

# CARREFOUR ACTION INTERCULTURELLE

Planification stratégique 2023-2026

The logo 'cai' is centered on a yellow background. It is surrounded by a large, circular arrangement of colorful, stylized leaves in various colors including purple, blue, green, red, orange, and pink. The leaves are scattered around the logo, creating a vibrant and dynamic effect.

cai

# MEMBRES DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

## COMITÉ PORTEUR

Laurie Arsenault-Paré  
Directrice - Carrefour d'Action Interculturelle (CAI)

Johanna Cardonna  
Coordinatrice des activités de l'ÉDIQ

Monica Borrás  
Représentante des membres utilisateur.trices, Conseil  
d'administration

## COMITÉ ÉLARGI

Stéphanie Dallaire Dufresne  
Partenaire - Responsable des hébergements à la Fondation Famille  
Jules Dallaire (Maison Mère Mallet)

Nadia Draoui  
Membre utilisatrice

Bahoumou Dombia  
Membre utilisatrice

Pierre Vallée  
Bénévole (Aîné.es de la diversité)

Marie-Eve Rousson Godbout  
Bénévole active, membre du personnel

Élise Derome  
Administratrice, Conseil d'administration

Marine Sériès  
Organisatrice communautaire

Arianne Leclerc  
Employée, Intervenante temps plein



# RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES COMITÉS

## COMITÉ ÉLARGI

Ce comité a été déterminant pour élaborer la vision de l'organisation, sa mission et la priorisation des stratégies d'action pour les trois prochaines années. Son apport a été précieux pour alimenter le comité porteur en contenu et en éléments de réflexion, afin de faciliter les décisions et choix stratégiques. En outre, ce comité a permis d'analyser l'environnement interne et externe dans lequel l'équipe évolue, de rêver à une vision d'avenir et de faire rayonner l'organisme et le processus de planification stratégique.

**Nombre et modalités des rencontres:** Cinq journées ont été consacrées à la planification. À chaque rencontre, un repas a été fourni en guise de reconnaissance de participation à ce processus fort exigeant.

## COMITÉ PORTEUR

Ce comité a été chargé de veiller à la bonne exécution et à l'avancement de la planification stratégique : définir les dates-clés du processus, analyser les possibilités de développement proposées par la consultante, aider la direction à prendre des orientations stratégiques et à collecter des données pour les analyser.

**Nombre et modalités des rencontres:** Au besoin.

## CONSULTANTE

Le rôle de la consultante s'est articulé autour de trois fonctions essentielles : guider les comités dans leurs discussions, leurs réflexions et leurs prises de décision concernant les nouvelles orientations et les axes de développement; soutenir et guider la recherche de contenu pour éclairer le processus de planification stratégique; et rassembler les éléments de discussion des journées du comité élargi afin de déterminer les opportunités de développement et de les documenter dans le rapport de planification stratégique.

## AVANT-PROPOS

Depuis l'automne 2018, le Carrefour d'Action Interculturelle (CAI) est hébergé par la Maison Mère Mallet (Fondation Famille Jules Dallaire) et partage ses locaux avec une vingtaine d'autres organismes. Le CAI est un organisme à but non lucratif dont la mission est de contribuer activement à l'inclusion socioéconomique des personnes (im)migrantes sans égard à leur statut. Pour atteindre ses objectifs, il s'engage à offrir des services d'accompagnement personnalisé, des activités socioculturelles et des projets de sensibilisation. Ainsi, le CAI vise à favoriser l'inclusion des nouveaux.elles arrivant.es, à créer des ponts entre les personnes (im)migrantes et la communauté d'accueil et à sensibiliser la population face aux réalités de la diversité culturelle et de l'immigration.

