

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

2022-2025

COMPLEXE MULTI-DISCIPLINAIRE
LES ESTACADES



Complexe sportif
Alphonse-Desjardins



TABLE DES MATIÈRES

03	Message du Président et du Directeur général
04	Qui sommes-nous?
06	Nos valeurs, objectifs et principes
07	Mise en contexte et enjeux
08	Nos principaux défis
14	Nos orientations stratégiques
15	Prioriser l'accessibilité au sport et à la santé
17	Offrir une expérience client optimale
19	Valoriser le personnel
21	Améliorer la performance interne
23	Tableau synoptique

MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



Pierre-Luc Fortin
Président

À l'aube de célébrer notre 20^e anniversaire, nous pouvons dire que nous en avons fait du chemin. Au pavillon multidisciplinaire d'origine avec quatre terrains de tennis se sont ajoutés au fil des ans une glace olympique, un terrain synthétique intérieur, un centre d'affaires multiservices, un centre de dekhockey extérieur, un site de volleyball de plage et la gestion de la surface synthétique extérieure. La conversion des surfaces de tennis en centre de dekhockey intérieur aura été un point marquant dans le développement de ce sport, mais aussi dans les travaux de redressement financier des dernières années. Le plus grand centre de dekhockey quatre saisons au Canada, il est chez-nous!

Le redressement financier et organisationnel fait au cours des dernières années nous a permis de développer une organisation forte et performante. Nous avons bâti une équipe de gestion de grande compétence qui nous permet maintenant de préparer une relève qui s'annonce prometteuse.

La pandémie a été une période difficile pour nous. Les nombreuses fermetures, la perte de personnel et l'incertitude sur l'avenir post COVID-19 ont été sources de questionnements. Nous sommes passés au travers de cette épreuve avec solidarité et nous avons constamment été en mode préparation de la réouverture. Nous étions prêts.

Notre préparation a été payante. Nous avons battu des records d'inscriptions dans notre ligue de dekhockey adulte ainsi qu'au camp de jour de l'édition 2022. Ce sera un défi majeur de poursuivre ce développement. Nous sommes déjà au travail pour mettre en place des solutions porteuses qui nous permettront de continuer notre développement dans toutes nos activités.

Nous consacrerons également temps et énergie pour aller encore plus loin dans l'expérience client. Poursuivre l'amélioration de nos services existants et suivre les tendances du marché afin de rester le leader régional dans le développement des activités physiques pour la communauté sportive récréative et d'élite. Nous sommes fiers d'être un partenaire de choix pour le pôle sportif à Trois-Rivières.

Dans le contexte de la pénurie de personnel, nous mettrons tout en œuvre pour offrir une expérience de travail valorisante à nos effectifs. Nous nous appliquerons à leur procurer une qualité de vie et une possibilité de développement professionnel dans un environnement sain et sécuritaire.

Ce plan stratégique vient confirmer notre intention de tout mettre en place pour faire du Complexe sportif Alphonse-Desjardins un incontournable dans la pratique de l'activité physique. C'est maintenant que nous nous propulsons vers une nouvelle ère.



David Labrecque
Directeur général

Pierre-Luc Fortin
Président

David Labrecque
Directeur général



QUI SOMMES-NOUS?

Le Complexe Multi-Disciplinaire les Estacades (CMDE) est un organisme à but non lucratif qui a pour mandat d'opérer le Complexe sportif Alphonse-Desjardins (CSAD) via un contrat de gestion conclu avec le Centre de services scolaire du Chemin-du-Roy (CSSCDR).

Le CMDE a également la responsabilité d'optimiser les opérations et d'accroître l'achalandage dans l'objectif de réduire la charge financière requise pour le maintien des activités sous mandat. Finalement, le CMDE gère deux prêts à usage pour la ville de Trois-Rivières.

Ouvert 360 jours par année, le CSAD reçoit en moyenne plus de 1,5 million de visiteurs annuellement. Plus de 30 disciplines sportives sont pratiquées tant au niveau récréatif que compétitif.

Pour réaliser notre mission, nous comptons sur une équipe variant de 75 à 95 employés et employés selon les saisons.

NOTRE MISSION

Exceller dans le développement et l'accessibilité des activités physiques.

NOTRE VISION

Être le leader dans le développement des activités physiques pour la communauté sportive récréative et d'élite.

NOS VALEURS

Accessibilité. Rigueur. Engagement.

