****

**PLAN D’ACTION STRATÉGIQUE 2021-2025**

Regroupement des aveugles et amblyopes du Montréal métropolitain

« Bâtir ensemble un quotidien accessible »

**Mars 2021**

Table des matiÈres

[Introduction 4](#_Toc63878134)

[Lexique 6](#_Toc63878135)

[Orientation stratégique numéro 1 8](#_Toc63878136)

[→ Optimisation de l’image du RAAMM et de son rayonnement communicationnel et développement stratégique de la concertation et du partenariat. 8](#_Toc63878137)

[Objectif spécifique 1.1 : Ajuster le positionnement du RAAMM 8](#_Toc63878138)

[Objectif spécifique 1.2 : Doter le RAAMM d’une stratégie de communication numérique 10](#_Toc63878139)

[Objectif spécifique 1.3 : Développer des stratégies de concertation et de partenariat innovantes 12](#_Toc63878140)

[Orientation stratégique numéro 2 14](#_Toc63878141)

[→ Développement de l’approche d’intervention du RAAMM et création de projets innovants 14](#_Toc63878142)

[Objectif spécifique 2.1 : Redéployer l’approche d’intervention publique en s’appuyant sur l’ensemble des moyens d’action de la défense collective des droits 14](#_Toc63878143)

[Objectif spécifique 2.2 : Création de projets innovants 16](#_Toc63878144)

[Orientation stratégique numéro 3 17](#_Toc63878145)

[→ Déploiement du membrariat en termes de recrutement, fidélisation et participation des membres 17](#_Toc63878146)

[Objectif spécifique 3.1 : Revoir la composition globale du membrariat du RAAMM 18](#_Toc63878147)

[Objectif spécifique 3.2 : Augmenter le membrariat de 10 % par année 19](#_Toc63878148)

[Objectif spécifique 3.3 : Freiner les départs des membres du RAAMM de 20 % par année 20](#_Toc63878149)

[Objectif spécifique 3.4 : Augmenter la participation des membres de 25 % en 2025 21](#_Toc63878150)

[Orientation stratégique numéro 4 22](#_Toc63878151)

[→ Établissement d’une culture de mesure et d’évaluation de la performance dans une perspective d’amélioration continue 22](#_Toc63878152)

[Objectif spécifique 4.1 : Former et outiller les administrateurs, employés et membres des comités du RAAMM en vue de l’établissement d’une culture de mesure et d’évaluation 22](#_Toc63878153)

[Objectif spécifique 4.2. : Implanter les pratiques d’évaluation dans toutes les sphères d’activités du RAAMM et s’assurer de la pérennité des démarches d’évaluation 23](#_Toc63878154)

[Objectif spécifique 4.3 : Évaluer les résultats globaux et la performance du RAAMM 25](#_Toc63878155)

[Conclusion 27](#_Toc63878156)

# Introduction

Le RAAMM est fier de vous présenter son plan d’action stratégique 2021-2025 axé principalement sur le déploiement de son action communautaire. Le présent document a été conçu comme un guide pour réaliser la vision du RAAMM et en faciliter la réalisation.

La vision 2025 du RAAMM est de devenir un pôle d’influence en accessibilité universelle pour les personnes aveugles et malvoyantes du Montréal métropolitain. Dans cette perspective, le plan d’action stratégique permettra d’enrichir et de mieux faire connaître la mission du RAAMM. Il s'articule autour de quatre axes avec l'innovation comme fil conducteur :

* Communication et partenariat;
* Intervention;
* Membrariat (membership);
* Évaluation.

Intégrée à l’ensemble de ses projets et de son fonctionnement, l’innovation devient ainsi un axe transversal s’appuyant sur la volonté constante de développer ou d’améliorer les pratiques et les outils d’intervention.

À partir des 4 axes, nous avons élaboré 4 orientations stratégiques destinées à concrétiser nos ambitions :

1. Valorisation de l’image du RAAMM et développement stratégique de la concertation et du partenariat.
2. Développement de l’offre de représentation et de services et création de projets innovants;
3. Déploiement du membrariat en termes de recrutement, fidélisation et participation des membres;
4. Établissement d’une culture de mesure et d’évaluation de la performance du RAAMM dans une perspective d’amélioration continue.

