui permettent d'innover dans leur modèle de coopération interne qui cultivent la confiance, l'engagement et la cohésion. Ce type d'espace, expérimenté durant les consultations, a permis aux membres participants de constater combien des communications ouvertes et transparentes permettent de surmonter les désaccords et de clarifier les zones d'ombre. À cet égard, plusieurs membres souhaitent améliorer la circulation de l'information et développer des stratégies de communication internes et externes autour d'une vision commune. Une vision qui s'articule autour d'un désir fort d'équité et de valorisation de la diversité et qui ne perd pas de vue les impacts souhaités et partagés avec les partenaires.

4. CODÉVELOPPEMENT : Les défis de main-d'œuvre au sein des URLS génèrent une perte d'expertise.

Les difficultés de recrutement et les problèmes de rétention du personnel sont devenus endémiques et la tendance s'accroît. La perte d'expertise est occasionnée principalement par le vieillissement de la population, mais également par le manque d'encadrement lié au roulement de personnel dans les URLS. Cela a évidemment des impacts sur les services aux partenaires régionaux en raison des discontinuités causées par les changements d'intervenants. Cette situation inédite interpelle les membres du Réseau. Il y a des besoins criants de soutien, d'encadrement et de stratégies pour rendre le milieu plus attractif en conservant et en développant l'expertise qui fait la force du Réseau.

Constats

Un nouveau dialogue est à construire avec l'État à partir d'une délégation de pouvoir claire portée par le Réseau

Les alliances et la confiance sont à consolider avec le milieu

La vision du Réseau des URLS est à recentrer sur une vocation affirmée autour des impacts souhaités et les forces diversifiées de ses membres

Il y a urgence d'intervenir pour rendre les URLS plus attractives et conserver l'expertise

Pour répondre aux enjeux et tendances de son secteur d'activité et aux besoins de ses membres, le Réseau concentrera son action au cours des 3 prochaines années sur les orientations suivantes.

Orientations stratégiques

1. Définir clairement les mandats de représentation du Réseau et sa marge de négociation.

Bien que l'autonomie régionale soit garante d'une offre de services adaptée, le dialogue avec l'État au plan national demeure vital pour les URLS. Le caractère transversal du secteur d'activité des URLS exige la sensibilisation d'un plus grand éventail d'interlocuteurs gouvernementaux et non-gouvernementaux, ce qui est la fonction principale d'un réseau. Dans ce contexte, la légitimité accordée au Réseau par ses membres en tant que porte-parole auprès de l'État, est cruciale. La confiance et la solidarité sont déterminantes pour obtenir le rapport de force souhaité. Pour optimiser le travail en Réseau, le CA et la direction du Réseau ont besoin de connaître l'étendue de la délégation de pouvoir que l'ensemble des membres lui attribue. Les liens de confiance et la clarté des rôles et responsabilités permettront à la fois la libre expression de la diversité dans le respect d'une autonomie régionale ET le maintien d'un rapport de force avantageux. Pour ce faire, l'exploration de modèles de leadership partagé et de codéveloppement de stratégies de représentation est prévue.

2. Mieux connaître l'expertise et le rôle respectifs des URLS et des partenaires nationaux du milieu.

Le Réseau reconnaît l'importance de disposer d'une meilleure connaissance de ses membres et de leurs spécificités pour déployer adéquatement ses actions et accroître leurs impacts dans les communautés. Des liens plus serrés avec les autres acteurs nationaux du secteur du loisir et du sport assurent aussi une compréhension affinée de leurs rôles, mandats et expertises et favorisent une collaboration axée sur la complémentarité. En connaissant mieux sa valeur distinctive, celle de ses partenaires, le Réseau gagne en pouvoir d'influence et en crédibilité auprès d'eux, y compris de ses bailleurs de fonds et des publics visés par ses membres.

