

# PLAN STRATÉGIQUE 2011-2014



13 mai 2011

---

## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>1. ORIENTATIONS FONDAMENTALES.....</b>	<b>3</b>
1.1 LA MISSION .....	3
1.2 LA VISION .....	3
1.3 LES VALEURS .....	4
<b>2. STRATÉGIE GÉNÉRALE .....</b>	<b>5</b>
<b>3. ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES 2011-2014 .....</b>	<b>6</b>
Orientation 1 : Le développement de l'autonomie financière du CRE-Montréal .....	6
Orientation 2 : La consolidation des services aux membres, du membership et de la mobilisation des membres .....	7
Orientation 3 : Le développement du rayonnement et des retombées du CRE-Montréal .....	8
Orientation 4 : La consolidation du Conseil d'administration .....	8
Orientation 5 : Le développement de nouveaux partenariats et la consolidation des liens avec le Regroupement national des conseils régionaux du Québec .....	9
Orientation 6 : Le développement des connaissances et de l'expertise et son transfert au sein de l'organisation .....	9

## INTRODUCTION

À l'automne 2010, le Conseil régional de l'environnement Montréal (ci-après nommé CRE-Montréal) a entamé, avec le soutien de Darvida Conseil, une démarche de planification stratégique triennale pour la période 2011-2014.

Pour le CRE-Montréal, cette démarche consistait en la première planification stratégique formelle de l'organisation. En effet, bien que des plans d'action étaient annuellement développés par les ressources de l'organisation, celles-ci n'avaient encore jamais réalisé ce type d'exercice de planification stratégique à moyen terme.

Dans le cadre de la démarche de planification stratégique, un comité de mandataires a d'abord été mis sur pied dans le but de suivre sa progression (incluant la validation des outils de consultation, des rapports, etc.). Ce comité était composé de quatre (4) administrateurs du CRE-Montréal, de la directrice générale et d'une employée. Les membres du comité de mandataires étaient :

- Mme Marie-Ève Chaume, employée du CRE-Montréal
- M. Pierre-Alain Cotnoir, administrateur du CRE-Montréal
- Mme Coralie Deny, directrice générale du CRE-Montréal
- M. Gilles Dubois, administrateur du CRE-Montréal
- M. Denis Plante, administrateur du CRE-Montréal
- M. Campbell Stuart, administrateur du CRE-Montréal

Par la suite, des diagnostics interne et externe ont été réalisés. Ces diagnostics, qui ont permis de mettre en lumière les grandes forces et faiblesses du CRE-Montréal ainsi que les principales opportunités et contraintes relatives à sa consolidation et à son développement, visaient à alimenter la réflexion afin de dégager les principaux enjeux de développement de l'organisme.

Suite à ces travaux, deux journées de réflexion stratégique ont été tenues les 25 et 26 mars 2011 avec les membres du conseil d'administration et les employés du CRE-Montréal. L'objectif principal de ces rencontres de réflexion stratégique était d'alimenter la planification stratégique 2011-2014 du CRE-Montréal. De façon plus spécifique, il s'agissait de :

- Réviser les orientations fondamentales de l'organisation (mission, vision et valeurs)
- Recueillir des informations clés sur les priorités de l'organisation afin d'alimenter la rédaction subséquente du plan stratégique
- Susciter la réflexion et mobiliser les employés et les administrateurs dans l'élaboration de la planification stratégique.

Suite à cette rencontre, le comité de mandataires et Darvida Conseil ont travaillé à l'élaboration du présent plan stratégique. Il contient une proposition d'orientations fondamentales soit des énoncés de mission, de vision et de valeurs du CRE-Montréal. Suit en seconde partie la présentation de la stratégie générale de développement pour les trois (3) prochaines années. Enfin, la dernière partie du document comprend les orientations stratégiques 2011-2014 ainsi que les objectifs qui en découlent, accompagnés d'un échéancier de réalisation triennal.