La poursuite des orientations stratégiques s’appuie sur des objectifs spécifiques pour lesquels une série d’actions concrètes ont été élaborées. Les travaux de définition des actions ont permis une réflexion porteuse permettant de projeter encore plus loin la notoriété, la crédibilité et l’essence même de la mission du RAAMM.

Nous espérons que vous trouverez, à la lecture de ce document, le désir de participer avec nous à la réalisation de ce plan d’action stratégique 2021-2025. Bonne lecture.

Jean-Marie D’Amour, président du RAAMM

# Lexique

**Plan d’action stratégique** : Un plan d’action stratégique est un document écrit qui précise, pour une période donnée, les principaux objectifs d'une organisation, les principaux types d'actions et de moyens qu'elle met en œuvre pour atteindre ces objectifs.

**Orientations stratégiques** : L’élaboration du plan d’action stratégique s’appuie notamment sur l’évaluation des forces et des faiblesses de l’organisme pour identifier les principaux axes sur lesquels ce dernier doit orienter ses efforts. Les orientations stratégiques sont l’expression des résultats globaux à atteindre. Ils doivent se traduire en objectifs spécifiques et en actions concrètes.

**Objectif :** État souhaité et mesurable d’une situation après l’action. Idéalement, les objectifs sont spécifiques, mesurables, appropriés, réalistes et délimités dans le temps (SMART).

**Action stratégique** : La poursuite d’un objectif spécifique nécessite la réalisation d’une série d’actions concrètes : les actions stratégiques.

**Indicateurs de résultats** : Ce sont les éléments retenus comme étant pertinents, valides et fiables qui permettent d’évaluer ou d’apprécier les résultats, l’utilisation des ressources, l’état d’avancement des travaux et/ou l’atteinte d’un objectif.

**Cible**: résultat à atteindre ou le degré d’accomplissement visé sur un aspect et une période donnée. L’établissement d’une cible permet d’identifier les écarts entre les résultats visés et les résultats atteints et d’appliquer des mesures correctives pour réduire cet écart, si nécessaire.

Sources :

[www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/definir-strategie/planification-strategique-votre-entreprise](http://www.bdc.ca/fr/articles-outils/strategie-affaires-planification/definir-strategie/planification-strategique-votre-entreprise)

<https://dictionnaire.reverso.net/>

[www.dancause.net/strategie-daffaire/importance-de-suivre-sa-planification-strategique/](https://www.dancause.net/strategie-daffaire/importance-de-suivre-sa-planification-strategique/)

<https://fr.wikipedia.org/wiki/Plan_strat%C3%A9gique>

[www.larousse.fr/dictionnaires/](https://www.larousse.fr/dictionnaires/)

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

# Orientation stratégique numéro 1

## → Optimisation de l’image du RAAMM et de son rayonnement communicationnel et développement stratégique de la concertation et du partenariat.

« Mettons en place les conditions gagnantes pour que le RAAMM puisse jouer son rôle de pôle d’influence en accessibilité universelle pour les personnes aveugles et malvoyantes du Montréal métropolitain »

## Objectif spécifique 1.1 : Ajuster le positionnement du RAAMM

**Action stratégique 1.1.1** : Création d’un comité de travail sur l’image du RAAMM

**Échéancier** : An 1

**Indicateurs de résultats** : composition du comité — plan de travail et tableau de bord

**Cible**: Le comité se met en action

**Action stratégique 1.1.2** : Identification et analyse des publics cibles du RAAMM

**Échéancier** : An 1

**Indicateurs de résultats** : Nombre de publics cibles considérés

**Cible**: Dresser le portrait de 100 % des publics cibles actuels du RAAMM et identifier 20 % de nouveaux publics cibles.

**Action stratégique 1.1.3** : Analyse de l’image du RAAMM à l’interne

**Échéancier** : An 1

**Indicateurs de résultats** : rapport d’analyse complété

**Cible** : Consensus à l’interne sur l’image souhaitée du RAAMM

**Action stratégique 1.1.4** : Analyse de l’image perçue du RAAMM par ses publics cibles

**Échéancier** : An 1

**Indicateurs de résultats** : rapport d’analyse complété

**Cible** : Adéquation du niveau de connaissance et de reconnaissance des publics cibles avec les services offerts par l’organisme et l’image souhaitée à l’interne.

