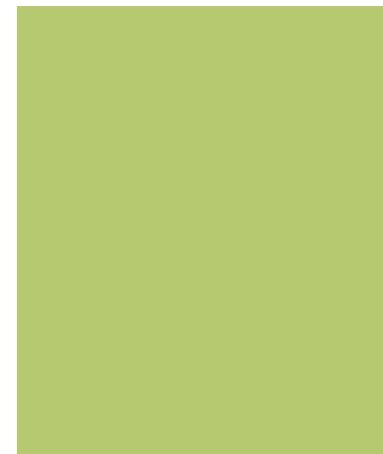


Développer  
nos forces



We build strong kids,  
strong families,  
strong communities.



Plus de vie à la vie  
des jeunes, des familles  
et de la communauté.

YMCA

YMCA Canada

42, rue Charles Est, 6e étage, Toronto (Ontario) M4Y 1T4  
Tél. : 416.967.9622 Téléc. : 416.967.9618 www.ymca.ca

Numéro d'enregistrement d'organisme de bienfaisance de YMCA Canada : 11924 6460 RR 0001

Also available in English.

PLAN STRATÉGIQUE DE YMCA CANADA 2007-2011

We build strong kids,  
strong families,  
strong communities.



Plus de vie à la vie  
des jeunes, des familles  
et de la communauté.

YMCA



## NOUS DONNONS PLUS DE VIE À LA VIE DES JEUNES, DES FAMILLES ET DE LA COMMUNAUTÉ...

Implantés dans plus de 250 localités au pays, les YMCA du Canada permettent à 1,8 million de personnes de toutes conditions et aptitudes de s'épanouir sur le plan personnel, familial et communautaire. Les YMCA ont tous en commun une vision sociale et caritative, comme en témoigne l'engagement de plus de 23 900 bénévoles, 15 700 membres du personnel et 25 000 donateurs. Ils tirent leur force de l'histoire du YMCA, de ses valeurs, de sa réputation et de son expérience, augmentant toujours davantage le rayonnement, la qualité, l'efficacité et l'accessibilité de ses programmes afin de répondre à divers besoins personnels, sociaux et internationaux toujours plus grands. Les programmes respectent la volonté d'épanouissement personnel, spirituel, intellectuel et physique inscrite dans la mission du YMCA et la promotion d'un sentiment d'appartenance, offrant aux gens la possibilité d'exprimer leur solidarité et leur leadership.

## NOUS AVONS DU DYNAMISME...

Ces dernières années, les YMCA et les YMCA-YWCA du Canada ont connu une croissance phénoménale et très solide. Cette solidité du mouvement canadien des YMCA se traduit par une croissance importante dans la portée, les recettes, le nombre de points de service et les partenariats, associés à une image de marque très favorable. Ces réussites ont été possibles grâce au leadership, à l'engagement et aux réalisations de chacune des associations et à leur capacité à travailler ensemble dans nombre d'objectifs et d'initiatives communs. YMCA Canada a appuyé cette croissance par le développement de programmes nationaux, la recherche stratégique et la gestion de l'information, et la formation sur le développement du leadership. En raison du dynamisme croissant de ces dernières années, nous vivons des temps formidables aux YMCA.

## NOUS CONTINUERONS DE NOUS CONCENTRER SUR NOS OBJECTIFS ET DE COLLABORER...

Les temps présents comptent aussi un défi. Les personnes et les communautés que nous servons continuent d'avoir des besoins tant courants que nouveaux, toujours changeants. Le paysage politique, démographique, ethnoculturel, technologique et philanthropique, ainsi que les programmes et les ressources humaines changent sans cesse, contribuant aussi à un cadre de plus en plus dynamique et concurrentiel. Les 48 YMCA et les 9 YMCA-YWCA du Canada savent qu'ils doivent se concentrer sur les objectifs fixés et rester pertinents et innovateurs. Ils se sont engagés à continuer de travailler ensemble pour accomplir notre vision partagée et à bâtir sur la solidité de notre organisation.