Le CAI a vécu d'importants changements depuis 2018, année marquée par le départ soudain de la personne en charge de la direction ainsi que par d'importants enjeux financiers et de gouvernance. Heureusement, l'organisme a été relancé de manière spectaculaire au printemps 2019, ce qui s'est traduit par un développement fulgurant de ses activités et de ses représentations auprès des partenaires du milieu, des personnes ciblées par ses services et du grand public, particulièrement en 2022. La remarquable équipe de travail en place, le conseil d'administration (C.A.), les membres de l'organisme et surtout les membres des différents comités ont contribué à une série de victoires : des financements accordés, une reconnaissance accrue du milieu, de nouveaux services et des embauches, etc. Alors que l'organisation se développe, il devient donc important d'investir dans la prévention et une meilleure planification afin de répondre aux demandes de services variées et toujours croissantes. Par ailleurs, il est essentiel de renforcer la structure administrative et les bases participatives qui forment le ciment de l'organisation pour assurer sa croissance et sa pérennité.

À terme, l'élaboration de la planification stratégique du CAI fût un processus complexe, mais fondateur, qui a permis à l'organisation de définir clairement ses objectifs et sa vision pour l'avenir. Elle a offert aux membres du comité élargi de planification et à l'organisation l'opportunité de collaborer et de prendre des décisions stratégiques, d'améliorer leur capacité à saisir les opportunités, et de s'assurer que leur travail s'inscrive en cohérence avec la mission de l'organisation.

# LES ÉTAPES DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Le CAI mise sur une planification stratégique participative et appréciative pour favoriser le développement, le maintien et la croissance de l'organisation. Cette approche peu commune donne aux membres de l'organisation une chance de partager leurs points de vue et leurs valeurs, ce qui aide à mieux comprendre les besoins et les objectifs de l'organisation. De plus, cette approche encourage la collaboration et l'engagement en donnant aux membres une voix ainsi qu'un sentiment d'imputabilité et d'appartenance. Cette approche contribue également à améliorer la communication et la coordination interne, à stimuler l'innovation et à promouvoir une vision commune pour l'organisation.

La planification stratégique s'est déroulée selon les étapes suivantes :

1. Définition des objectifs de la planification stratégique et des rôles du comité élargi et de l'organisation ;
2. Identification des points forts des membres du comité et des conditions qui favorisent leur participation à la planification stratégique ;
3. Préparation d'un plan de consultation pour le comité et des étapes nécessaires pour atteindre les objectifs du CAI ;
4. Collecte des données externes et internes pour comprendre le contexte actuel et les tendances futures de l'organisation ;
5. Évaluation de la situation actuelle de l'organisation, de ses forces et faiblesses, de ses opportunités et menaces ;
6. Élaboration des orientations stratégiques en comité ;
7. Rédaction du rapport et des conclusions du comité sur les résultats de la planification stratégique.

Les étapes à venir en 2023:

1. Développement d'un plan d'action avec le C.A. pour mettre en œuvre les orientations, ainsi qu'une stratégie pour suivre et évaluer la mise en œuvre du plan d'action ;
2. Mise en œuvre et suivi des retombées du plan d'action et des orientations stratégiques ;
3. Évaluation continue du plan d'action et de sa mise en œuvre et adaptation de celui-ci en fonction des résultats.



# POURQUOI UNE PLANIFICATION STRATÉGIQUE EN MODE APPRÉCIATIF ET PARTICIPATIF ?

## POUR LES MEMBRES DU COMITÉ DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

- C'est une occasion d'apprendre, d'aider et de donner en retour, par volonté de contribution et souci de bienveillance;
- Pour bâtir, nourrir et pérenniser le sentiment d'appartenance à l'organisation;
- Pour satisfaire la curiosité quant au processus de planification stratégique de type appréciatif;
- Parce qu'il y a de l'admiration pour l'organisation et ses membres;
- Pour contribuer au développement de l'organisation et à son rayonnement.