Pour certains objectifs stratégiques, sont également présentées des pistes d'actions possibles pour favoriser l'atteinte de ces objectifs. Ces pistes d'actions sont principalement des idées qui ont été nommées par les employés et les administrateurs lors des deux journées de réflexion stratégique. La présentation de pistes d'action a pour unique but de transférer les informations recueillies lors des journées de réflexion stratégique et d'alimenter la réflexion de la direction générale et des employés du CRE-Montréal pour l'élaboration des plans d'action annuels (plans opérationnels).

# 1. ORIENTATIONS FONDAMENTALES

## 1.1 LA MISSION

La mission d'une organisation est essentiellement l'énoncé de ce qu'elle est, de sa nature, de sa raison d'être.

Voici, d'après les propos recueillis lors de la journée de réflexion stratégique et le travail réalisé avec les membres du comité de mandataires, un énoncé de mission renouvelé pour le CRE-Montréal.

### **MISSION DU CRE-MONTRÉAL**

Le Conseil régional de l'environnement de Montréal est un organisme à but non lucratif indépendant, consacré à la protection de l'environnement et à la promotion du développement durable sur l'île de Montréal.

Par le regroupement et la concertation de ses membres, par ses activités de sensibilisation, de représentation publique et ses différents projets-action, il contribue à l'amélioration de la qualité des milieux de vie et de l'équité sociale sur l'île de Montréal.

## 1.2 LA VISION

L'énoncé de vision exprime ce que l'organisation aspire à devenir, ce qu'elle souhaite accomplir à l'avenir, en lien avec sa mission.

Voici, d'après les propos recueillis lors de la journée de réflexion stratégique et le travail des membres du comité de mandataires, le nouvel énoncé de vision du CRE-Montréal.

### **VISION DU CRE-MONTRÉAL**

Dans le but d'améliorer la qualité des milieux de vie et l'équité sociale sur l'île de Montréal, le CRE-Montréal sera une référence et un agent de changement incontournable qui contribuera à intégrer, dans les décisions politiques et les actions citoyennes, le respect de l'environnement et des notions allant du développement durable à la décroissance.



## 1.3 LES VALEURS

Les valeurs d'une organisation sont les principes, les approches de travail et les comportements valorisés par celle-ci. Les valeurs peuvent être liées à l'intervention ou à la culture organisationnelle. Voici, d'après les propos recueillis lors de la journée de réflexion stratégique et le travail des membres du comité de mandataires, les valeurs renouvelées du CRE-Montréal.

### VALEURS DU CRE-MONTRÉAL

#### **Respect**

Le CRE-Montréal croit au développement et à l'entretien de relations respectueuses entre les groupes et les individus, en plus de valoriser l'ouverture et le respect des différences.

#### **Intégrité**

En plaçant au-dessus de tout autre intérêt *la protection de l'environnement dans une perspective de développement durable*, le CRE-Montréal s'assure que ses actions soient fondées sur ce principe et empreintes d'intégrité.

#### **Équité**

Le CRE-Montréal croit en un développement équitable de la société et à l'importance d'améliorer le caractère démocratique des processus de planification, de décision et de gestion liés aux enjeux environnementaux de l'île de Montréal.

#### **Créativité**

Le CRE-Montréal croit en la nécessité de valoriser la créativité afin de développer des solutions novatrices et pratiques face aux enjeux environnementaux de l'île de Montréal.