**Action stratégique 1.1.5** : Connaître le positionnement actuel du RAAMM par rapport aux organismes similaires

**Échéancier** : An 1

**Indicateurs de résultats** : nombres d’organismes considérés — Tableau de positionnement complété

**Cible** : Que la position du RAAMM soit avantageuse pour l’organisme parmi les organismes similaires.

**Action stratégique 1.1.6** : Définition des paramètres de l’image de marque du RAAMM

**Échéancier** : Ans 2 et 3

**Indicateurs de résultats** : Niveau d’appropriation de l’image du RAAMM par les agents

**Cible**: Gestion optimale de l’image de marque du RAAMM et appropriation du « personnage » RAAMM par les agents de développement

**Action stratégique 1.1.7** : Ajustement de l’argumentaire selon les publics cibles

**Échéancier** : Ans 2 et 3

**Indicateurs de résultats** : correspondance entre les messages émis et l’image voulue par le RAAMM

**Cible** : Que le RAAMM tienne compte de tous ses publics cibles dans la reformulation de ses messages.

## Objectif spécifique 1.2 : Doter le RAAMM d’une stratégie de communication numérique

**Action stratégique 1.2.1** : Création d’un comité de travail sur les communications numériques

**Échéancier** : An 1

**Indicateurs de résultats** : composition du comité — plan de travail et tableau de bord

**Cible**: Le comité se met en action

**Action stratégique 1.2.2** : Analyse des communications numériques actuelles et potentielles

**Échéancier** : Ans 1 et 2

**Indicateurs de résultats** : — nombre de plateformes de communication numérique analysées — nombre de plateformes recommandées

**Cible**: Recommandation de plateformes numériques à utiliser par le RAAMM

**Action stratégique 1.2.3** : Élaboration et mise en œuvre d’un plan de communication pour optimiser les communications numériques

**Échéancier** : Ans 2 et 3

**Indicateurs de résultats** : Étapes du plan de communication — nombre d’actions mises en œuvre – récurrence des actions

**Cible**: Mise en œuvre d’un plan stratégique par plateforme et récurrence des démarches de communication

**Action stratégique 1.2.4** : Suivi périodique des résultats et ajustement des stratégies de communication numérique, si nécessaire

**Échéancier** : Ans 2, 3 et 4

**Indicateurs de résultats** : Suivi de l’évolution des statistiques disponibles par plateforme

**Cible**: Augmenter l’intérêt des publics cibles pour les contenus diffusés

## Objectif spécifique 1.3 : Développer des stratégies de concertation et de partenariat innovantes

**Action stratégique 1.3.1** : Création d’un comité de travail sur la concertation et le partenariat

**Échéancier** : An 1

**Indicateurs de résultats** : composition du comité — plan de travail et tableau de bord

**Cible**: Le comité se met en action

**Action stratégique 1.3.2** : Définition des niveaux de collaboration du RAAMM

**Échéancier** : An 2

**Indicateurs de résultats** : adoption d’une liste de définitions claires

**Cible**: classement des collaborations du RAAMM par catégorie

**Action stratégique 1.3.3** : Analyse des stratégies actuelles de concertation

**Échéancier** : An 3

**Indicateurs de résultats** : analyse réalisée et recommandations

**Cible**: Portrait des lieux de concertation pertinents

**Action stratégique 1.3.4** : Élaboration et mise en œuvre d’un plan de concertation

**Échéancier** : Ans 3 et 4

**Indicateurs de résultats** : Étapes suivies du plan de concertation — Correspondance entre les lieux de concertation retenus et investis

**Cible**: Investir les lieux de concertation les plus pertinents pour la mission du RAAMM

**Action stratégique 1.3.5** : Suivi des résultats et ajustement de la stratégie de concertation, si nécessaire

**Échéancier** : Ans 3 et 4

**Indicateurs de résultats** : statistiques sur le temps accordé à la concertation par catégorie — niveau d’atteinte des résultats