3. Redéfinir l'ensemble des processus décisionnels en fonction des principes directeurs du Réseau.

Le Réseau entend répondre aux besoins exprimés par les membres en termes de valorisation de la diversité, de la recherche d'une plus grande équité, d'un désir de transparence et de la volonté d'innover pour demeurer à l'avant-garde. Ces principes deviennent des outils concrets de prise de décision, qui permettent aux membres d'incarner leurs valeurs dans l'action. Bien que la mise en application de ces 4 principes directeurs fasse partie d'un processus dynamique en constante évolution, la prévisibilité qu'assurent des processus décisionnels clairs et connus de tous est un fondement essentiel à l'application des autres principes. Afin de s'assurer de l'accès de tous à une participation pleine et entière, le Réseau souhaite mettre en place des communications bidirectionnelles visant la compréhension mutuelle. Au cours des 3 prochaines années, la cocréation et l'expérimentation d'espaces d'échange ouverts, à la fois structurés et informels, sera l'objet d'une démarche d'amélioration continue. Celle-ci rendra ses principes directeurs opérationnels, ce qui générera confiance, engagement et cohésion au sein du collectif.

4. Développer une stratégie concertée pour mettre en commun les efforts d'attraction et de rétention de personnel et d'expertise.

La mise en commun des connaissances, en mode communauté de pratique ou mentorat inter-URLS, ainsi que la formation continue pourra faire partie des outils communs à développer, au cours des prochaines années, pour rehausser l'attractivité de l'ensemble des URLS. Les possibilités d'amélioration des conditions de travail, la reconnaissance des agents des URLS et de leur marge d'initiative dans les GTR sont des thèmes à considérer dans le développement des stratégies communes de rétention de personnel, considérées comme prioritaires.

Enjeux prioritaires

1. POLITIQUE ET STRATÉGIQUE :

Le dialogue avec l'État s'avère vital pour les URLS.

2. POSITIONNEMENT :

Les URLS sont méconnues, entre autres leurs rôles vis-à-vis ceux des partenaires.

3. VIE ASSOCIATIVE :

Les processus démocratiques internes sont à redéfinir et à consolider.

4. CODÉVELOPPEMENT :

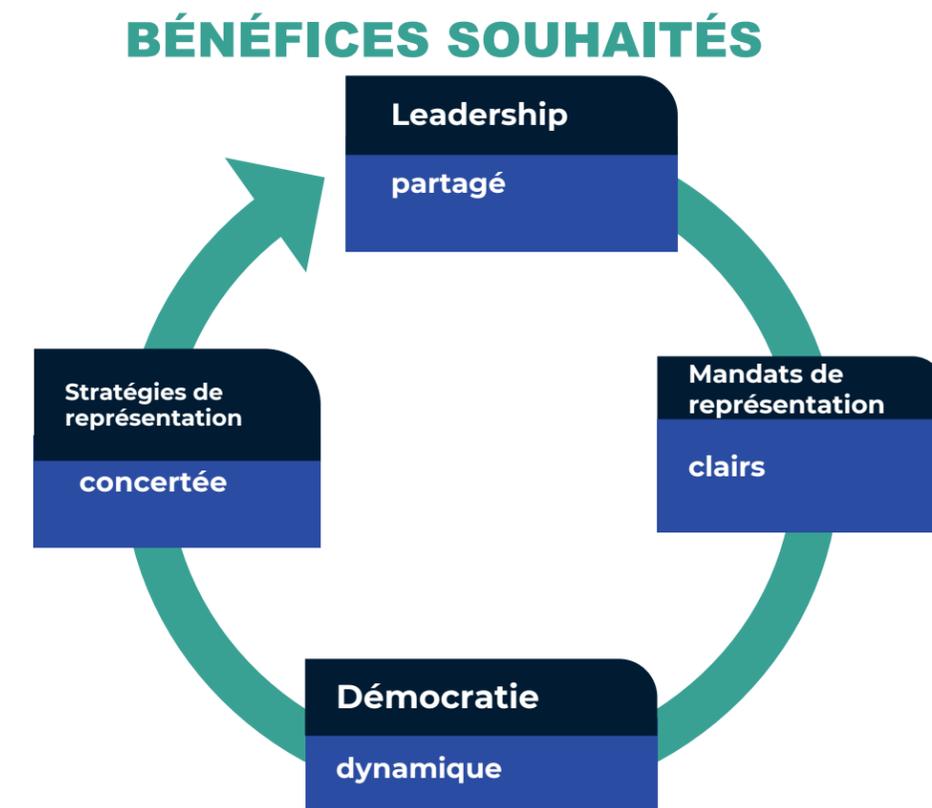
Les défis de main-d'œuvre au sein des URLS génèrent une perte d'expertise.