Un réseau si important doit être soutenu et reconnu. YMCA Canada stimule donc le développement de solides associations membres et encourage les initiatives de collaboration. De plus, YMCA Canada protège et met en valeur la réputation du YMCA et fait des représentations au nom des associations aux échelles régionale, nationale et internationale. Le Bureau national et le Système de prestation des services mettent en œuvre les Fonctions de base et les actions relatives aux Secteurs prioritaires. Le Système de prestation des services est constitué de quatre Centres régionaux de gestion de ressources situés dans les Associations du Grand Vancouver, d'Edmonton, du Grand Toronto et du Grand Montréal.

## DÉVELOPPER NOS FORCES...

À tous les trois à cinq ans, YMCA Canada et les associations membres s'engagent dans un processus de planification stratégique en examinant les tendances et les enjeux externes ainsi que les enjeux et les possibilités internes. Simultanément, nous établissons une façon de travailler ensemble pour s'attaquer à ces questions et renforcer les YMCA. Les plans stratégiques produits par ce processus ont déjà mené à la création de programmes et de ressources de pointe, la recherche et la gestion de l'information pertinentes et opportunes, et des occasions de formation à l'échelle nationale sur le développement du leadership. Voilà des résultats difficiles à obtenir si les associations travaillaient individuellement.

### APRÈS UN PROCESSUS DE CONSULTATION D'UNE DURÉE DE 12 MOIS AUQUEL ONT PARTICIPÉ QUELQUE 100 LEADERS DU YMCA ET INTERVENANTS IMPORTANTS, UN PLAN A ÉTÉ PRÉPARÉ QUI :

- Exprime le sentiment croissant d'interdépendance présent parmi nos associations membres. L'énoncé du rôle de YMCA Canada inclut désormais deux éléments nouveaux : a) YMCA Canada encourage les initiatives de collaboration parmi les associations, b) YMCA Canada protège et rehausse la réputation du YMCA, puisque ce qui affecte une association donnée affecte tous les YMCA.
- Trace la voie pour une stratégie du YMCA sur la santé des enfants et des jeunes. Cette stratégie tiendra compte de nos réalisations et sera l'occasion de réaffirmer notre engagement et d'accomplir une percée importante en ce qui concerne notre capacité de contribuer davantage à la santé de la génération actuelle des enfants et des jeunes du Canada.
- Identifie comment YMCA Canada s'occupera de ses Fonctions de base et de ses Secteurs prioritaires. Ces fonctions et secteurs représentent les moyens que nous nous donnons pour répondre aux besoins et attentes émergents des associations.

## ÉNONCÉ DE RAISON D'ÊTRE

Le YMCA au Canada est voué à l'épanouissement de toutes les personnes sur les plans spirituel, intellectuel et physique, ainsi qu'à l'accroissement du sens de la responsabilité de chacun envers son prochain et envers la communauté mondiale.

## NOTRE VISION PARTAGÉE

Les YMCA du Canada sont engagés individuellement et collectivement à atteindre et à maintenir la vision partagée qui suit :

Ensemble...

- Nous ajoutons plus de vie à la vie des enfants, des familles et de la communauté.
- Nous faisons de nos communautés de meilleurs endroits où tous les gens peuvent vivre.
- Nous incitons plus de gens à se joindre à nous à titre de participants, d'abonnés, de bénévoles, d'employés, de donateurs et de partenaires.
- Nous sommes un réseau prospère et dynamique qui échange des idées, de l'information et des compétences de façons plus rapides et plus efficaces.
- Nous nous aidons et entraisons plus que jamais.
- Nous sommes un organisme caritatif canadien de premier plan.
- Nous sommes le YMCA.

## RÔLE DE YMCA CANADA

YMCA Canada favorise et stimule le développement de solides associations membres et encourage les initiatives de collaboration; il protège et rehausse la réputation du YMCA; il réalise des représentations au nom des associations membres aux échelles régionale, nationale et internationale.