**Cible**: Avoir atteint ses objectifs en termes de résultats et d’effets anticipés

# Orientation stratégique numéro 2

## → Développement de l’approche d’intervention du RAAMM et création de projets innovants

« Développer l’approche d’intervention du RAAMM, en fonction des 4 moyens d’action de la défense collective des droits (éducation populaire autonome, analyse politique non partisane, mobilisation et représentation) et initier de nouveaux projets pour bâtir ensemble un quotidien accessible. »

## Objectif spécifique 2.1 : Redéployer l’approche d’intervention publique en s’appuyant sur l’ensemble des moyens d’action de la défense collective des droits

**Action stratégique 2.1.1** : Formation de trois comités pour articuler l’approche d’intervention du RAAMM dans les 3 dossiers principaux en fonction des 4 moyens d’action de la défense collective des droits :

1. Comité Accessibilité de l’information

2. Comité Déplacements sécuritaires

3. Comité Conditions de vie

**Échéancier** : Ans 1, 2 et 3

**Indicateurs de résultats** : Nombre de comités créés — nombre de membres actifs sur les comités

**Cible**: Création et mise en action des 3 comités

**Action stratégique 2.1.2** : Déclinaison des résultats prévus, des effets anticipés et des impacts souhaités par dossier

**Échéancier** : Ans 1, 2 et 3 selon l’année de création du comité

**Indicateurs de résultats :** Niveau d’appropriation des différents concepts et méthodes de travail — Nombres d’objectifs identifiés par les comités par niveau de changement

**Cible**:Que les comités identifient des objectifs pour chaque niveau de changement.

**Action stratégique 2.1.3** : Analyse du déploiement territorial des principaux dossiers

**Échéancier** : Ans 2, 3 et 4 selon la date de création du comité

**Indicateurs de résultats** : dépôt des comités de recommandations sur le développement de la portée territoriale

**Cible**:Cohérence du déploiement territorial des dossiers en fonction des enjeux, des besoins des membres et des capacités du RAAMM

**Action stratégique 2.1.4** : Élaboration et mise en œuvre de plans d’action triennaux pour les 3 grands dossiers

**Échéancier** : Ans 2, 3 et 4 (et 5) selon la date de création du comité

**Indicateurs de résultats** : dépôt du plan d’action – % d’actions réalisées

**Cible**: Les comités mettent en œuvre un plan d’action triennal propre à leur dossier

## Objectif spécifique 2.2 : Création de projets innovants

**Action stratégique 2.2.1** : Création d’un portfolio de projets

**Échéancier** : Ans 2, 3 et 4

**Indicateurs de résultats** : nombres de projets proposés par les comités — qualité d’élaboration des projets – nombre de projets acceptés par le CA

**Cible**: au moins un 1 projet proposé par comité après l’an 2 de leur création.

**Action stratégique 2.2.2** : Recherche de financement pour la réalisation de projets

**Échéancier** : Ans 2, 3 et 4

**Indicateurs de résultats** : Nombre de projets déposés — Nombre de projets financés

**Cible**: 1 projet financé par comité pour la période du plan stratégique

# Orientation stratégique numéro 3

## → Déploiement du membrariat en termes de recrutement, fidélisation et participation des membres

« Dans le grand Montréal, la communauté des personnes vivant avec une limitation visuelle est nombreuse et importante. Rallions ces personnes et leurs alliés autour du RAAMM! »

## Objectif spécifique 3.1 : Revoir la composition globale du membrariat du RAAMM

**Action stratégique 3.1.1** : Création d’un comité de travail sur le membrariat

**Échéancier** : An 1

**Indicateurs de résultats** : composition du comité et plan de travail

**Cible**: Le comité se dote d’un plan de travail et se met en action

**Action stratégique 3.1.2** : Analyse et revue de la composition du membrariat

**Échéancier** : An 1

**Indicateurs de résultats** : étapes d’analyse réalisées

**Cible**: Rapport : conclusions et recommandations

**Action stratégique 3.1.3** : Réception et analyse des recommandations du comité par le conseil

**Échéancier** : An 2

**Indicateurs de résultats** : Cheminement des étapes du processus de révision du membrariat prévues au plan de travail

**Cible**: Adoption du membrariat révisé

## Objectif spécifique 3.2 : Augmenter le membrariat de 10 % par année

**Action stratégique 3.2.1** : Élaboration et mise en œuvre d’un plan de recrutement

**Échéancier** : Ans 2, 3 et 4

**Indicateurs de résultats** : — nombre d’actions mises en œuvre — récurrence des efforts de recrutement

**Cible**: mise en œuvre d’actions de recrutement chaque année

**Action stratégique 3.2.2** : Suivi périodique des résultats et ajustement de la stratégie de recrutement, si nécessaire

