

# Planification stratégique 2015-2020



**service  
amical  
basse-ville  
et aide  
à domicile**

**Pour ce qui est de l'avenir,  
il ne s'agit pas de le prévoir  
mais de le rendre possible.  
Antoine de Saint-Exupéry**

Voilà 35 ans, le SABV voyait le jour et se donnait comme mission d'améliorer la qualité de vie des personnes âgées les plus vulnérables de la Basse-Ville de Québec et de favoriser leur maintien à domicile dans les meilleures conditions possibles. Au fil de ces années, fidèle à sa mission et pour atteindre ces objectifs, il a développé une habileté d'intervention en cette matière reconnue par tous et il a multiplié les partenariats utiles au développement continu de ses services.

35 ans plus tard, le résultat de ces efforts soutenus se traduit par une offre de services très étendue et diversifiée couvrant l'ensemble des besoins des personnes, des besoins de base (alimentation, entretien ménager, soins d'hygiène, transport, accompagnement) aux besoins d'épanouissement (activités socio-culturelles, loisirs et activités de groupe de toutes sortes). Une équipe d'environ 110 personnes (dont 9 employées permanentes, 70 bénévoles et 33 auxiliaires à domicile) rejoint annuellement plus de 2000 personnes et pose des gestes concrets qui changent leur vie au quotidien et réduisent leur exclusion sociale et économique. Une culture d'innovation et d'amélioration continue des services habite toute cette équipe qui partage les mêmes valeurs et une philosophie d'action axée notamment sur la liberté, le respect, l'approche globale et la participation.

## **Planifier l'avenir**

Au printemps 2014, le Conseil d'administration du SABV a demandé que soit réalisé un exercice de réflexion afin de doter l'organisme d'un *Plan stratégique 2015-2020*. Le rationnel à l'appui de cette proposition reposait sur quelques considérations incontournables.

D'une part, tout au long de ces années, l'évolution du SABV a été constante et substantielle. Un regard sur les développements des dernières années témoigne éloquemment de cette dynamique fertile: 2011, Accès-Nature; 2013, Accès-Culture; 2013-14, Rencontres interculturelles; 2014, acquisition d'une 3<sup>ème</sup> voiture; 2014-2015, service de « Qualité de la vie et prévention de l'épuisement du proche aidant »; 2015, service de gériatrie sociale.

En même temps, l'environnement social et politique change sans cesse; le financement public se fait rare, le financement privé est difficile à obtenir, notre clientèle est de plus en plus nombreuse, ses besoins sont de plus en plus complexes et les plus vulnérables parmi elle s'avèrent les plus difficiles à rejoindre.

Devant cette croissance continue des besoins et cet environnement changeant, poursuivons-nous toujours les bonnes priorités? Pouvons-nous maintenir ce rythme? Privilégions-nous toujours les bons moyens? Qu'advient-il de nous au cours des prochaines années? Avons-nous les moyens nécessaires pour maintenir nos services et mener à bien nos projets et réaliser nos aspirations?

La demande du Conseil d'administration vise à répondre à ces questions et à doter le SABV d'une planification stratégique pour les prochains 5 ans qui clarifiera l'avenir et qui suscitera, à l'intérieur de notre organisation, l'adhésion de toutes et tous à la mission, à la vision, aux valeurs, aux priorités d'actions et aux moyens à mettre en œuvre pour les concrétiser.

## La démarche

L'équipe d'employées permanentes a été l'artisane principale de cette réflexion importante ainsi que de son résultat. Elle a tenu pour cela 5 rencontres de travail : présentation de l'exercice, appropriation des contenus et définition des étapes (25 septembre); réflexions d'équipe autour des questions soumises à la consultation des auxiliaires et des bénévoles (30 octobre ); consensus sur les libellés de la mission, des valeurs et de la vision et réflexion à propos des contextes interne et externe (16 décembre); secteur d'activité par secteur d'activité, détermination des enjeux, des priorités d'action, des moyens à privilégier et des indicateurs ou cibles pour les 5 prochaines années (3 février et 9 février ).