**« Ayudar ! Aprender ! Amar ! »**

## POUR L'ORGANISATION

- Pour maintenir l'identité première du CAI, malgré son expansion ou les changements éventuels dans l'équipe de travail;
- Pour préserver les valeurs d'accueil inconditionnel et veiller à ce que les services soient accessibles à tout.es, même aux personnes sans statut;
- Pour maintenir une souplesse dans la prestation des services et répondre aux besoins lorsqu'ils se présentent;
- Pour avoir une vision commune pour l'avenir;
- Pour obtenir une plus grande reconnaissance des pratiques d'accueil inclusives et inconditionnelles;
- Pour renforcer et mettre en valeur l'expertise de l'organisme et sa contribution à l'écosystème des services offerts aux personnes (im)migrantes à Québec;
- Pour évaluer si la structure de gestion convient à la réalité du CAI et favorise la pérennité de l'équipe et de l'organisation.

## FORCES DES MEMBRES DU COMITÉ

- Bonne humeur
- Polyvalence et expertise en matière de technologies
- Habiletés rédactionnelles
- Connaissance approfondie du sujet
- « En mode solution »
- Patience
- Esprit d'initiative et bonne débrouillardise
- Ouverture, accueil et empathie
- Investissement et engagement
- Grande capacité d'écoute et de dialogue
- Prise de recul et grande capacité d'analyse

## CONDITIONS FACILITANT LE PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

- Valeurs partagées associées à la démarche collective : inclusion, respect, ouverture, flexibilité, simplicité, humour et spontanéité;
- Partage des responsabilités et respect dans les tours de parole;
- Temps de pause pour gérer les courriels et les éventuelles distractions;
- Alternance de travail en petits groupes et de discussions en grand groupe;
- Construire à partir des idées des autres;
- La direction communique le processus à tout.es les membres impliqué.es dans le processus et au C.A.;
- S'il y a fatigue et désengagement, prévoir différents moyens pour encourager la participation du comité élargi tout en tenant compte des disponibilités et capacités de chaque personne;
- Rapport rédigé entre chaque rencontre, plutôt qu'à la fin, afin d'assurer un suivi entre les rencontres.

# SITUATION ACTUELLE

## UN ORGANISME EN PLEIN ESSOR

Ces derniers mois, le CAI a accompli des progrès considérables sur le plan du développement organisationnel. Les règlements généraux ont été révisés pour les harmoniser avec les valeurs et la réalité de l'organisme, une politique rédactionnelle a été mise en place pour assurer la cohérence et faciliter l'accès des membres aux productions écrites, une reconnaissance officielle de la part de la Ville de Québec a été obtenue, et un outil sur les différents savoirs a été créé pour favoriser l'intégration des nouveaux.elles employé.es et stagiaires. Une procédure d'accueil et d'encadrement des bénévoles, ainsi qu'un nouveau site web ont également été mis en place. Par ailleurs, un outil promotionnel multilingue (6 langues) a été créé pour le projet Aîné.es de la diversité et deux outils de communication (affiche et pamphlet) ont été mis à jour afin de promouvoir les services et activités du CAI.

Par ailleurs, le CAI a entamé récemment une réflexion pour la mise en place d'une politique d'équité et d'embauche afin d'assurer un traitement équitable et éthique lorsque des membres utilisateur.trices désirent joindre l'équipe rémunérée. Les démarches entourant ce processus seront effectuées dans l'année à venir.





# CONTEXTE D'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX BESOINS

## LA DIVERSITÉ DANS LA DIVERSITÉ

L'accueil inconditionnel, la solidarité, l'entraide et le respect de la dignité s'inscrivent comme les valeurs phares du CAI. C'est l'humain dans sa diversité qui demeure au centre de ses préoccupations. Dans un souci de reprise de pouvoir et de respect de la dignité de chacun.e, la personne reste active tout au long de son processus d'intégration et d'engagement dans l'organisme. De ce fait, aucune preuve de statut ou de résidence n'est exigée pour assurer l'accès aux services ou activités.