**Résultat visé** : Portrait des résultats de la stratégie de recrutement

**Échéancier** : Ans 2, 3 et 4

**Indicateurs de résultats** : le pourcentage de nouveaux membres

**Cible**: 10 % d’augmentation du membrariat par année à partir de l’an 2

## Objectif spécifique 3.3 : Freiner les départs des membres du RAAMM de 20 % par année

**Action stratégique 3.3.1** : Analyse des motifs de non-renouvellement

**Échéancier** : An 1

**Indicateurs de résultats** : Rapport sur les motifs de non-renouvellement

**Cible**: identification des motifs de non-renouvellement sur lesquels on peut agir

**Action stratégique 3.3.2** : Élaboration et mise en œuvre d’une stratégie de fidélisation du membrariat

**Échéancier** : An 2

**Indicateurs de résultats** : — nombre d’actions mises en œuvre — récurrence des efforts de fidélisation

**Cible**: mise en œuvre d’actions de fidélisation chaque année

**Action stratégique 3.3.3** : Suivi périodique des résultats et ajustement de la stratégie

**Échéancier** : Ans 2,3 et 4

**Indicateurs de résultats** : le pourcentage de rétention des membres

**Cible**: diminuer le départ des membres de 20 % par année

## Objectif spécifique 3.4 : Augmenter la participation des membres de 25 % en 2025

**Action stratégique 3.4.1** : Portrait de la participation des membres et de leurs motivations

**Échéancier** : An 1

**Indicateurs de résultats** : Dépôt du rapport sur les motivations des membres à participer

**Cible**: identification des leviers à partir desquels agir pour augmenter la participation des membres

**Action stratégique 3.4.2** : Élaboration et mise en œuvre d’une stratégie de mobilisation des membres

**Résultat visé** : Mise en œuvre d’actions visant une participation

**Échéancier** : Ans, 2, 3 et 4

**Indicateurs de résultats** : — nombre d’actions mises en œuvre — récurrence des efforts de mobilisation

**Cible**: mise en œuvre d’actions de mobilisation chaque année

**Action stratégique 3.4.3** : Suivi périodique des résultats et ajustement de la stratégie

**Échéancier** : Ans 2, 3 et 4

**Indicateurs de résultats** : le pourcentage d’augmentation de la participation

**Cible**: augmenter la participation des membres de 25 % en 2025

# Orientation stratégique numéro 4

## → Établissement d’une culture de mesure et d’évaluation de la performance dans une perspective d’amélioration continue

« Implanter les outils qui permettront au RAAMM de focaliser sur ses objectifs, d’améliorer ses actions et de prendre la mesure de son impact. »

## Objectif spécifique 4.1 : Former et outiller les administrateurs, employés et membres des comités du RAAMM en vue de l’établissement d’une culture de mesure et d’évaluation

**Action stratégique 4.1.1** **:** Former, en matière de niveaux de changement (résultats, effets et impacts), de tableau de bord et d’évaluation

**Échéancier** : An 1, puis soutien continu les années suivantes

**Indicateurs de résultats** : Nombre de personnes formées — degré de satisfaction des personnes formées

**Cible**: Éléments reliés à la culture de mesure compris et acceptés par toutes les personnes concernées

**Action stratégique 4.1.2** : Bâtir les tableaux de bord selon un modèle uniformisé

**Échéancier** : Ans 1 et 2

**Indicateurs de résultats** : avancement de la démarche de conception du modèle de tableau de bord

**Cible**: Tableau de bord accepté, compris et utilisé par tous les comités

## Objectif spécifique 4.2. : Implanter les pratiques d’évaluation dans toutes les sphères d’activités du RAAMM et s’assurer de la pérennité des démarches d’évaluation