Des consultations importantes ont également été effectuées auprès des auxiliaires à domicile (le 14 octobre), auprès des bénévoles (le 16 octobre) et auprès des usagers (le 15 décembre). Pour organiser ces échanges, les questions suivantes ont été posées lors de ces rencontres : *Pourquoi le SABV existe-t-il (ce qu'il fait est-il important pour vous)? Dans 5 ans, comment voyez-vous votre travail ou votre contribution au SABV (y a-t-il quelque chose qui devrait avoir changé)? Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail au SABV? Quelles devraient être les grandes priorités des 5 prochaines années (si vous en aviez une seule à proposer, quelle serait-elle)? Y a-t-il quelque chose qu'on ne fait pas et qu'on devrait faire? Ya-t-il quelque chose qu'on fait et qu'on devrait cesser de faire?*

La directrice générale a coordonné l'ensemble de l'exercice. Les rencontres de travail de l'équipe et les consultations réalisées auprès des auxiliaires, des bénévoles et des usagers ont été animées par un membre du Conseil d'administration. Tout au long de ce processus, la directrice générale a tenu informés les membres du CA de l'évolution de cette opération d'envergure.

## Le résultat

Au terme de ces huit mois de travail, de consultations et de réflexions, un large consensus s'est établi autour de la mission du SABV, des valeurs qui doivent guider son action ainsi que de sa vision d'avenir. Ces trois premières rubriques suivent immédiatement la présente introduction.

Les enjeux, priorités d'action et moyens à privilégier au cours des cinq prochaines années ont également fait l'objet d'un grand consensus. Ils sont présentés en cinq chapitres, les quatre premiers couvrant les quatre grands secteurs d'activités qui représentent l'offre de service du SABV, et le cinquième portant sur son administration. Ces chapitres ont tous la même structure. D'abord, pour chacun d'entre eux, sous le titre « Éléments de contexte », un bref état des lieux est esquissé, introductif d'une synthèse des principaux constats portant sur les forces et faiblesses de l'organisation ainsi que sur l'évolution des tendances externes ou des réalités susceptibles d'influer sur l'action du SABV au cours des prochaines années. Découlant de ces éléments de contexte, des enjeux sont formulés. Sous chacun de ces enjeux des grandes priorités d'action sont établies. Enfin, sous chaque priorité d'action, les moyens à privilégier pour les atteindre sont détaillés, accompagnés d'une cible qui représente leur calendrier de réalisation.

Voici donc le *plan stratégique 2015-2020 du Service Amical Basse- Ville*.

## LA MISSION

Le SABV est un organisme sans but lucratif de la Basse Ville de Québec voué à l'amélioration de la qualité de vie des personnes âgées, vulnérables ou en perte d'autonomie, par la mise en place d'une gamme de services et d'activités favorisant leur maintien à domicile dans les meilleures conditions possibles.

## LES VALEURS

- Bienveillance

Les employé(e)s et toutes les personnes contribuant à la réalisation de la mission du SABV font preuve de bienveillance, d'altruisme et de compassion dans leurs relations avec les autres.

- Respect

Toutes les personnes qui oeuvrent directement ou indirectement à la poursuite de la mission du SABV respectent les personnes qui reçoivent ses services sans préjugé et à tous égards.

- Liberté

Les personnes qui reçoivent les services du SABV de même que toutes celles qui y travaillent le font sur une base libre, volontaire et en toute égalité.

- Équité

Le vieillissement démographique est d'abord et avant tout une brillante réussite des politiques de santé publique ainsi que du développement économique et social qui enrichit notre tissu social de la présence de personnes âgées plus nombreuses et en mesure de vivre et de contribuer mieux et plus longtemps au développement de leur collectivité. Le SABV fait la promotion de cette vision des choses et poursuit l'objectif de rendre visibles et plus valorisées la place et la valeur de la contribution de ces personnes dans notre société.

- Engagement

L'engagement et l'adhésion à la mission, aux valeurs et à la vision du SABV sont partagés par :

- les employés et les bénévoles dans leurs relations avec les personnes âgées et leurs partenaires;
- les personnes âgées dans leurs relations avec le SABV.