DE L'ACTION, MUR À MUR

360 jours par année

De l'activité physique pour tous les goûts

- 13 plateaux sportifs intérieurs
- 13 plateaux sportifs extérieurs
- Plus de 30 sports pratiqués dans nos installations

Un complexe accessible et fréquenté

- 1,5 million de visiteuses et visiteurs annuellement
- 360 jours d'ouverture par année
- 3 000 adeptes de dekhockey dans notre ligue
- Plus de 10 000 adeptes de dekhockey lors des tournois
- 600 élèves du programme Sport-études de l'Académie les Estacades

Une expérience prolongée après l'exercice

- Un casse-croûte avec options santé
- Un bar pour se rassembler après le sport
- Un casse-croûte et un bar extérieurs pendant l'été

Du personnel engagé

- Selon les saisons, de 75 à 95 employées et employés au cœur de notre réussite

NOS VALEURS

Accessibilité	Rigueur	Engagement
• Pour les gens qui aiment pratiquer un sport • Pour maximiser le développement des athlètes performants	• Pour soutenir et perpétuer les saines pratiques de gestion implantées au fil des années • Pour maintenir l'équilibre entre les fonds publics et les revenus autogérés	• Parce que nous sommes conscients des impacts positifs de la pratique des sports sur la santé • Parce que notre plus grande fierté est d'accueillir notre clientèle dans un environnement exceptionnel

NOS OBJECTIFS ET PRINCIPES

Fournir des infrastructures sportives de qualité et sécuritaires	Faciliter l'accès à la pratique du sport pour la population
Maximiser l'expérience client	Poursuivre le maintien d'une structure organisationnelle flexible, efficace et efficiente
Maintenir la rigueur dans nos pratiques de gestion	Optimiser nos activités autogérées
Assurer une veille sur les tendances en matière de développement de nouvelles activités sportives	Contribuer à l'essor du tourisme sportif à Trois-Rivières



MISE EN CONTEXTE ET ENJEUX

Le CSAD évolue dans un cadre formel par ses ententes avec les organismes publics et dans un contexte de haute concurrence dans son volet d'activités autogérées.

Dans l'optique de fournir un environnement de qualité pour la clientèle formelle tout en étant concurrentiel dans le volet autogéré, nous avons déterminé les principaux défis et facteurs de croissance dans l'élaboration de nos stratégies.

L'optimisation de nos produits et services sera une priorité afin d'augmenter notre rentabilité et ainsi réduire la charge des fonds publics.

« AUGMENTER NOTRE RENTABILITÉ
ET AINSI RÉDUIRE LA CHARGE DES
FONDS PUBLICS »

NOS PRINCIPAUX DÉFIS

au cours des prochaines années

1. Gestion des ressources humaines et santé et sécurité

- Recrutement et rétention du personnel
- Offre d'un environnement de travail valorisant le personnel
- Virage en santé, sécurité et mieux-être
- Polyvalence et autonomie

2. Agilité et performance

- Performance des activités opérationnelles et administratives
- Activités autogérées et événements
- Modernisation des systèmes technologiques et cybersécurité
- Communications internes

3. Partenariats

- Ententes avec les partenaires publics
- Présence au sein de la communauté locale et d'affaires
- Ouverture à de nouveaux partenariats sportifs

4. Évolution des besoins et des attentes de la clientèle

- Attente d'une relation personnalisée et adaptabilité du service à la clientèle
- Tendance des besoins de la clientèle

5. Infrastructures

- Plateaux sportifs de qualité et sécuritaires
- Amélioration de l'environnement de travail

1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET SANTÉ ET SÉCURITÉ

Principaux défis

- Comment organiser un système de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre?
- Comment offrir un environnement de travail qui valorise notre personnel?
- Comment poursuivre le virage en santé, sécurité et mieux-être afin de doter notre personnel d'un lieu de travail sain et sécuritaire?
- Comment développer la polyvalence et l'autonomie des employées et employés dans l'exécution des différentes tâches?

RECRUTEMENT ET RÉTENTION DU PERSONNEL

Le recrutement et la rétention du personnel au CSAD deviennent des enjeux primordiaux pour le maintien et l'évolution de nos activités. Nous avons un taux de roulement de 40% chez les travailleuses et travailleurs étudiants. La majorité du nouveau personnel est constituée de retraitées et retraités qui reviennent sur le marché du travail.

Nous devons trouver des moyens efficaces pour attirer, mobiliser et fidéliser nos ressources humaines.

OFFRE D'UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL VALORISANT LE PERSONNEL

Au-delà d'un salaire, nous constatons qu'un environnement de travail qui offre une qualité de vie est en forte demande par les personnes en processus de recherche d'emploi. Dans ce contexte, la valorisation des actes devient essentielle.