## 2. STRATÉGIE GÉNÉRALE

Conséquemment aux priorités énoncées lors des journées de réflexion des 25 et 26 mars 2011 et en regard des orientations et objectifs qui composent ce plan stratégique triennal, le CRE-Montréal devrait prioriser la réalisation d'actions envers les groupes et au sein des champs d'actions suivants :

### Groupes

- Les décideurs (incluant les gouvernements, les institutions et les entreprises)
- Les membres du CRE-Montréal
- La population en général et les organismes concernés par les enjeux environnementaux et du développement durable

### Champs d'actions

Les champs d'action prioritaire du CRE-Montréal pour les trois prochaines années sont :

- L'aménagement du territoire et les transports
- La biodiversité, le verdissement et la lutte aux îlots de chaleur
- La gestion des matières résiduelles

Ainsi, par la considération prioritaire de ces champs d'action, le CRE-Montréal entend, au cours des trois prochaines années, s'investir activement dans la lutte et l'adaptation aux changements climatiques. Pour ce créneau prioritaire, le CRE-Montréal privilégiera la proactivité. En ce sens, il sera à l'avant-garde et initiateur de mouvement au sein de ce créneau. Pour ce faire, le CRE-Montréal abordera les enjeux de ce créneau par le développement d'interventions soutenues sur le plan de la représentation politique, de la concertation, du développement de projets-action et de l'expertise. Cependant, le CRE-Montréal continuera d'appuyer et de soutenir ses membres et ses partenaires dans d'autres dossiers d'importance : énergie, eau, air et agriculture urbaine.

Bien que le CRE-Montréal compte prioriser le créneau des changements climatiques au cours des prochaines années, il compte demeurer à l'affût des opportunités de développement qui pourraient se présenter pour l'ensemble des enjeux liés à la protection de l'environnement et au développement durable, en plus de conserver sa capacité de réaction aux enjeux d'actualités qui se présenteront dans les trois prochaines années.

Enfin, en plus des orientations et objectifs stratégiques présentés dans les pages suivantes, le CRE-Montréal, entend, au cours des prochaines années, déployer des efforts constants qui lui permettront de réduire son empreinte écologique dans les événements, activités et projets de l'organisation, ainsi que dans son fonctionnement quotidien.

### 3. ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES 2011-2014

Les orientations stratégiques et les objectifs qui suivent devraient guider le CRE-Montréal au cours des trois (3) prochaines années. Des plans d'action annuels déterminant des activités, des responsables et des indicateurs de résultats devraient ensuite être élaborés chaque année à partir des orientations stratégiques et des objectifs ciblés dans le plan stratégique.

Il est à noter que les années de réalisation du plan débutent le 1<sup>er</sup> avril pour se terminer le 31 mars et que les cases cochées correspondent aux années de mise en œuvre.

#### ORIENTATION 1 : LE DÉVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE FINANCIÈRE DU CRE-MONTRÉAL

<b>OBJECTIFS STRATÉGIQUES</b>	<b>AN 1</b> 2011- 2012	<b>AN 2</b> 2012- 2013	<b>AN 3</b> 2013- 2014
1.1 Explorer de nouvelles sources de financement auprès des ministères (provincial et fédéral), des municipalités et arrondissements de l'île de Montréal.	✓	✓	✓
1.2 Poursuivre et capitaliser sur les projets en cours.	✓	✓	✓
1.3 Développer des projets récurrents et rentables au cours des trois prochaines années (dans les champs d'action prioritaires présentés dans la stratégie générale).	✓	✓	✓
1.4 Explorer de nouvelles possibilités de financement via le secteur privé (commandites de l'organisme ou de produits développés, dons, adhésions de solidarité).	✓	✓	✓
1.5 Développer une politique de tarification différenciée pour la vente des services et des activités du CRE-Montréal (en fonctions des différents groupes).		✓	
1.6 Développer de nouveaux services de transferts de connaissances et d'expertises rentables et augmenter la rentabilité des services existants en utilisant, selon le cas, des ressources internes et externes (conférences, formations, mémoires, sommet, services-conseils).		✓	✓
1.7 Rentabiliser les grands événements de l'organisation.		✓	✓