## LA VISION

En 2020, le SABV, guidé par ses valeurs, aura contribué à faire une différence significative dans la vie des personnes âgées qu'il dessert, grâce à des approches personnalisées et novatrices qui seront sources de fierté et d'inspiration pour toutes et tous.

## L'AIDE À DOMICILE

### Éléments de contexte

Les services d'aide à domicile existent au SABV depuis une trentaine d'années. Ils poursuivent toujours la même mission, soit de permettre aux personnes âgées vulnérables de demeurer à domicile dans les meilleures conditions possibles. Ces personnes peuvent recevoir, selon leurs besoins, des soins d'hygiène, des services d'assistance, d'entretien ménager, de préparation de repas ou de répit-gardiennage. En 1996, attendu l'évolution de l'environnement légal encadrant ce type d'activités, le SABV a obtenu le statut d'«entreprise d'économie sociale» pour l'exercice de cette mission. En 2013, un organisme sans but lucratif distinct, le Service d'aide à domicile Basse Ville, a été constitué pour en assumer la charge.

Environ 33 auxiliaires à domicile travaillent au SABV pour rendre ces services. Elles soutiennent chaque année plus de 600 personnes âgées vulnérables qui pourraient difficilement demeurer à domicile sans leur intervention. En 2013-2014, elles ont effectué 16 000 visites à domicile, offert 26 000 heures de services d'entretien ménager et de préparation de repas et 4 500 heures d'assistance personnelle. Une équipe de trois employées permanentes du SABV coordonne cette activité.

La réflexion stratégique sur l'aide à domicile a permis de cerner plusieurs réalités. D'abord, elle a mis en relief, une fois de plus, à quel point les conditions de travail des auxiliaires à domicile sont difficiles et précaires. En effet :

- leur salaire gravite autour du salaire minimum
- leurs heures de travail ne sont ni régulières ni garanties
- elles ne bénéficient d'aucun régime de retraite
- elles oeuvrent chez les personnes les plus défavorisées de la région de la Capitale Nationale et se retrouvent régulièrement dans des milieux de vie extrêmement difficiles, voire parfois dangereux pour leur santé
- leur travail est peu reconnu et fait même l'objet de préjugés

Avec la conséquence que la région connaît une pénurie d'auxiliaires dévouées et qualifiées. Leur recrutement s'avère donc difficile et leur rétention un enjeu clé.

De plus, les besoins de la clientèle desservie augmentent en nombre et en complexité. Les coûts associés à la gestion de cette mission augmentent aussi régulièrement (formation, recrutement, activités de reconnaissance, frais de transport, etc.).

Par ailleurs, l'équipe de coordination de l'aide à domicile, formée de trois employées permanentes, travaille dans des espaces physiques qui n'assurent pas la confidentialité de leurs interventions quotidiennes tant auprès des usagers que des auxiliaires.

Enfin, en collaboration avec un gériatre, le SABV expérimente depuis 2014 un service inédit de gériatrie sociale qui contribue à améliorer de façon importante la qualité de la vie des personnes âgées à domicile. En intervenant à domicile, en effet, le gériatre peut tenir compte de l'ensemble des facteurs qui influencent la manifestation des incapacités chez les personnes âgées, ce qui permet plus facilement d'intervenir sur leurs causes et de redonner l'autonomie et la qualité de vie. Les résultats de cette expérience sont très prometteurs. Toutefois, le maintien de ce service novateur est pour le moment compromis par l'absence de financement de ses activités et de rémunération du gériatre.

## **ENJEU : Maintien d'une équipe d'auxiliaires qualifiée et en nombre suffisant**

PRIORITÉ D'ACTION 1 : Améliorer les conditions de travail des auxiliaires à domicile

MOYENS D'ACTION À PRIVILÉGIER :

1. Réunir les auxiliaires à domicile afin de les consulter sur les meilleurs moyens à prendre pour améliorer leurs conditions de travail

1ère cible : tenir ce processus de consultation d'ici le 31 mars 2015

2ème cible : prioriser et mettre graduellement en œuvre des propositions issues de ce processus de consultation d'ici 2020