L'offre de services en immigration disponible sur le territoire de la ville de Québec s'adresse souvent aux personnes bénéficiant de la résidence permanente ou détenant un statut migratoire temporaire, par exemple un permis d'études ou un permis de travail, ces derniers ayant le potentiel de mener à une résidence permanente. Dans ce contexte, on observe sur ce territoire une marginalisation de plusieurs personnes à statuts précaires ou ayant des parcours migratoires atypiques. Par son désir de compléter l'offre de services existante sur le territoire de la ville de Québec et l'adhésion au principe d'accueil inconditionnel, le CAI rejoint de plus en plus de personnes ayant un statut migratoire temporaire ou précaire, ainsi que des personnes présentant plusieurs facteurs de vulnérabilité (intersections) et ayant donc besoin d'un accompagnement plus soutenu, malgré une situation migratoire stable (p. ex. résident.e permanent.e).

Faits importants observés au CAI dans les dernières années:

- Au cours des dernières années, il est apparu que le nombre de personnes de 55 ans et plus a fortement augmenté, grâce notamment au projet Aîné.es de la diversité. Cela illustre l'importance de ce projet et incite le CAI à poursuivre ses actions pour le maintenir ;
- On observe une diversification des profils des personnes faisant appel aux services du CAI, avec une hausse du nombre de personnes à statuts migratoires précaires ;
- Par ailleurs, le CAI jouit désormais d'une meilleure reconnaissance dans le milieu. En effet, des organismes externes sollicitent désormais son expertise et lui ont confié, par exemple, un mandat de formation en interculturalité dans le milieu communautaire. Ce mandat a été attribué par l'Équipe de recherche en partenariat sur la diversité culturelle et l'immigration dans la région de Québec (ÉDIQ) en partenariat avec la Ville de Québec.

# FORCES

## UN ORGANISME APPRÉCIÉ PAR SES MEMBRES

Les forces du CAI sont nombreuses et variées.

- Grâce à son accueil inconditionnel et le fait qu'il soit inclusif, accessible et personnalisé, le CAI favorise un environnement facilitant et pose une attention particulière aux barrières potentielles d'accès aux services ;
- Son équipe dynamique, engagée, proactive, disponible et flexible respecte le rythme et les besoins de ses membres et met un point d'honneur à faire évoluer ses activités dans le respect de ceux-ci ;
- Le CAI offre une intervention psychosociale individuelle et collective forte, un peu à la façon d'un milieu de vie. Il propose une approche axée sur le « par et pour » qui le différencie d'autres organismes ou services centrés sur l'intégration de la personne ;
- Ses membres apprécient la gestion humaine, la structure participative et la vie démocratique de l'organisme. Ils ressentent un sentiment d'appartenance et d'engagement et bénéficient du dévouement, de la bienveillance et de la courtoisie des employé.es ;
- Enfin, des liens personnalisés sont créés entre l'équipe, les membres de l'organisation et leurs familles. Le CAI s'efforce d'être à jour dans les bonnes pratiques et de proposer de la formation continue à ses employé.es, raison pour laquelle il est également très proche du milieu de la recherche (ÉDIQ, Institut sur le vieillissement et la participation sociale des aînés de l'Université Laval - IVPSA).

Toutes ces forces font du CAI un organisme reconnu, respecté et apprécié par ses membres.

**« Le CAI est un organisme qui gagne notre confiance. Il nous écoute, nous met à l'aise et nous donne de l'espoir. »**

# ENJEUX ET CRAINTES

## LES BESOINS EN SERVICES "DIVERSIFIÉS" QUI AUGMENTENT

Tous les services et activités proposés par le CAI sont issus des besoins et défis exprimés par ses membres et ils sont élaborés en considération des autres organismes en immigration sur le territoire de la ville de Québec et de leurs services. Le CAI se distingue par son travail auprès des personnes (im)migrantes à statut précaire et en processus de régularisation de leur statut migratoire.