Orientation 1 :

Définir clairement les mandats de représentation du Réseau et sa marge de négociation.

Afin de réaliser adéquatement son mandat de représentation des URLS au plan national, auprès des autorités gouvernementales et des partenaires, les membres recommandent que :

- les objectifs et les contenus liés à ce mandat soient déterminés par les instances démocratiques du Réseau, selon les règles de gouvernance en vigueur ;
- un portrait des URLS soit réalisé afin de démontrer la diversité de leurs interventions, de mettre en valeur les impacts positifs et de définir leur rôle distinctif au sein du secteur du loisir et du sport au Québec.



Orientation 2 :

Mieux connaître l'expertise et le rôle respectifs des URLS et des partenaires nationaux du milieu.

Afin d'assurer leur rayonnement et de positionner les URLS dans leur secteur, les membres recommandent de :

- viser le développement d'ententes avec des partenaires stratégiques en définissant clairement les rôles de chacun tout en se donnant des objectifs communs.

Cette approche donnera une marge d'initiative aux URLS dans leurs démarches régionales et augmentera les impacts souhaités.



Orientation 3 :

Redéfinir l'ensemble des processus décisionnels en fonction des principes directeurs du Réseau.

Afin de cultiver la confiance et l'engagement, d'améliorer les processus décisionnels et la dynamique collaborative au sein du Réseau, les URLS ont convenu :

- d'appliquer dans l'action les principes de transparence, d'équité, de valorisation de la diversité et d'innovation par des échanges ouverts pour renforcer le modèle collaboratif, la cohésion et la vie démocratique.



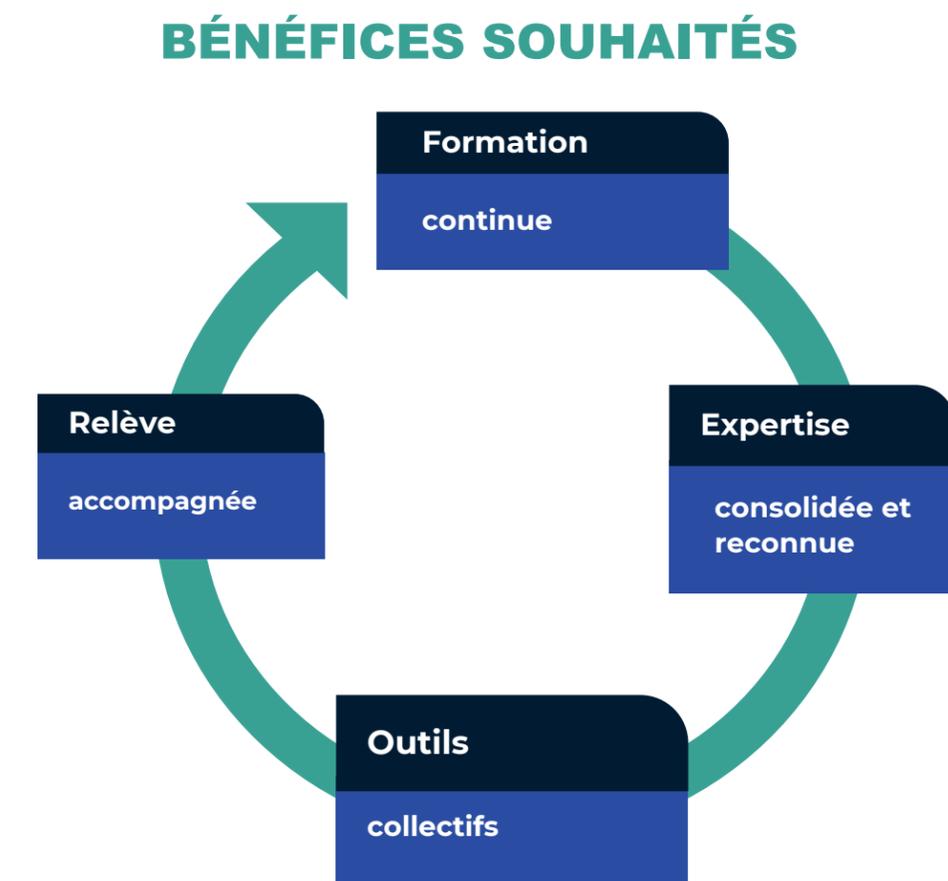
Orientation 4 :