2. Mettre en place le Régime volontaire d'épargne retraite (RVER) et décider de la participation du SABV

cible : 31 décembre 2016

3. Mettre progressivement en place un programme de formation continue permettant le maintien et le développement des compétences des auxiliaires

cible : l'ensemble des auxiliaires aura bénéficié de ce programme d'ici le 31 décembre 2020

PRIORITÉ D'ACTION 2 : Améliorer et développer le sentiment d'appartenance des auxiliaires au SABV ainsi que leur participation à la vie de l'organisme

MOYENS D'ACTION À PRIVILÉGIER :

4. Instaurer des rencontres d'auxiliaires à domicile sur une base régulière, afin de maintenir à jour leur connaissance du SABV, de favoriser le développement de liens entre elles et de partager les bonnes pratiques

cible : à partir de janvier 2016

5. Assurer la participation d'auxiliaires à domicile aux Assemblées générales annuelles du SABV

cible : à partir de l'AGA de 2015

**ENJEU : Amélioration de la confidentialité du travail de l'équipe de coordination auprès des usagers et des auxiliaires**

PRIORITÉ D'ACTION 3 : Procurer à l'équipe de coordination de l'aide à domicile un cadre physique de travail assurant la confidentialité de ses interventions

MOYEN D'ACTION À PRIVILÉGIER :

6. Confier au Comité des espaces physiques, en concertation avec l'équipe permanente du SABV, le mandat de mettre en place les modalités d'aménagement qui permettront aux employées responsables de la coordination de l'aide à domicile de travailler dans un cadre physique favorisant la confidentialité de leur travail

cible : décembre 2015

**ENJEU : Pérennisation des relations avec la Fondation Âges**

PRIORITÉ D'ACTION 4 : Développer des partenariats porteurs avec la Fondation Âges

MOYEN D'ACTION À PRIVILÉGIER :

7. Poursuivre le partage d'expertises et mettre en commun nos réseaux de partenaires respectifs

Cible : en continu

## LE TRANSPORT ET L'ACCOMPAGNEMENT

### Éléments de contexte

Le service de transport et d'accompagnement offre une réponse pertinente et efficace aux besoins de transport et d'accompagnement des personnes âgées vulnérables afin de leur permettre de recevoir les soins et les services que leur état requiert. Il existe lui aussi depuis une trentaine d'années.

Le service de transport et d'accompagnement est sous la responsabilité d'une employée permanente du SABV qui en coordonne toutes les dimensions. Elle reçoit et évalue les demandes, fixe les tarifs et entretient les relations avec les établissements de santé et de services sociaux fréquentés par les usagers. Elle coordonne, recrute et mobilise une équipe d'une vingtaine de chauffeurs bénévoles. Enfin, elle gère le parc automobile du SABV qui compte, en 2015, deux voitures. En 2013-2014, 6 387 personnes ont été transportées et 253 d'entre elles ont bénéficié en outre des services d'un bénévole accompagnateur.

Il découle de la réflexion stratégique sur ce sujet un certain nombre de constats. D'abord, les besoins sont en constante augmentation, en ce qui concerne les transports comme en ce qui concerne l'accompagnement. Ils augmentent non seulement en nombre mais aussi en complexité : la clientèle desservie connaît des conditions socio-économiques et de santé de plus en plus précaires et l'accès aux soins qu'elle requiert est de plus en plus souvent compliqué.

De plus, les coûts de fonctionnement du service de transport sont en augmentation continue et les sources de revenus qui permettent de les assumer, de plus en plus rares. Il apparaît assez clairement que la diversification de ces sources et en particulier la recherche de donateurs privés sont déterminantes pour la continuité de ce service essentiel.

Par ailleurs, les besoins de transport et d'accompagnement pour d'autres fins que les fins médicales augmentent également de façon notable sans que le SABV ne soit en mesure d'y répondre.

Enfin, la stabilité de l'équipe de chauffeurs bénévoles n'est jamais acquise. Périodiquement, le roulement s'avère important et le recrutement de chauffeurs compétents est toujours difficile. Leur sentiment d'appartenance au SABV ne peut non plus être tenu pour acquis. Ils effectuent leur travail seuls et ne se rencontrent guère entre eux sauf par le contact radio entretenu durant leur journée de bénévolat. La coordonnatrice est la plupart du temps leur seul contact, ce qui ne favorise pas une bonne connaissance du SABV et de sa gamme de services.