Lorsqu'elles effectuent une demande de soutien au CAI, les personnes expriment, entre autres, les besoins suivants:

- Soutien administratif varié (p. ex.: régularisation du statut migratoire, enjeux d'accès à différents services et programmes, premières démarches d'installation);
- Référencement (p. ex. : violence conjugale, hébergement, aide juridique, aide alimentaire, accès aux loisirs, organismes spécialisés);
- Accueil et écoute (temps et disponibilité);
- Compréhension de la société d'accueil (p. ex. : découverte de la ville, exploration du vocabulaire et des expressions québécoises, espaces de rencontres interculturelles);
- Besoins alimentaires (p. ex. : soutien direct, apprentissages en lien avec l'adaptation alimentaire) et matériels (p. ex. ameublement, vêtements d'hiver, matériel spécialisé pour besoin particulier);
- Socialisation et sortie de l'isolement.

## LES CRAINTES MENTIONNÉES PAR LE COMITÉ ÉLARGI

Lors de la planification stratégique, les membres de l'organisation ont formulé leurs craintes quant à la croissance rapide du CAI : uniformisation et perte de l'approche de service très humaine, incapacité à rester à la pointe des meilleures pratiques et connaissances, perte de l'expertise de proximité, perte d'identité et crainte quant à la continuité de l'engagement du C.A. Ces craintes sont le reflet de la préoccupation des membres de l'organisation à maintenir sa mission et ses valeurs.





## VULNÉRABILITÉS

- Manque de financement pour l'ampleur des demandes de services;
- Essoufflement de l'effort bénévole;
- Survivre à la dynamique du marché communautaire;
- Être « avalé » par les grosses organisations et leurs moyens;
- Clarification à l'externe de la mission (signature) et des champs d'intervention par rapport aux organismes du territoire;
- Communications à développer avec les bailleurs de fonds et les autres organismes (p. ex. : complémentarité);
- Équilibre entre la notoriété et la capacité à répondre à l'ensemble des besoins;
- Orientations ministérielles changeantes;
- Clientèles aux profils de plus en plus vulnérables et des demandes de plus en plus grandes;
- Pénurie de main-d'œuvre, mouvements de personnel et compétitivité des salaires;
- Forte concurrence au niveau de l'offre de programmes et de services dans la région.

## OPPORTUNITÉS

- S'adresser à une clientèle non desservie (personnes sans statut ou vivant des enjeux multiples, personnes sur le territoire depuis plusieurs années, aîné.es, diversité sexuelle et de genre);
- Horaires flexibles de l'organisme permettant de rejoindre les personnes visées;
- De plus en plus de reconnaissance de l'expertise du CAI dans le milieu;
- Mobilisation des partenaires du milieu;
- Relation et collaboration avec l'Université Laval;
- De plus en plus d'(im)migrant.es peu desservi.es par d'autres organismes ou programmes;
- Plusieurs collaborateur.trices potentiel.les pourraient financer certaines activités ou y contribuer.

# CE QUE LES PARTENAIRES DISENT DE BIEN DU CAI

- Accueil et accompagnement adaptés sans égard au statut de la personne, ce qui est plutôt rare;
- Porte d'entrée pour un accueil réussi;
- Offre distincte en complémentarité avec les autres organismes, permettant des partenariats constructifs;
- Prise en charge rapide des demandes;
- Accompagnement essentiel dans les démarches administratives (p. ex. : immigration), pour lesquelles peu d'intervenant.es (santé, services sociaux, etc.) ont la disponibilité ou l'expertise pour le faire;
- Dynamisme des activités et dans les communications aux partenaires (page Facebook et courriels);
- Services pour les aîné.es issu.es de la diversité, répondant à un besoin réel;
- Aide à création d'un réseau (fondamental dans un processus d'immigration réussi).

## DÉFIS PERÇUS

- Continuer d'offrir des services de proximité, de façon humaine, conviviale et disponible, malgré la croissance;
- Obtenir du financement pour offrir des services d'interprètes dans le cadre d'accompagnement personnalisé;
- Travailler à une plus grande reconnaissance de la contribution des personnes (im)migrantes à la société;
- Encourager la participation individuelle aux différents services et activités de la ville de Québec;
- Rester au fait de l'évolution des flux migratoires.