## PRINCIPES DIRECTEURS DE YMCA CANADA

Les principes sont :

- Éthique et responsabilité – YMCA Canada adhère aux valeurs, à la constitution et aux règlements généraux de la fédération, et fait preuve de transparence et de fiabilité.
- Collaboration – YMCA Canada prête son appui et agit conformément aux aspirations et attentes des associations membres, tout en respectant le caractère unique de chaque association et en reconnaissant leur interdépendance.
- Ouverture et capacité de réaction – YMCA Canada accepte les nouvelles idées, encourage le dialogue et agit en qualité de chef de file en réponse aux besoins des associations membres.
- Intégration et convergence – YMCA Canada engage, stimule et utilise son réseau dynamique pour coordonner et intégrer la prestation de ses services conformément à son rôle.
- Rôle proactif – YMCA Canada préconise et protège les intérêts des associations membres, et rehausse leur travail pour obtenir un impact maximal.

## LA STRATÉGIE DU YMCA POUR LA SANTÉ DES ENFANTS ET DES JEUNES

### LES YMCA CONTRIBUENT À LA MEILLEURE SANTÉ DES ENFANTS ET DES JEUNES DU CANADA

Nous reconnaissons que chaque génération fait face à de nouvelles perspectives d'avenir ainsi qu'à de nouveaux défis. Chaque année, les YMCA et les YMCA-YWCA du Canada ont un effet positif dans la vie de plus de 700 000 enfants et jeunes. Au cours des dernières années, des membres du personnel ainsi que des bénévoles des associations au Canada ont consacré temps et ressources pour en apprendre sur les dernières recherches à propos de comment enfants et jeunes grandissent pour devenir des adultes en pleine santé. Un bon nombre de YMCA appliquent des concepts résultants de ces recherches dans leur travail avec les enfants et les jeunes, tels que les Acquis du développement (« Abundant Assets ») du Search Institute, le programme Jouer pour Apprendre du YMCA (« Playing to Learn ») et les Déterminants de la santé de Santé Canada.

YMCA Canada entamera un dialogue national avec les associations sur une stratégie exhaustive du YMCA pour la santé des enfants et des jeunes créée par YMCA Canada. La mise en œuvre de cette stratégie dans les YMCA au Canada nous permettra d'effectuer des recherches et de documenter les effets concrets des programmes du YMCA sur la santé générale des enfants et des jeunes. La connaissance de ces effets permettra aux YMCA de divulguer aux familles, gouvernements, partenaires et bailleurs de fonds potentiels leur impact immense sur la santé des enfants et des jeunes et fera avancer notre vision collective sur la participation de plus d'enfants et de jeunes aux programmes du YMCA. Cette stratégie pour la santé des enfants et des jeunes guidera tout ce que nous ferons en ce qui les concerne, y compris les politiques, les programmes offerts, la conception et l'utilisation des espaces dans nos centres, la formation du personnel et des bénévoles, le choix de nos partenaires, l'élaboration des messages à communiquer, la création de meilleures pratiques et les indicateurs de réussite.

**En étendant et en intégrant nos nombreuses initiatives actuelles et en élargissant délibérément la portée et l'intensité de notre engagement envers les enfants et les jeunes, les YMCA du Canada peuvent influencer davantage la santé des générations futures d'enfants et de jeunes.**

## SOUTIEN À DES ASSOCIATIONS SOLIDES

### FONCTIONS DE BASE DE YMCA CANADA

Les fonctions de base de YMCA Canada sont mises en œuvre par l'intermédiaire du Bureau national et du Système de prestation des services.

**SOUTIEN AUX ASSOCIATIONS :** YMCA Canada soutient les associations dans leurs demandes d'information et d'assistance de routine; il encourage les initiatives de collaboration parmi les associations; il suit et soutient la performance des associations; il intervient lorsqu'un YMCA ou YMCA-YWCA fait face à des défis importants.