**Action stratégique 4.2.1** : Élaborer les tableaux de bord reliés aux volets organisationnels du RAAMM (Ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles)

**Échéancier** : Ans 2 et 3

**Indicateurs de résultats** : pourcentage d’avancement de l’élaboration des tableaux de bord — nombre d’outils d’évaluation recensés, mis à jour et/ou créés

**Cible**: Des tableaux de bord sont créés pour les volets organisationnels du RAAMM et les outils d’évaluation sont utilisés

**Action stratégique 4.2.2** : Élaborer les tableaux de bord reliés aux autres champs d’activités du RAAMM (Service d’aide bénévole, activités de groupe) (voir 2.1.2)

**Échéancier** : Ans 2 et 3

**Indicateurs de résultats** : Nombres d’objectifs par niveau de changement — pourcentage d’avancement de l’élaboration des tableaux de bord – nombre d’outils d’évaluation recensés, mis à jour et/ou créés

**Cible**: Des tableaux de bord sont créés pour toutes les sphères d’activités du RAAMM et les outils d’évaluation sont utilisés

**Action stratégique 4.2.3** : S’assurer de l’utilisation des tableaux de bord et d’outils de mesure dans toutes les sphères du RAAMM

**Échéancier** : Ans 2, 3 et 4

**Indicateurs de résultats** : nombre de tableaux de bord intégrés

**Cible**: Que 100 % des tableaux de bord soient complétés, que les travaux des comités soient mesurés et que les ajustements soient apportés ponctuellement aux stratégies, si nécessaire

## Objectif spécifique 4.3 : Évaluer les résultats globaux et la performance du RAAMM

**Action stratégique 4.3.1** : Suivre l’évolution de la mise en œuvre du plan d’action stratégique

**Échéancier** : Ans 2, 3 et 4

**Indicateurs de résultats** : progression annuelle de la mise en place du plan d’action stratégique

**Cible**: Plan d’action stratégique réalisé à 100 % au terme de son échéancier

**Action stratégique 4.3.2** : Établir le portrait des effets et des impacts constatés des travaux du RAAMM par le biais de son offre globale de services

**Échéancier** : An 4

**Indicateurs de résultats** : Progression de la rédaction du rapport global d’effets et d’impacts du RAAMM

**Cible**: production d’un rapport global d’effets et d’impacts

**Action stratégique 4.3.3** : Évaluer le niveau de performance du RAAMM

**Échéancier** : An 4

**Indicateurs de résultats** : niveaux de performance : faible, moyenne, élevée, excellente

**Cible**: selon la performance recherchée : Moyenne à élevée

# Conclusion

Le plan stratégique 2021-2025 du RAAMM présente une marche à suivre audacieuse et mobilisatrice pour mieux positionner l’organisme. Misant sur une planification novatrice de nos actions et sur l’évaluation méthodique de nos effets et de nos gains, cette feuille de route a pour but de réaliser la vision 2025 du RAAMM qui est de devenir un pôle d’influence en accessibilité universelle auprès des personnes aveugles et malvoyantes du Montréal métropolitain et auprès de l’ensemble des parties prenantes de l’organisme.

Nous sommes conscients que le plan stratégique comporte des défis, mais ces derniers sont à la hauteur des attentes des membres, des administrateurs, de l’équipe de direction, de l’équipe de travail et des bénévoles, de même que de notre capacité à nous mobiliser et nous impliquer pour réaliser ensemble cette ambitieuse démarche.

La réalisation du plan d’action stratégique 2021-2025 du RAAMM permettra d’augmenter son rayonnement, sa pertinence et sa crédibilité auprès des personnes aveugles et malvoyantes, de ses partenaires et de ses bailleurs de fonds, mais également auprès des différents acteurs publics qui détiennent le pouvoir de rendre plus accessible le quotidien des personnes handicapées visuelles.

Nous tenons à remercier toutes les personnes ayant collaboré à l’élaboration de ce plan d’action stratégique, mais également toutes celles qui s’engageront avec nous dans sa réalisation.

Au plaisir,

Le Comité Planification stratégique du RAAMM

Et Claire Ouellette, Conseillère en management, Expression Organisation inc.