# MISSION, VALEURS ET VISION

## MISSION ET VALEURS

Contribuer activement à l'inclusion sociale et économique des personnes (im)migrantes sans égard à leur statut. Le CAI atteint cet objectif par :

- l'accompagnement des nouveaux.elles arrivant.es tout au long de leur parcours d'intégration;
- la création de ponts afin d'accroître la connaissance mutuelle entre les personnes (im)migrantes et celles de la communauté d'accueil;
- la sensibilisation de la population aux réalités de la diversité culturelle.

L'accueil inconditionnel, la solidarité, l'entraide et le respect de la dignité s'inscrivent comme les valeurs phares de l'organisme.

## VISION

- Milieu de vie et de travail ouvert, vivant, collaboratif et accueillant;
- Communauté élargie et interconnectée qui brise les silos;
- Services multiples et ressources humaines (aide légale, accompagnement d'équipe en sensibilisation, interprétariat, etc.);
- Rayonnement de la présence (im)migrante et de sa contribution à notre société;
- Réelle inclusion des expertises des personnes (im)migrantes;
- Présence de l'organisme dans les événements culturels;
- Référence dans le milieu sur les bonnes pratiques (référence, reconnaissance, représentation, partenaires, etc.);
- Croissance et évolution respectueuses de la mission et de son essence première;
- Équipe complète et compétente;
- Collaboration avec les autres organismes et reconnaissance de ces derniers, en plus d'être un modèle inspirant pour eux.

***Notre vision est de créer un milieu de vie et de travail vivant, ouvert et collaboratif qui offre des services multiples et diverses expertises pour favoriser l'inclusion et le rayonnement de la présence immigrante et de sa contribution à la société peu importe le parcours et la situation migratoire.***

**ORIENTATIONS  
STRATÉGIQUES  
2023-2026**

## ORIENTATION STRATÉGIQUE 1

UNE OFFRE DE SERVICES CONSOLIDÉE, FLEXIBLE ET PERSONNALISÉE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS CROISSANTS DES POPULATIONS (IM)MIGRANTES FORTEMENT MARGINALISÉES

### LISTE DES OBJECTIFS À RÉALISER

---

- 1.1 Consolider l'offre de services existante au sein du CAI;
- 1.2 Offrir des services personnalisés de qualité et ajuster les pratiques et interventions aux besoins de plus en plus complexes des membres du CAI;
- 1.3 Identifier et mettre en œuvre des pratiques spécifiques pour inclure la diversité dans la diversité et l'intersectionnalité dans les activités et l'offre de services;
- 1.4 S'engager à améliorer la compréhension des réalités des populations (im)migrantes fortement marginalisées en mettant en place un système de suivi et d'écoute active des besoins et des expériences;
- 1.5 Développer une connaissance approfondie des besoins et des opportunités des populations ciblées;
- 1.6 Mettre en place des processus d'évaluation réguliers des pratiques et des projets du CAI afin de promouvoir l'innovation et l'amélioration continue.

## ORIENTATION STRATÉGIQUE 2

UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE QUI FAVORISE LA COLLABORATION, L'ENGAGEMENT, LA RESPONSABILISATION ET VALORISE LE POTENTIEL ET LES APPORTS DE TOUT.ES

### LISTE DES OBJECTIFS À RÉALISER

---

- 2.1 Évaluer le mode de gestion de l'organisme pour renforcer l'efficacité, l'esprit d'équipe et le partage des responsabilités au sein de l'équipe de travail;
- 2.2 Promouvoir une culture d'innovation et d'amélioration continue en évaluant régulièrement les pratiques organisationnelles;
- 2.3 Développer un environnement de travail qui favorise la reconnaissance et le bien-être des membres de l'équipe afin de promouvoir leur engagement et leur fidélité à l'organisation;
- 2.4 Développer et maintenir une équipe de travail qualifiée, responsable et compétente, dotée des **ressources** et du **soutien** nécessaires pour atteindre ses objectifs;
- 2.5 Favoriser l'implication des membres du C.A. en cohérence avec les valeurs et la mission de l'organisme.