Nous désirons actualiser nos stratégies de reconnaissance du personnel pour qu'il soit partie prenante de l'équipe de travail.

VIRAGE EN SANTÉ, SÉCURITÉ ET MIEUX-ÊTRE

La santé et la sécurité de notre personnel sont des préoccupations constantes pour nous. Bien que notre dossier en la matière soit excellent, le roulement du personnel implique de faire une vigie continue. Faire la promotion de notre plan en matière de santé et sécurité auprès du personnel est une priorité.

Poursuivre et développer le programme de formation continue sera primordial au cours des prochaines années.

POLYVALENCE ET AUTONOMIE

Afin de fidéliser et valoriser notre personnel dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, nous devons rapidement développer et mettre en place un programme de formation qui nous permettra de rendre notre personnel plus polyvalent. Avec le nombre grandissant d'activités simultanées sur nos plateaux sportifs, nous devons aussi réorganiser les routines de travail dans lesquelles les membres du personnel pourront confirmer l'exécution des tâches via un outil technologique. Il sera ainsi plus facile de générer les rapports d'entretien préventifs.

NOUS SOMMES FIERS
D'AVOIR UN DOSSIER
CNESST SANS ACCIDENT
DEPUIS 2016.

2. AGILITÉ ET PERFORMANCE

Principaux défis

- Comment être toujours plus performants dans les activités opérationnelles et administratives?
- Comment poursuivre le développement des activités autogérées et des événements?
- Comment moderniser nos systèmes technologiques pour soutenir nos besoins opérationnels et protéger nos actifs et nos données?
- Comment développer un système de communication interne pour améliorer la circulation de l'information?

PERFORMANCE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES ET ADMINISTRATIVES

Nous devons consacrer une grande partie des disponibilités des plateaux sportifs au respect des ententes avec nos partenaires. Ces activités n'apportent pas de valeur ajoutée au plan financier mais répondent aux racines mêmes du projet de complexe sportif. Nous devons maintenir de hauts standards de service à la clientèle pour maximiser la satisfaction de celle-ci. Nous nous sommes doté de nombreuses politiques d'encadrement dans le respect des lois et règlements qui régissent le CSAD.

Notre défi sera de poursuivre l'optimisation des opérations et d'actualiser un plan de formation administratif pour les nouveaux gestionnaires qui forment notre relève.

ACTIVITÉS AUTOGÉRÉES ET ÉVÉNEMENTS

Nous devons consacrer beaucoup d'énergie dans cette sphère d'activités. Depuis le retour à la normale post pandémie, nous connaissons une explosion de la demande, notamment pour le dekhockey et le camp de jour. La performance des activités autogérées et des événements réduit la charge des fonds publics.

Au cours des prochaines années, le défi sera d'augmenter l'utilisation des plages disponibles et de développer de nouveaux créneaux pour poursuivre le développement de nos activités.

MODERNISATION DES SYSTÈMES TECHNOLOGIQUES ET CYBERSÉCURITÉ

Un travail de modernisation a été entamé dans les dernières années afin de maintenir à jour nos équipements technologiques.

La majorité de nos transactions commerciales passent par nos plateformes de transaction en ligne. Dans un avenir rapproché, nous serons complètement indépendants du CSSCDR pour la téléphonie et la fibre optique. Nous devons rester vigilants à l'égard de la cybersécurité.

En 2023, nous aurons à renforcer notre cybersécurité et donner des formations à notre personnel sur la protection des données.

COMMUNICATIONS INTERNES

Les périodes de fermeture et de réouverture en raison de la pandémie ont provoqué un mouvement dans notre main-d'œuvre. Cela a entraîné une perte de réflexes opérationnels. L'embauche de nouveaux effectifs nous amène à réfléchir aux méthodes à implanter sur le plan de la communication et du transfert d'information.

Nous désirons implanter un outil de gestion de projets centralisé pour faciliter la gestion des activités, le suivi des actions ainsi que les communications internes et ce, pour l'ensemble des secteurs d'activités.

EN 2021-2022, LES
ACTIVITÉS AUTOGÉRÉES
DU CSAD ONT
REPRÉSENTÉ UN RATIO DE
CONTRIBUTION DE 83%.

3. PARTENARIATS

Principaux défis

- Comment optimiser l'application des ententes avec les partenaires publics?
- Comment améliorer notre présence au sein de la communauté locale et d'affaires?
- Comment s'associer à de nouveaux partenaires sportifs?