Développer une stratégie concertée pour mettre en commun les efforts d'attraction et de rétention de personnel et d'expertise.

Afin d'attirer et conserver l'expertise au sein du Réseau des URLS, les membres souhaitent :

- développer une stratégie concertée pour mettre en commun les efforts d'attraction et de rétention de personnel
- développer des programmes de formation continue, de reconnaissance et de mentorat
- dégager des marges d'initiative pour les agents au sein des GTR

Cette stratégie stimulera la vitalité des communautés de pratique au sein du Réseau.



Représentation

Les membres de réseau acceptent, pour réaliser un objectif commun, de déléguer une partie de leur pouvoir. Cette délégation peut être attribuée à une instance, à un groupe de membres ou à la direction du Réseau, qui représente la voix des membres auprès d'une autorité ou d'un groupe désigné.

Action de proximité

Désigne toute intervention menée par des individus, des organisations ou des institutions dans un territoire spécifique et ayant un lien de proximité physique et sociale avec des usagers, bénéficiaires, clients ou citoyens.

Accessibilité

Au coeur de la mission des URLS, l'accessibilité à une offre publique de qualité en loisir et en sport se traduit par un souci constant d'en assurer l'accès réel à tous, transcendant les obstacles économiques, culturels, psychosociaux, physiques et matériels que peuvent rencontrer les individus et les communautés.

Qualité de vie

L'Organisation mondiale de la santé définit la qualité de la vie comme « la perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes.

Valeur distinctive

Ce qui, dans l'ensemble des interventions menées par les URLS dans le cadre de leur mission, les distingue des autres acteurs de ce secteur d'activités. Quel rôle particulier jouent-elles dans le domaine qui ne soit joué par aucun autre partenaire ?

Vie démocratique en réseau

L'objectif de la gouvernance en réseau est de trouver constamment un équilibre entre la satisfaction des objectifs des membres et la réalisation des actions collectives. On a souvent recours à des processus participatifs pour réaliser une volonté de démocratisation, tout en tenant compte du code de gouvernance des OBNL proposé par le MEQ.

Les processus participatifs rendent chaque acteur décideur, dans la mesure où il s'engage, même minimalement, dans une recherche collective des meilleures décisions dans les circonstances.

Codéveloppement

Le codéveloppement est une démarche très pragmatique où l'on favorise la pratique et le concret, plutôt que la théorie.

Cette approche, particulièrement impliquante pour les membres du groupe, permet de traiter des sujets apportés par les participants et issus de leurs propres problématiques, difficultés, projets concrets, sur lesquels ils souhaitent prendre du recul et bénéficier d'entraide pour gagner en efficacité.

Leadership partagé

Le leadership partagé constitue un processus collectif via lequel le leadership est distribué de façon à rendre compte de la dimension collective et collaborative entre les membres d'un groupe qui exercent une influence latérale entre eux en vue d'atteindre un objectif commun.

Consensus

Le consensus, comme méthode de production de connaissances ou de prise de décision, met l'accent sur l'importance de l'opinion de chaque participant et permet d'exprimer un résultat qui ne fait pas l'objet d'une opposition formelle.

On définit le consensus comme : « un accord général, tacite ou exprimé d'une manière formelle, parmi les membres d'un groupe. Le consensus correspond à un accord sur quelque chose, mais ne signifie pas nécessairement l'accord total de tous sur tout, c'est-à-dire l'unanimité. Le consensus tend à faire cohabiter les différences, non à les éliminer. »



RÉSEAU DES
URLS

*Ensemble pour
le loisir et le sport*