## **ENJEU : Croissance et complexification de la demande**

PRIORITÉ D'ACTION 5 : Répondre davantage à la demande croissante

MOYEN D'ACTION À PRIVILÉGIER :

8. Introduire graduellement une troisième voiture dédiée au transport pour fins médicales, 5 jours par semaine

cible : 2020

## **ENJEU : Stabilité de l'équipe de chauffeurs bénévoles**

PRIORITÉ D'ACTION 6 : Maintenir une équipe de chauffeurs bénévoles suffisante et mobilisée

MOYENS D' ACTIONS À PRIVILÉGIER :

9. Maintenir et accentuer les actions de recrutement de chauffeurs bénévoles

cible : en continu

10. Instaurer des rencontres de chauffeurs, à un rythme et selon des modalités à définir, afin de maintenir à jour leur connaissance du SABV, de favoriser le développement de liens entre eux et de renforcer le sentiment d'appartenance au SABV

cible : janvier 2016

## **ENJEU : Santé financière du service de transport**

PRIORITÉ D'ACTION 7 : Diversifier les sources de financement

MOYEN D'ACTION À PRIVILÉGIER :

11. Recherche de partenariats financiers et de donateurs

cible : en continu

## LA PRÉVENTION ET LES ACTIVITÉS SOCIO-CULTURELLES

### Éléments de contexte

La qualité de vie et la santé ne se résument pas à l'absence de maladies. Malheureusement, les personnes âgées vulnérables de la Basse Ville ont très peu de prises sur plusieurs des leviers ou dimensions déterminant leur santé et leur bien-être. Par exemple, elles ont très peu d'occasions de sortir de chez elles, de créer des liens, de pratiquer des loisirs, d'avoir accès à la culture ou à des activités de plein air. Comme pour tous, l'accès à ces activités est important pour leur équilibre de vie.

Pour pallier ces lacunes, le SABV a mis graduellement en place depuis plus de vingt ans une gamme étendue de services de loisirs et d'activités socio-culturelles. Cette offre de services poursuit des objectifs précis : briser l'isolement des personnes âgées vulnérables, favoriser la création de nouveaux liens, améliorer leur estime de soi, créer chez elles un sentiment d'appartenance, les inciter à demeurer actives physiquement et à acquérir de nouvelles connaissances en suscitant de nouveaux intérêts.

Environ 200 personnes âgées participent chaque année à ces activités socio-culturelles. Un comité composé d'usagers et de l'employée du SABV responsable de cette mission, le «comité des aînés actifs», tient des rencontres mensuelles afin de faire évoluer cette offre de services.

La réflexion stratégique sur cette mission a mis en relief un certain nombre de réalités. Le nombre de personnes âgées de la Basse Ville sera en augmentation importante et constante au cours des prochaines années. Le nombre de celles qui vivront dans des conditions de précarité et de pauvreté économique et sociale sera aussi de plus en plus grand. Elles seront, malheureusement, de plus en plus isolées et de moins en moins mobiles. L'image négative et les préjugés à leur égard sont tenaces et nocifs. Comment dans un tel contexte continuer de desservir ces personnes de manière appropriée et efficace? Comment s'assurer que les activités qui seront offertes continueront de rencontrer les objectifs définis plus haut? Comment s'assurer de rejoindre celles parmi elles dont les besoins sont les plus grands?