ENTENTES AVEC LES PARTENAIRES PUBLICS

En 2018, le CSSCDR et le CSAD ont convenu d'un contrat de gestion permettant de bien encadrer les rôles et responsabilités de chacun et de mettre en place les redditions de compte nécessaires pour assurer une saine gestion à tous les points de vue.

Le CSAD possède également une entente avec l'Académie les Estacades pour l'utilisation des plateaux sportifs pendant les jours de classe, notamment pour leur programme Sport-études.

Enfin, le CSAD gère un prêt à usage avec la ville de Trois-Rivières.

En fonction de ces ententes, le CSAD cherche à maximiser l'utilisation de ses plateaux sportifs restants, notamment en accueillant des écoles et organisations sportives ayant des besoins supplémentaires.

PRÉSENCE AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ LOCALE ET D'AFFAIRES

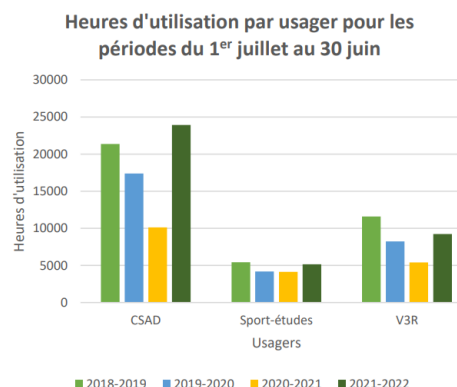
Bien que le CSAD soit impliqué dans divers organismes locaux et d'affaires, celui-ci souffre d'un déficit de connaissance et de reconnaissance au sein de la communauté régionale. La très grande diversité des services offerts à la communauté dilue l'identité de l'organisation.

Dans les prochaines années, nous augmenterons notre participation active auprès des différents organismes locaux et du milieu des affaires pour faire découvrir ou redécouvrir le CSAD.

OUVERTURE À DE NOUVEAUX PARTENARIATS SPORTIFS

Nous accueillons annuellement 110 événements à caractère sportif et faisons affaires avec 37 partenaires qui couvrent l'ensemble de nos ligues et événements de grande envergure.

Nous désirons effectuer un démarchage auprès d'organisations sportives supplémentaires, créer de nouvelles alliances, augmenter notre offre de services ainsi que notre visibilité locale.



4. ÉVOLUTION DES BESOINS ET DES ATTENTES DE LA CLIENTÈLE

Principaux défis

- Comment répondre aux attentes d'une relation personnalisée?
- Comment s'adapter au service à la clientèle?
- Comment suivre les tendances des besoins de la clientèle?

ATTENTES D'UNE RELATION PERSONNALISÉE ET ADAPTABILITÉ DU SERVICE À LA CLIENTÈLE

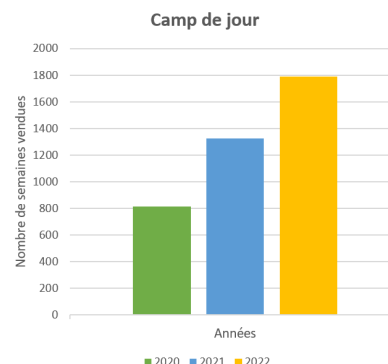
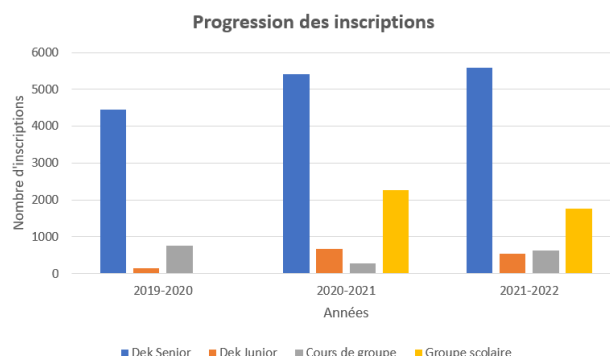
Nous offrons un large éventail de services pour tous les âges. La diversité des activités offertes crée des attentes très variées auprès de notre clientèle. Il faut savoir ajuster notre approche et nos communications avec celle-ci selon les services dispensés.

Notre intention est d'adapter les moyens de sonder la clientèle selon chaque secteur d'activités dans le but d'améliorer le service à la clientèle et de personnaliser notre relation avec celle-ci.

TENDANCES DES BESOINS DE LA CLIENTÈLE

Nous observons depuis quelques années de nouvelles tendances dans la pratique des activités physiques. Notre défi est d'identifier les activités physiques prometteuses et de saisir les nouvelles opportunités en lien avec les besoins et les attentes de la clientèle, de façon temporaire ou permanente.