## ORIENTATION STRATÉGIQUE 3

RECONNAISSANCE DE L'EXPERTISE DANS LE DOMAINE DE L'ACCUEIL INCONDITIONNEL DES PERSONNES (IM)MIGRANTES, QUEL QUE SOIT LEURS STATUTS ET LEURS PARCOURS.

### LISTE DES OBJECTIFS À RÉALISER

---

- 3.1** Devenir une référence en connaissance des populations (im)migrantes fortement marginalisées en leur assurant un suivi attentif et une écoute active;
- 3.2** S'assurer de la reconnaissance des droits des personnes issues de la diversité dans la diversité et développer des activités de sensibilisation à ces réalités multiples;
- 3.3** Maintenir et diversifier notre participation aux réseaux de recherche afin de rester informé.es de l'avancement des connaissances, d'améliorer les services, ainsi que pour contribuer à l'avancement de la recherche sur le concept de « diversité dans la diversité »;
- 3.4** Développer une stratégie de communication pour promouvoir la diffusion et la reconnaissance de l'expertise du CAI.

## ORIENTATION STRATÉGIQUE 4

UNE PÉRENNITÉ ET UNE INDÉPENDANCE FINANCIÈRE DE L'ORGANISME

### LISTE DES OBJECTIFS À RÉALISER

---

- 4.1** Développer et maintenir des partenariats stratégiques et financiers avec des ministères provinciaux et fédéraux clés afin de générer des possibilités de financement complémentaires à celles du MIFI;
- 4.2** Créer un comité philanthropique et corporatif pour identifier des sources de financements complémentaires;
- 4.3** Maintenir une veille dans la gestion efficiente des ressources financières.

## CONCLUSION : SUIVI DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

L'une des tâches essentielles de la gouvernance et du C.A. d'une organisation est d'élaborer un plan stratégique, soit de préparer le terrain pour les années à venir et de faire des choix stratégiques pour une organisation.

Comme le CAI vise à poursuivre son ascension en concrétisant davantage ses actions de développement en lien avec des orientations stratégiques, ce plan triennal (2023-2026) a été réalisé pour répondre aux besoins grandissants des personnes recourant à ses services.

### LES ÉTAPES À VENIR

- Le C.A. et la directrice se réuniront pour élaborer le plan d'action et sa mise en œuvre. Ce plan comprendra un processus d'évaluation avec des cibles et des indicateurs clés permettant de mesurer les résultats en lien avec les objectifs du plan stratégique.
- La mise en œuvre, le suivi et la mise à jour du plan d'action s'inscriront dans le cycle annuel du CAI.
- Le rapport annuel constituera l'outil privilégié pour communiquer les résultats obtenus et les développements en cours. Il sera présenté au C.A. et à l'assemblée générale annuelle.


Après avoir statué sur les enjeux organisationnels et élaboré le plan d'action, il est essentiel que la direction et le C.A. effectuent un suivi rigoureux et régulier en vue d'ajuster, au besoin, les moyens pour obtenir des résultats optimaux. Ainsi, le plan d'action pourra faire l'objet de mises à jour en fonction des progrès accomplis.

Il est recommandé que le plan d'action soit examiné et mis à jour sur une base annuelle, suivant l'évolution et les développements du CAI, et qu'il soit intégré aux rapports réguliers soumis par la direction générale au C.A. et au rapport annuel du CAI.



# AU PLAISIR DE COLLABORER

**LAURIE ARSENAULT-PARÉ**  
**DIRECTRICE - CARREFOUR D'ACTION**  
**INTERCULTURELLE (CAI)**

 418 692 1762, POSTE 236

 [laurie.ap@cai-quebec.org](mailto:laurie.ap@cai-quebec.org)