### **ENJEU : Croissance importante et continue du nombre de personnes âgées et de leur vulnérabilité (isolement, pauvreté, mobilité réduite, etc.)**

PRIORITÉ D'ACTION 8 : Maintenir une offre de services diversifiée, suffisante et correspondante aux besoins

#### MOYENS D' ACTIONS À PRIVILÉGIER :

12. Doter le SABV d'un poste additionnel de travailleur social à temps complet

cible : septembre 2017

13. Assurer l'accessibilité des lieux physiques aux personnes moins mobiles

cible : en continu

**ENJEU : Présence d'obstacles grandissants à la participation des personnes âgées vulnérables**

**PRIORITÉ D'ACTION 9** : Accroître le sentiment d'appartenance des personnes âgées au SABV et à leur milieu, en valorisant leur participation et en favorisant leur appropriation du milieu de vie que représente le SABV

**MOYENS D' ACTIONS À PRIVILÉGIER :**

14. Instaurer une rencontre annuelle des personnes âgées utilisatrices des activités socio-culturelles

cible : mai 2016

15. Procéder lors de cette rencontre annuelle à l'élection de représentants des usagers dont le mandat sera de conseiller le SABV sur les mesures à adopter pour assurer l'adaptation continue de son offre de services

cible : début des travaux de ce nouveau comité des usagers en automne 2016

16. En concertation avec les représentants des usagers, examiner les avenues qui permettront à des personnes âgées de mettre à contribution leurs savoirs et leurs compétences pour soutenir l'une ou l'autre des activités du SABV

cible : que des personnes âgées aient pris en charge ou se soient engagées dans une ou plusieurs activités du SABV en 2017-2018

17. En étroite concertation avec des personnes âgées, travailler à changer le regard sur le vieillissement des personnes et valoriser les contributions des personnes âgées à la vie de leur communauté

cible : avoir réalisé une action concrète à cet égard d'ici novembre 2018

## LE SOUTIEN AUX PROCHES AIDANTS

### Éléments de contexte

Environ 80% des services qui permettent aux personnes âgées de demeurer à domicile sont offerts par des proches aidants. Majoritairement des femmes âgées, ces proches aidants vivent des situations de stress et d'épuisement qui compromettent à la fois l'aide qu'ils prodiguent à leur proche et leur propre santé. De plus, ils sont difficiles à rejoindre, connaissent peu les services qui leur sont disponibles et sont souvent réticents à recevoir de l'aide. Ils ont souvent encore moins de ressources financières que les autres personnes âgées démunies en raison des soins et des services qu'ils prodiguent aux personnes aidées. Enfin, très souvent, ils ne savent pas comment occuper les temps libres que leur procure un service de répit traditionnel, sont très souvent isolés et hésitent à participer à des activités de groupe.

Pour améliorer la qualité de vie de ces proches aidants le SABV a mis au point une proposition d'intervention novatrice que l'organisme *Appui aux proches aidants de la Capitale Nationale* a accepté de soutenir. C'est le projet *Qualité de la vie et prévention de l'épuisement du proche aidant d'ainé* qui, depuis un an, offre aux proches aidants un service « clé en main », c'est à dire, un accès à des services accrus et entièrement intégrés de gardiennage, d'aide à domicile, de transport et d'activités diverses assurant une occupation bénéfique de leur temps libéré. Le caractère inédit et porteur de ce projet réside dans cette possibilité de pouvoir combiner ou non, en totalité ou en partie, selon les besoins et la situation particulière et évolutive de chaque proche aidant, des services de répit, de transport et d'activités de loisirs et de ressourcement.

La réflexion stratégique portant sur ce service a permis de constater à la fois sa pertinence, sa précarité et sa méconnaissance. Pertinence, car un an à peine après le début de ce service, une cinquantaine de proches aidants ont été rejoints et desservis ce qui a permis de diminuer leur isolement et leur épuisement. Précarité, car la continuité de ce service repose essentiellement sur la poursuite du financement de l'Appui dont le renouvellement n'est pas assuré. Méconnaissance, enfin, car le caractère novateur de l'approche du SABV sort tellement des sentiers battus qu'elle est mal comprise par les partenaires actuels ou potentiels dont la collaboration s'avère importante pour sa pérennité (ex. le CSSS).