Nous poursuivrons notre vigie en matière de recherche et développement de nouvelles activités tout en assurant une corrélation entre la faisabilité et la rentabilité.



5. INFRASTRUCTURES

Principaux défis

- Comment maintenir des plateaux sportifs de qualité et sécuritaires?
- Comment améliorer l'environnement de travail?

PLATEAUX SPORTIFS DE QUALITÉ ET SÉCURITAIRES

La qualité et la sécurité de nos plateaux sportifs sont des priorités. Nous aimons voir la population pratiquer leurs activités sportives dans un environnement sain et sécuritaire. Les lieux, le matériel et les équipements disponibles sont constamment utilisés lors de la réalisation de nos activités.

Avec le plan quinquennal des investissements, nous utiliserons la réserve pour le remplacement ou l'amélioration des équipements. Nos audits en matière de contrôle des équipements seront revus en implantant une gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO).

AMÉLIORATION DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Au CSAD, il est important d'accorder à notre personnel un environnement de travail positif et sain, c'est-à-dire un lieu agréable, sécuritaire et ergonomique. Nous faisons la promotion des saines habitudes de vie en octroyant, entre autres, un accès gratuit à la salle d'entraînement.



NOS ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

pour les prochaines années



1. PRIORISER
L'ACCESSIBILITÉ
AU SPORT ET À
LA SANTÉ



2. OFFRIR UNE
EXPÉRIENCE
CLIENT OPTIMALE



3. VALORISER LE
PERSONNEL



4. AMÉLIORER LA
PERFORMANCE
INTERNE

1. PRIORISER L'ACCESSIBILITÉ AU SPORT ET À LA SANTÉ

Principaux défis

- Poursuivre l'optimisation de l'application des ententes avec les partenaires publics par le maintien d'une collaboration positive et intégrée entre toutes les parties
- Optimiser le développement des activités autogérées et des événements par la recherche d'opportunités d'activités pour combler nos plages horaires disponibles
- Améliorer notre présence au sein de la communauté locale et d'affaires par l'augmentation de notre participation active auprès d'organismes ciblés
- S'associer à de nouveaux partenaires sportifs en effectuant un démarchage auprès d'organisations sportives supplémentaires

Objectifs		Indicateurs	Réel 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
1	Maintenir une collaboration positive et intégrée entre tous les partenaires	Total d'heures utilisées % d'heures d'utilisation des plateaux • Ville de Trois-Rivières • Académie les Estacades • CSAD	38 391 24% 13% 63%	+5%	+5%	+5%
2	Poursuivre le développement de nos activités autogérées et événements sportifs	• Nombre d'heures d'activités autogérées • Nombre d'événements reçus sur une année	17 000 110	+ 5%	+ 5%	+ 5%
3	Augmenter notre participation active auprès de différents organismes locaux et d'affaires	• Nombre d'organisations dans lesquelles nous sommes membres • Nombre d'organisations dans lesquelles nous nous impliquons	4 4	5 5	6 6	7 7
4	Identifier et conclure des ententes avec de nouvelles organisations sportives en lien avec notre mission	• Nombre d'organisations à vocation sportive avec lesquelles nous faisons affaires	37	39	41	43

1. PRIORISER L'ACCESSIBILITÉ AU SPORT ET À LA SANTÉ

DES ACTIVITÉS AUTOGÉRÉES ENCORE PLUS PERFORMANTES

La demande de la clientèle envers notre gamme d'activités autogérées vaste et variée est en croissance. Nous déployons des stratégies pour optimiser le rendement de chaque secteur d'activités, maximiser nos ressources humaines et matérielles et maintenir l'équilibre entre l'innovation et notre offre de services et sa rentabilité.

UNE PRÉSENCE PROACTIVE DANS LA COMMUNAUTÉ

Nos gestionnaires s'impliquent assidûment dans des conseils d'administration, comités et activités de réseautage d'organismes ciblés. Ce marketing relationnel favorise le développement d'opportunités et de partenariats avec des organisations complémentaires à notre mission. Ensemble, nous allons plus loin.

PARTENAIRE DE CHOIX POUR LE PÔLE SPORTIF À TROIS-RIVIÈRES

Nos installations sportives d'exception nous positionnent comme un partenaire de choix pour les organisations complémentaires telles que les ligues et regroupements sportifs, les organismes faisant la promotion de l'activité physique ainsi que les institutions scolaires.