**DÉVELOPPEMENT DE PROGRAMMES :** YMCA Canada coordonne le développement et la distribution des ressources de programmes nationaux contribuant ainsi à la qualité et l'accroissement de la participation aux programmes des YMCA, ainsi qu'à leurs efforts philanthropiques.

**LEADERSHIP ET RESSOURCES HUMAINES :** YMCA Canada coordonne les programmes sur le développement du leadership destinés au personnel des associations; il développe des outils de gestion du personnel et des bénévoles; il reconnaît les leaders par l'intermédiaire de l'ordre des Compagnons d'honneur du YMCA.

**GESTION STRATÉGIQUE DE L'INFORMATION :** YMCA Canada rassemble et partage les informations sur les associations; il décèle les tendances, les nouveaux enjeux et les innovations; il coordonne et mène des recherches nationales.

**COMMUNICATION ET RÉSEAUTAGE À L'ÉCHELLE DU MOUVEMENT :** YMCA Canada communique des informations clés pour l'ensemble des associations, surveille et protège la réputation des YMCA et l'usage du logo YMCA; il gère un système courriel et intranet national; il organise des réunions et des événements nationaux pour soutenir le réseautage des associations.

**REPRÉSENTATION NATIONALE :** YMCA Canada assure la liaison avec le gouvernement fédéral et d'autres organisations nationales; il intervient dans des dossiers et des initiatives qui présentent des occasions ou des menaces pour les associations membres, leurs membres et le secteur des organismes caritatifs.

**REPRÉSENTATION INTERNATIONALE :** YMCA Canada se représente auprès de l'Alliance mondiale des YMCA, des organismes régionaux du YMCA et d'autres mouvements YMCA nationaux; il facilite la participation des associations membres à des activités du YMCA sur la scène mondiale; il favorise l'établissement de partenariats avec des YMCA de différents pays.

## SECTEURS PRIORITAIRES POUR 2007-2011

Les Fonctions de base de YMCA Canada sont l'expression concrète de son rôle et sont mises en œuvre par le Bureau national et le Système de prestation des services.

D'après les données reçues pendant le processus de planification, nous avons identifié des secteurs prioritaires spécifiques pour chaque Fonction de base afin de répondre aux nouveaux besoins et aux attentes des associations.

### SOUTIEN AUX ASSOCIATIONS

- Aider à vérifier la performance des associations par la voie de l'outil « Caractéristiques d'une association solide »; créer les pratiques recommandées qui expliquent comment renforcer une association.
- Mener un dialogue pour développer un processus et un protocole de soutien révisés pour clarifier davantage le rôle des associations et du Système de prestation des services lorsque des YMCA font face à des défis opérationnels.
- Soutenir et entamer des initiatives de collaboration parmi les associations, ce qui permet l'application des synergies potentielles le cas échéant.

### DÉVELOPPEMENT DE PROGRAMMES

- Maintenir la position des YMCA dans les domaines de la santé, de l'activité physique et du loisir en s'assurant que les nouvelles ressources de programme de YMCA Canada sont à jour et sont utilisées.
- Maintenir les ressources du programme « Priorité : SAM du YMCA » ainsi que le soutien aux associations dans son application.
- Créer des ressources supplémentaires pour soutenir le travail des YMCA concernant la gestion du poids et le style de vie équilibré.
- Rehausser les ressources aquatiques et de condition physique pour les adultes plus âgés.
- Développer un processus d'évaluation pour le Système de développement et de leadership de YMCA Canada, y compris un programme de mentorat basé sur des priorités et besoins préétablis par les intervenants et identifiés lors du processus d'évaluation.
- Créer et soutenir de nouvelles ressources pour travailler avec les enfants et les jeunes dans tous les secteurs des programmes du YMCA.
- Identifier de nouvelles occasions pour créer un impact positif sur la santé des enfants, des jeunes et des familles dans les secteurs de développement de programmes et politiques et dans les initiatives de formation.
- Développer une position nationale et une stratégie de communication clairement définies qui expliquent comment le YMCA a un impact sur la santé des enfants, des jeunes et des familles du Canada.