**ENJEU : Précarité et méconnaissance du service *Qualité de la vie et prévention de l'épuisement des proches aidants d'ainés***

PRIORITÉ D'ACTION 10 : Assurer la pérennité du service

MOYENS D' ACTIONS À PRIVILÉGIER :

18. Formuler les demandes et faire les représentations requises auprès de l'Appui aux proches aidants pour maintenir le financement de ce service, idéalement sur une base pluriannuelle

cible : mars 2015

19. Faire une promotion efficace de la réalité mal comprise et de la spécificité de l'offre de ce programme auprès des partenaires majeurs (CSSS, Appui, etc.)

cible : en continu

**ENJEU : Accessibilité par les proches aidants aux services que leur état requiert**

PRIORITÉ D'ACTION 11 : Maintenir une offre de services suffisante, pertinente et accessible

MOYENS D' ACTIONS À PRIVILÉGIER :

20. Développer des services propres aux proches aidant(e)s et uniques au SABV (sentiment d'appartenance), par exemple, démarrer des rencontres de groupes de soutien, offrir un suivi psycho-social et favoriser une mixité de clientèles

cible : en continu

21. Maintien de l'offre de transport et d'accompagnement personnalisé

cible : en continu

## L'ADMINISTRATION

### **Éléments de contexte**

Le Service Amical Basse Ville est inspiré par la même vision et poursuit la même mission, guidé par les mêmes valeurs, depuis 35 ans. Cette exceptionnelle continuité l'a sans cesse amené à consacrer l'essentiel de ses ressources et de ses énergies à la mise en place d'une gamme de services dont l'étendue, la pertinence et l'efficacité font aujourd'hui sa fierté et fondent sa renommée.

L'un des déterminants de ce parcours remarquable est la fluidité de la transition entre les sœurs fondatrices de cette organisation et la direction générale « laïque », toujours en place d'ailleurs, qui a pris le relais et assuré la pérennité de cette vision et de ces valeurs au fil du temps.

Ce cheminement entièrement centré sur le maintien et le développement des services a entraîné un corollaire : l'attention et les investissements en matière d'administration ou d'aménagement des lieux physiques n'ont jamais été une priorité. Avec le résultat qu'aujourd'hui le SABV se retrouve avec la même organisation administrative et les mêmes locaux qu'il y a trente ans.

Cette organisation administrative repose sur une directrice générale et sur une adjointe. Elle se caractérise par le fait que la directrice générale assume, en réalité et au quotidien, l'essentiel, voire la totalité des tâches non seulement d'encadrement, de représentation, de gestion des ressources humaines et financières et de soutien au Conseil d'administration, mais également des tâches administratives, de la rédaction de la correspondance à la production des chèques de paye, en passant par la tenue de l'agenda, etc.

La réflexion stratégique sur ce sujet a conduit à plusieurs constats. En premier lieu, si cette structure pouvait se justifier et bien fonctionner avec une organisation dotée d'un budget de fonctionnement annuel de 40 000\$ ou de 100 000\$, elle s'avère ni efficiente et ni efficace dans le contexte contemporain de deux entités juridiques qui, ensemble, desservent plus de 2000 personnes âgées avec un budget de fonctionnement de plus de 1,2 millions de \$, 8 employées permanentes, 33 auxiliaires à domicile et 70 bénévoles.

Deuxièmement, il en va de même pour les locaux actuels. S'ils correspondaient aux besoins alors que quelques centaines de personnes âgées étaient desservies par une offre de services limitée, leur état actuel compromet le fonctionnement d'une organisation qui en dessert désormais plus de 2000 avec l'une des offre de services les plus étendues et diversifiées au Québec.

Alors que la « place d'affaire », le siège des activités du SABV, devrait être un levier d'action et de décloisonnement des services, un moteur de développement de nouveaux projets et, surtout, une fenêtre efficace sur son milieu qui favorise les partenariats et ancre l'appropriation par les personnes âgé(e)s de la Basse Ville et leur sentiment d'appartenance, l'aménagement des locaux actuels freine l'exercice de la mission et le développement harmonieux de l'organisme. Plus précisément, leur organisation et leur accès compliqué compromettent la participation d'une clientèle de moins en moins mobile. Ils privent le SABV d'une liberté d'action essentielle dans toutes ses missions. Ils sont une contrainte pour la direction générale, l'image de l'organisme et la qualité de l'accueil de partenaires. En outre, ils compromettent la qualité et la confidentialité des interventions quotidiennes réalisées auprès des usagers vulnérables.