La formation de nouveaux créneaux de partenariats contribue au positionnement du CSAD en tant que leader dans le développement des activités physiques pour la communauté sportive récréative et d'élite.

Nos ententes formelles demeurent toutefois notre priorité dans le déroulement de nos activités, notamment en soutien au programme de Sport-études de l'Académie les Estacades, qui connaît une croissance notable.



2. OFFRIR UNE EXPÉRIENCE CLIENT OPTIMALE

Principaux défis

- Répondre aux attentes de notre clientèle en priorisant une relation souple et polyvalente en fonction des différents secteurs d'activités
- Adapter l'expérience client en considérant le nombre et la variété de demandes reçues
- Suivre les tendances et l'évolution du marché afin de continuer à innover dans l'offre de services
- Maintenir de hauts standards de qualité et de sécurité pour nos plateaux sportifs

Objectifs		Indicateurs	Réel 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
5	Être à l'écoute des attentes de la clientèle pour améliorer leur expérience	• Nombre de sondages annuels selon les secteurs d'activités • Taux de satisfaction de la clientèle	2 N-D (nouvelle méthodologie)	6 90%	10 92%	10 94%
6	Avoir une synergie entre tous les secteurs d'activités pour répondre à nos hauts standards en matière de service à la clientèle	• Nombre de sondages annuels selon les secteurs d'activités • Taux de satisfaction de la clientèle	2 N-D (nouvelle méthodologie)	6 90%	10 92%	10 94%
7	Être à jour dans notre offre de services	• Nombre d'inscriptions • Nombre de sondages annuels selon les secteurs d'activités • Taux de satisfaction de la clientèle	9 238 2 N-D (nouvelle méthodologie)	9 500 6 90%	9 750 10 92%	10 000 10 94%
8	Maintenir des plateaux sportifs de qualité supérieure	• Nombre de sondages annuels selon les secteurs d'activités • Taux de satisfaction de la clientèle	2 N-D (nouvelle méthodologie)	6 90%	10 92%	10 94%

2. OFFRIR UNE EXPÉRIENCE CLIENT OPTIMALE

UNE RELATION PERSONNALISÉE

Nous avons à cœur de faire vivre une expérience mémorable à notre clientèle, de répondre et de nous adapter à leurs attentes variées. Nous avons entrepris en 2022 un virage numérique en matière de communication et de marketing. Notre présence assidue sur les différents réseaux sociaux réinvente notre service à la clientèle en misant sur la proximité, la complicité et la réactivité.

Un programme de sondage de la clientèle sera implanté en 2023 et personnalisé pour chacun de nos secteurs d'activité. Cette initiative nous donnera les outils pour avoir une écoute proactive et prendre action conséquemment afin d'assurer l'amélioration continue de l'expérience client.

UNE OFFRE DE SERVICES ATTRAYANTE EN CONSTANTE ÉVOLUTION

L'engagement et la fidélisation de notre clientèle sont le résultat d'un éventail de services qui répond à l'évolution de leurs préférences et de leurs besoins ponctuels. S'adapter aux tendances dans un marché autant compétitif que celui de l'activité physique est impératif dans la réalisation de notre mission et l'optimisation de l'expérience client.

NOS INSTALLATIONS SPORTIVES, NOTRE RENOMMÉE

Le maintien de hauts standards de qualité et de sécurité de nos plateaux et équipements sportifs est prioritaire. La maintenance préventive, la propreté des lieux, la disponibilité et la qualité du matériel sont des facteurs cruciaux dans l'exercice de notre mission.

Dès 2022, le plan quinquennal pour le remplacement des équipements sera d'ailleurs mis en œuvre.

NOUS SOMMES FIERS
D'OPÉRER LE PLUS GRAND
CENTRE DE DEKHOCKEY
QUATRE SAISONS AU
CANADA.



3. VALORISER LE PERSONNEL

Principaux défis

- Avoir des stratégies efficaces de recrutement et de rétention de personnel
- Faire de la valorisation du personnel un élément central de notre culture organisationnelle
- Maintenir un lieu de travail sain dans l'ensemble de nos secteurs
- Poursuivre le virage en santé, sécurité et mieux-être

Objectifs		Indicateurs	Réel 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
9	Avoir le personnel approprié en fonction de notre croissance et des besoins qui évoluent	• Taux de rétention	70%	73%	76%	80%
10	Maintenir des conditions et un environnement de travail adaptés à chaque secteur	• Taux de satisfaction du personnel par un sondage biannuel	N-D (nouvelle méthodologie)	90%	92%	94%
11	Avoir du personnel adéquatement formé en santé, sécurité et mieux-être	• Taux des effectifs formés en SST • Nombre de formations offertes par année en SST • Nombre d'accidents • Nombre d'incidents	36% 3 0 1	100% 5 0 0	100% 5 0 0	100% 5 0 0