- Travailler ensemble pour créer une culture organisationnelle qui soutient la croissance et le développement d'enfants, de jeunes et de familles en pleine santé.
- Soutenir le déploiement national de « Jouer pour apprendre – YMCA », par l'association de pointe dans ce dossier, l'Association YMCA du Grand Toronto.
- Soutenir le travail des associations en philanthropie et utiliser notre influence et notre partenariat avec NAYDO (North American YMCA Development Organization) pour s'assurer que les YMCA ont accès aux ressources nécessaires pour réussir.
- Travailler avec les associations pour la promotion du leadership du YMCA en ce qui concerne le développement international, pour identifier et faire avancer les pratiques d'excellence dans les activités et les partenariats internationaux, et aussi pour fournir une assistance dans le développement de nouvelles ressources de programme pour la Semaine internationale de la paix du YMCA.

### LEADERSHIP ET RESSOURCES HUMAINES

- Soutenir le développement des leaders du YMCA, bénévoles ou membres du personnel, pour s'assurer une forte capacité de leadership dans l'avenir.
- Soutenir les conseils d'administration des associations, la sélection du P.D.G., les outils de gestion de la performance et les directives générales sur la rémunération des P.D.G.
- Réécrire le programme de développement du leadership et de la gestion de YMCA Canada (« YMCA Canada Leadership and Management Development Program » – LMDP) et y intégrer d'autres initiatives portant sur la formation. Le travail avec les bénévoles et le développement des compétences en diversité pour bénévoles et membres du personnel sera une nouvelle priorité du programme du LMDP.
- Créer de nouveaux outils d'orientation spécifiques à YMCA Canada et au système de prestation de services, pour aider les membres des conseils d'administration des associations à apprendre sur la structure du YMCA au Canada et sur les offres de notre fédération.

### GESTION STRATÉGIQUE DE L'INFORMATION

- Maintenir un système de collecte des données annuelles pour soutenir les associations dans leurs obligations (constitution et lois) envers YMCA Canada et fournir des analyses sur des moyennes nationales et sur la performance du YMCA année après année. Nous continuerons à raffiner les définitions des données recueillies pour assurer une précision accrue.
- Collecter et communiquer aux associations les informations sur tous les programmes et services du YMCA qui ont un rapport aux enfants et aux jeunes du Canada.
- Définir les résultats factuels qui démontrent l'effet positif des programmes du YMCA sur la santé des enfants, des jeunes et des familles.
- Observer les tendances de la société canadienne, notamment le vieillissement de la population, la nouvelle immigration et la diversité pour soutenir les associations dans la programmation future.
- Analyser et documenter les effets que l'assistance financière a sur la santé globale des membres qui la reçoivent.
- Soutenir la réalisation d'un sondage national sur la satisfaction à l'égard des camps de jour sur les mêmes bases que l'évaluation des camps de jour du CRG (Centre des ressources de gestion) de l'Ontario effectuée en 2006. Les associations qui désireront participer le feront à leurs frais.

### COMMUNICATION ET RÉSEAUTAGE À L'ÉCHELLE DU MOUVEMENT

- Communiquer les sujets d'intérêt national et observer l'environnement externe afin d'aider les associations à se tenir à jour en ce qui a trait aux règlements et aux questions nouvelles.
- Investir dans des outils de communication comme « les nouvelles de YMCA Canada » (« YMCA Canada News »), les Hot-mails, l'intranet et notre site web pour assurer une communication pertinente et opportune avec les associations et le public.
- Mettre à niveau le système de courriel pour aider les YMCA partout au Canada à rester branchés.
- Rehausser les directives sur l'image visuelle du YMCA et obtenir les marques de commerce nécessaires afin de protéger son identité et sa réputation.
- Soutenir et participer aux événements et réunions des CRG et coordonner les événements et les réunions nationaux qui stimulent un mouvement YMCA dynamique.