Enfin, plus que jamais, le maintien et le développement des services du SABV reposeront sur la présence d'une équipe suffisante, stable et mobilisée d'employé(e)s et de bénévoles et d'un financement approprié. À l'heure où les sources de financement publiques diminuent, où la concurrence est féroce dans la recherche d'appuis privés, où les bassins de personnels et de bénévoles sont plus restreints que jamais, une attention constante et des efforts plus soutenus et plus concertés doivent absolument et urgemment être accordés à ces deux déterminants de la pérennité du SABV.

## **ENJEU : Pérennité de l'organisme et maintien/développement de l'offre de services**

**PRIORITÉ D'ACTION 12 :** Disposer d'une structure administrative et de coordination des services mieux adaptée aux nouvelles réalités et qui assurera la continuité et la relève

### **MOYENS D' ACTIONS À PRIVILÉGIER :**

22. Mettre en place une nouvelle structure administrative et de coordination des services

cible : septembre 2017

23. Pour atteindre cet objectif, revoir les tâches :

- de la directrice générale et de l'adjointe administrative de manière à permettre, par exemple, à la directrice générale de consacrer 80% de son temps aux tâches de direction (25% pour la gestion des ressources humaines, 25% pour la gestion des projets, 20% pour la représentation et 10% au soutien au CA) et 20% aux tâches administratives

cible : septembre 2015

- de l'ensemble des employées permanentes de manière, notamment,

cible : janvier 2016

24. Examiner l'opportunité de confier l'élaboration de cette restructuration et des nouvelles descriptions des tâches à un consultant expert externe

cible : printemps 2015

**PRIORITÉ D'ACTION 13 : Doter le SABV d'espaces physiques correspondant à ses besoins et à ses aspirations**

**MOYENS D' ACTIONS À PRIVILÉGER :**

25. Mettre sur pied un « Comité des espaces physiques », composé de la directrice générale, d'une représentante de l'équipe permanente et d'un membre du CA (qui pourront, au besoin, s'adjoindre des experts). Ce comité fera rapport régulièrement au CA.

cible : mai 2015

26. Le Comité des espaces physiques sera prioritairement chargé de :

- en concertation avec l'équipe permanente du SABV, mettre en place les modalités d'aménagement qui permettront aux employées responsables de la coordination de l'aide à domicile de travailler dans un cadre physique favorisant la confidentialité de leur travail

cible : décembre 2015

- définir les besoins d'espaces ainsi que les capacités financières de l'organisme

cible : rapport au CA en décembre 2106

- évaluer les différentes options susceptibles de permettre au SABV de disposer des espaces physiques les plus appropriés, au meilleur coût possible, pour la réalisation de sa mission

cible : rapport au CA en décembre 2017

- mettre en œuvre la décision du CA

cible : décembre 2018



## **ENJEU : Financement et recrutement**

PRIORITÉ D'ACTION 14 : Accentuer la recherche de financement et le recrutement

### MOYENS D' ACTIONS À PRIVILÉGIER :

27. Mettre sur pied un « Comité de financement », composé du président du CA, d'une représentante de l'équipe permanente et d'un membre du CA (qui pourront, au besoin, s'adjoindre des experts) chargé de consolider les partenariats financiers actuels, d'en développer d'autres et de diversifier les sources de financement du SABV. Ce comité fera rapport régulièrement au CA.

cible : mai 2015

28. Mettre sur pied un « Comité des ressources humaines », composé de la directrice générale, d'une représentante de l'équipe permanente et d'un membre du CA (qui pourront, au besoin, s'adjoindre des experts) chargé de suivre l'évolution générale du SABV et de chaque secteur en particulier afin d'assurer l'adéquation constante des ressources humaines par rapport aux besoins de l'organisation dans la réalisation de sa mission. Ce comité fera rapport régulièrement au CA.

cible : mai 2015

29. Le Comité des ressources humaines sera prioritairement chargé de la mise en place de la nouvelle structure administrative et de coordination des services (voir 4.1) et de la rédaction des nouvelles descriptions d'emploi (voir 4.2)