3. VALORISER LE PERSONNEL

DU PERSONNEL HEUREUX AU COEUR DE NOTRE RÉUSSITE

Nous sommes fiers d'affirmer qu'au CSAD, il fait bon vivre au quotidien. Le plaisir au travail est le fondement de notre culture organisationnelle. La collaboration, l'entraide et la collégialité entre les niveaux hiérarchiques sont les piliers de l'expérience employé. Une équipe heureuse et fière de l'organisation dans laquelle elle travaille devient au quotidien plus unie, épanouie, performante et créative.

UN TAUX D'ENGAGEMENT EN HAUSSE

La rétention du personnel qualifié est un enjeu majeur afin de soutenir adéquatement la croissance de nos activités. Nous croyons que fournir un environnement de travail sain et stimulant, une rigueur dans l'encadrement et des conditions équitables et adaptées à chaque secteur d'activités transparaîtront dans le taux d'engagement croissant de notre personnel.

Le virage numérique entrepris en 2022 nous donne le pouvoir d'exposer au grand public notre marque employeur et nos bonnes pratiques de gestion des ressources humaines afin d'attirer des candidates et candidats de qualité.

DU PERSONNEL EN SANTÉ ET EN SÉCURITÉ

Plus que jamais, nous devons placer le mieux-être et la santé globale du personnel au cœur de notre plan d'action. L'implantation du plan de développement durable en 2023 propulsera nos rigoureuses pratiques de santé, sécurité et mieux-être au travail à un niveau supérieur. Une bibliothèque de formations en ligne ainsi que des certifications techniques spécifiques à chaque secteur d'activités permettent à l'ensemble du personnel d'évoluer dans un environnement sain, sécuritaire et conforme. En 2023, une méthode de suivi sera implantée pour s'assurer que tous sont à jour.

« LE PLAISIR AU TRAVAIL EST LE
FONDEMENT DE NOTRE CULTURE
ORGANISATIONNELLE »



4. AMÉLIORER LA PERFORMANCE INTERNE

Principaux défis

- Être performants dans les activités opérationnelles et administratives
- Développer la polyvalence et l'autonomie du personnel dans l'exécution des différentes tâches
- Moderniser nos systèmes technologiques pour soutenir nos besoins opérationnels et pour protéger nos actifs et nos données
- Développer un système de communication interne pour améliorer la circulation de l'information

Objectifs		Indicateurs	Réel 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
12	Avoir du personnel adéquatement formé en fonction des tâches et des secteurs	• Taux de personnel formé	100%	100%	100%	100%
13	Augmenter le nombre d'effectifs aptes à occuper plusieurs fonctions	• Taux des effectifs occupant plusieurs fonctions	30%	38%	44%	50%
14	Maximiser l'utilisation de nos systèmes technologiques	• Taux d'utilisation par secteur	100%	100%	100%	100%
15	Assurer l'intégrité de nos données	• Taux des effectifs formés • Taux de réussite du test de cybersécurité annuel • Audit externe	N-D (nouvelle méthodologie) N-D (nouvelle méthodologie) 0	100% 100% 0	100% 100% 0	100% 100% 1

4. AMÉLIORER LA PERFORMANCE INTERNE

FAIRE MIEUX

La performance de nos activités opérationnelles et administratives découle de l'efficacité des procédures et des méthodes de travail ainsi que de la synergie entre les différents secteurs d'opérations. Des formations continues régulières permettent à notre personnel de déployer leur plein potentiel et d'être optimaux dans leurs rôles et fonctions.

UNE ÉQUIPE POLYVALENTE ET AUTONOME

Le CSAD est un vaste écosystème qui compte plusieurs secteurs d'activités hétéroclites. Le développement des compétences transversales de notre personnel assure la pérennité de notre flux opérationnel.

Un outil de partage de connaissances sera implanté en 2023. Cet outil favorisera l'autonomie et la valorisation pour le personnel tout en permettant de construire une mémoire organisationnelle et corporative.

DES OUTILS TECHNOLOGIQUES ADAPTÉS

Les comportements d'achat sont grandement modifiés par les technologies. L'amélioration de l'expérience client passe entre autres par des systèmes de réservation et de transaction en ligne performants et conviviaux.