**ORIENTATION 2 : LA CONSOLIDATION DES SERVICES AUX MEMBRES, DU MEMBERSHIP ET DE LA MOBILISATION DES MEMBRES**

<b>OBJECTIFS STRATÉGIQUES</b>	<b>AN 1</b> 2011- 2012	<b>AN 2</b> 2012- 2013	<b>AN 3</b> 2013- 2014
2.1 Mobiliser davantage les membres pour la diffusion et l'échange d'informations	✓	✓	✓
2.2 Recueillir, auprès des membres, leurs besoins et attentes envers le CRE-Montréal.	✓		
2.3 À partir de la consultation réalisée (objectif 2.2), adapter, au besoin, les services aux membres et les stratégies de mobilisation en accord avec les besoins et les attentes des membres.		✓	✓
2.4 Formaliser et diffuser les types de services offerts aux membres et les ressources qui y sont affectées		✓	✓
2.5 Faciliter le réseautage des membres et leur accès à des outils, à des documents de références, etc.		✓	✓
2.6 Diversifier et développer le membership du CRE-Montréal.		✓	✓
2.7 Favoriser la contribution des membres aux prochaines démarches de planification stratégique du CRE-Montréal (aux trois ou quatre ans).			✓

### ORIENTATION 3 : LE DÉVELOPPEMENT DU RAYONNEMENT ET DES RETOMBÉES DU CRE-MONTRÉAL

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	AN 1 2011- 2012	AN 2 2012- 2013	AN 3 2013- 2014
3.1 Accroître, dans les champs d'action priorités, les activités de représentation publique, de concertation et de développement de l'expertise du CRE-Montréal.	✓	✓	✓
3.2 Recueillir la perception des membres et des partenaires quant au rayonnement du CRE-Montréal.	✓		
3.3 Développer une politique de visibilité et des stratégies qui permettront d'accroître le rayonnement du CRE-Montréal.		✓	✓
3.4 Accroître le rayonnement du CRE-Montréal auprès du grand public et des décideurs.		✓	✓
3.5 Accroître l'implication du CRE-Montréal dans les lieux de concertation et de consultation sur l'île de Montréal.		✓	✓

### ORIENTATION 4 : LA CONSOLIDATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	AN 1 2011- 2012	AN 2 2012- 2013	AN 3 2013- 2014
4.1 Accroître la connaissance des administrateurs quant à leurs rôles et responsabilités.	✓	✓	
4.2 Favoriser la connaissance, la compréhension et le suivi des dossiers du CRE-Montréal par les administrateurs.	✓	✓	✓

**ORIENTATION 5 : LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PARTENARIATS ET LA  
CONSOLIDATION DES LIENS AVEC LE REGROUPEMENT NATIONAL DES  
CONSEILS RÉGIONAUX DU QUÉBEC**

<b>OBJECTIFS STRATÉGIQUES</b>	<b>AN 1</b> 2011- 2012	<b>AN 2</b> 2012- 2013	<b>AN 3</b> 2013- 2014
5.1 Développer de nouveaux partenariats qui permettront au CRE-Montréal d'être plus représentatif de la diversité territoriale, sectorielle et culturelle de l'île de Montréal.	✓	✓	✓
5.2 Consolider les liens de collaboration avec le Regroupement des conseils régionaux de l'environnement du Québec (RNCREQ).		✓	✓

**ORIENTATION 6 : LE DÉVELOPPEMENT DES CONNAISSANCES ET DE L'EXPERTISE ET SON  
TRANSFERT AU SEIN DE L'ORGANISATION**

<b>OBJECTIFS STRATÉGIQUES</b>	<b>AN 1</b> 2011- 2012	<b>AN 2</b> 2012- 2013	<b>AN 3</b> 2013- 2014
6.1 Poursuivre la formation et l'implication active des employés dans développement de nouveaux projets	✓	✓	✓
6.2 Implanter un processus de formation continu au sein de l'organisation.	✓	✓	✓
6.3 Formaliser un processus de transfert de connaissances au sein de l'organisation.	✓	✓	✓