### REPRÉSENTATION À L'ÉCHELLE NATIONALE

- Représenter les intérêts des associations et du YMCA au Canada à l'échelle nationale. Le gouvernement fédéral et ses politiques peuvent avoir des effets importants sur les associations membres. Cela comprend les règlements portant sur les œuvres caritatives ainsi que les politiques touchant des secteurs prioritaires comme la santé, les enfants et les jeunes, l'emploi, l'immigration et le développement international.
- Rester en communication avec les départements ou ministères du gouvernement fédéral responsables de ces politiques : Santé Canada, l'Agence de santé publique du Canada, Ressources humaines et Développement social Canada, l'Agence du revenu du Canada, Citoyenneté et Immigration, Patrimoine Canada, Coopération internationale et l'Agence canadienne de développement international.
- Rester en communication, collaborer et établir des partenariats avec d'autres organisations nationales qui ont des objectifs connexes à ceux du YMCA. Cela inclut des organismes nationaux qui représentent les secteurs caritatif et bénévole, le secteur de la santé, des enfants et des jeunes, le secteur municipal et celui du développement international.
- Mener un dialogue sur la façon de soutenir la capacité du Système de prestation des services et de ses besoins potentiels en ressources humaines et financières pour assurer une représentation adéquate aux échelles régionale et provinciale.

### REPRÉSENTATION À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE

- Participer, à titre de membre, à l'Alliance mondiale des YMCA, qui est une fédération de 124 mouvements nationaux du YMCA.
- Mettre l'accent sur le fait que le renforcement du mouvement (basé sur les trois piliers : la clarté de la mission, la pertinence des programmes et la viabilité institutionnelle) doit être la priorité de l'Alliance mondiale et du mouvement mondial des YMCA. L'initiative pour le renforcement du mouvement est réalisée par le biais du Plan opérationnel mondial.
- Encourager et soutenir les associations membres du Canada qui souhaitent établir des relations avec les mouvements du YMCA qui ont été identifiés comme étant des mouvements à renforcer dans le Plan opérationnel global.
- Travailler avec les cinq organisations YMCA régionales pour soutenir leurs initiatives afin de renforcer leur mouvement (l'Alliance des YMCA d'Afrique, l'Alliance des YMCA de l'Asie et du Pacifique, l'Alliance des YMCA de l'Amérique latine et des Caraïbes, le Comité du Moyen-Orient des YMCA, et YMCA Europe).
- Travailler en collaboration avec le YMCA des États-Unis dans plusieurs initiatives conjointes de programmes.

## VERS L'AVENIR

Pendant le processus de planification stratégique, les YMCA et les YMCA-YWCA nous ont appris qu'ils sont enthousiasmés à l'idée de travailler ensemble et qu'ils veulent continuer à se renforcer pour servir un nombre encore plus grand de Canadiens et Canadiennes.

Certains pensent qu'il est temps de définir une nouvelle vision pour le YMCA au Canada. Nous engagerons un dialogue national entre les associations membres sur une nouvelle vision collective pour le YMCA au Canada et les initiatives stratégiques qui la soutiendront.

Le YMCA Canada lancera ce dialogue national comme thème de notre prochaine conférence nationale, qui aura lieu pendant que ce plan stratégique sera en vigueur. Nous continuerons à être flexibles et discuterons des idées qui émergeront de ce dialogue national, permettant ainsi que de nouvelles initiatives prennent de l'importance dans notre ordre du jour commun tant pour le YMCA au Canada que pour YMCA Canada.

**Ce dialogue nous permettra de développer et de déployer encore plus nos forces pour le bénéfice des communautés que nous servons.**