Un logiciel de communication interne et de planification organisationnelle sera utilisé par l'ensemble de notre personnel dès 2023 afin de soutenir nos objectifs de croissance et accroître notre performance. Finalement, un plan de formation en cybersécurité sera déployé pour notre personnel.

« LE DÉVELOPPEMENT DES
COMPÉTENCES TRANSVERSALES DE
NOTRE PERSONNEL ASSURE LA
PÉRENNITÉ DE NOTRE FLUX
OPÉRATIONNEL »



TABLEAU SYNOPTIQUE

Orientations	Objectifs		Indicateurs	Réel 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
1 PRIORISER L'ACCESSIBILITÉ AU SPORT ET À LA SANTÉ	1	Maintenir une collaboration positive et intégrée entre tous les partenaires	Total d'heures utilisées % d'heures d'utilisation des plateaux - Ville de Trois-Rivières - Académie les Estacades - CSAD	38 391 24% 13% 63%	+5%	+5%	+5%
	2	Poursuivre le développement de nos activités autogérées et des événements sportifs	- Nombre d'heures d'activités autogérées - Nombre d'événements reçus sur une année	17 000 110	+5%	+5%	+5%
	3	Augmenter notre participation active auprès des différents organismes locaux et d'affaires	- Nombre d'organisations dans lesquelles nous sommes membres - Nombre d'organisations dans lesquelles nous nous impliquons	4 4	5 5	6 6	7 7
	4	Identifier et conclure des ententes avec de nouvelles organisations sportives en lien avec notre mission	- Nombre d'organisations à vocation sportive avec lesquelles nous faisons affaires	37	39	41	43
2 OFFRIR UNE EXPÉRIENCE CLIENT OPTIMALE	5	Être à l'écoute des attentes de la clientèle pour améliorer leur expérience	- Nombre de sondages annuels selon les secteurs d'activités - Taux de satisfaction de la clientèle	2 N-D (nouvelle méthodologie)	6 90%	10 92%	10 94%
	6	Avoir une synergie entre tous les secteurs d'activités pour répondre à nos hauts standards en matière de service à la clientèle	- Nombre de sondages annuels selon les secteurs d'activités - Taux de satisfaction de la clientèle	2 N-D (nouvelle méthodologie)	6 90%	10 92%	10 94%
	7	Être à jour dans notre offre de services	- Nombre d'inscriptions - Nombre de sondages annuels selon les secteurs d'activités - Taux de satisfaction de la clientèle	9 238 2 N-D (nouvelle méthodologie)	9 500 6 90%	9 750 10 92%	10 000 10 94%
	8	Maintenir des plateaux sportifs de qualité supérieure	- Nombre de sondages annuels selon les secteurs d'activités - Taux de satisfaction de la clientèle	2 N-D (nouvelle méthodologie)	6 90%	10 92%	10 94%
3 VALORISER LE PERSONNEL	9	Avoir le personnel approprié en fonction de notre croissance et des besoins qui évoluent	- Taux de rétention	70%	73%	76%	80%
	10	Maintenir des conditions et un environnement de travail adaptés à chaque secteur	- Taux de satisfaction du personnel par un sondage biannuel	N-D (nouvelle méthodologie)	90%	92%	94%
	11	Avoir du personnel adéquatement formé en santé, sécurité et mieux-être	- Taux des effectifs formés en SST - Nombre de formations offertes par année en SST - Nombre d'accidents - Nombre d'incidents	36% 3 0 1	100% 5 0 0	100% 5 0 0	100% 5 0 0
4 AMÉLIORER LA PERFORMANCE INTERNE	12	Avoir du personnel adéquatement formé en fonction des tâches et secteurs	- Taux de personnel formé	100%	100%	100%	100%
	13	Augmenter le nombre d'effectifs aptes à occuper plusieurs fonctions	- Taux des effectifs occupant plusieurs fonctions	30%	38%	44%	50%
	14	Maximiser l'utilisation de nos systèmes technologiques	- Taux d'utilisation par secteur	100%	100%	100%	100%
	15	Assurer l'intégrité de nos données	- Taux des effectifs formés - Taux de réussite du test de cybersécurité annuel - Audit externe	N-D (nouvelle méthodologie) N-D (nouvelle méthodologie) 0	100% 100% 0	100% 100% 0	100% 100% 1

Avec cette planification
stratégique,

« NOUS SOMMES
ARRIVÉS
À CE QUI
COMMENCE »

Gaston Miron
1928-1996



Complexe sportif
Alphonse-Desjardins