
PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2013-2016

Présentée au **Conseil d'administration** du CABM

Rédigée par **Atypic** | Le 06 juin 2013

TABLE DES MATIÈRES

I. CONTEXTE ET OBJECTIFS	3
II. DÉMARCHE	4
III. ANALYSE DE LA SITUATION	5
› Contexte externe	5
› Analyse interne	7
› Matrice de synthèse	20
IV. MISSION, VISION, VALEURS	22
› Mission	22
› Vision	23
› Valeurs	24
V. ENJEUX ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	25
Enjeu 1 : Une gestion interne aussi humaine qu'efficace	26
Enjeu 2 : Une gestion responsable du risque financier	27
Enjeu 3 : Un leadership assumé en matière d'action bénévole	27
Enjeu 4 : Une communication axée sur la nature et la portée de ses actions	28

I. CONTEXTE ET OBJECTIFS

Le CABM existe depuis 1937. C'est un acteur fondamental qui a contribué à promouvoir et à structurer l'action bénévole à Montréal. Il doit aujourd'hui composer avec d'autres centres d'action bénévole et son offre de service qui s'est diversifiée au fil des ans, tout en gardant son rôle originel de précurseur.

Le dernier exercice de planification stratégique du CABM a été réalisé en octobre 2009 par un comité de travail composé de membres du conseil d'administration et de membres de l'équipe du CABM, ceci avec l'aide du Centre St-Pierre, un centre d'éducation populaire.

Les orientations stratégiques relevés lors de cet exercice furent les suivants :

- › Créer un programme de membership
- › Préparer la relève
- › Améliorer les conditions de travail
- › Développer une mémoire collective
- › Assurer le renouvellement du financement de Centraide

Un plan d'action a été élaboré pour 2009-2010. Il a permis la création d'un véritable programme de membership avec cotisation, ce qui a eu un impact positif tant sur le financement que sur le lien avec les organismes membres.

LES RAISONS AYANT MOTIVÉ LA NOUVELLE DÉMARCHE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Même si le plan d'action de 2009-2010 a permis de mettre en place la politique de membership du CABM, celui-ci n'a pas eu la chance de traduire en actions toutes les orientations du plan.

En parallèle, Centraide, principal bailleur de fonds du CABM, a réfléchi en 2012 à sa contribution aux centres d'action bénévole de Montréal. Un document a été publié en mai 2012 présentant les orientations qui en ont résulté, dont la nécessité pour les CAB de démontrer l'impact de leur travail.

Conséquemment, il y a une opportunité aujourd'hui pour le CABM de mettre en place une stratégie qui lui permettra de réaliser sa vision tout en s'assurant qu'il en découlera un plan d'action concret.

LES OBJECTIFS ET BÉNÉFICES ATTENDUS

Cette planification présente une opportunité de prendre du recul et du temps pour analyser le fonctionnement du CABM, ses forces, ses faiblesses, son environnement et pour réfléchir à sa vision. Le Centre pourra ainsi déterminer ses enjeux et ses orientations prioritaires, et construire un plan d'action qui permettra de concrétiser sa stratégie.

II. DÉMARCHE

Voici la démarche retenue par Atypic et le comité stratégique pour analyser la situation du CABM et faire des recommandations stratégiques.

COMITÉ STRATÉGIQUE

Un comité stratégique composé d'employés et de membres du conseil d'administration a été constitué. 4 rencontres thématiques ont été organisées et elles ont permis de réfléchir sur les sujets suivants :

- › Démarche
- › Mission, vision, valeurs
- › Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces
- › Enjeux et orientations stratégiques
- › Plan d'action

RECHERCHES

Les documents produits par le CABM et une étude sommaire de l'environnement externe ont fourni des informations complémentaires pour analyser le contexte.

ENTREVUES INDIVIDUELLES OU EN PETITS GROUPES

Atypic a organisé des entrevues individuelles avec des employés du CABM, Centraide (bailleur de fonds principal), des membres du CA et des organismes non-membres. Les questions posées durant ces entrevues étaient adaptées à chacun des intervenants et elles ont offert une vue d'ensemble objective de la situation actuelle du CABM.

SONDAGE

331 membres du CABM ont reçu une invitation à participer à un sondage. 66 y ont répondu, soit 22 %.

EMPLOYÉS

La direction générale du CABM a partagé la démarche avec l'ensemble des employés et a recueilli leurs rétroactions, notamment sur la mission, la vision et les valeurs.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

La version finale du plan sera présentée au conseil d'administration afin de recueillir leurs commentaires. Le plan stratégique sera approuvé par le conseil.

III. ANALYSE DE LA SITUATION

1. CONTEXTE EXTERNE

Tableau rapide du bénévolat au Canada

Les Centres d'action bénévole (CAB) évoluent dans un monde qui change constamment. Depuis quelques années, l'écart se creuse entre les intérêts des bénévoles et les occasions de bénévolat offertes par les organismes. Le rapport *Comblé les lacunes* réalisé en 2010 par Bénévoles Canada a permis d'identifier quelques problématiques auxquelles les CAB sont confrontés :

- › Le taux de participation et l'intensité de l'engagement varient selon les groupes d'âge, et de nouveaux types de bénévolat se développent (bénévolat scolaire, corporatif, familial, à distance). Le bénévolat devient donc volatile et difficile à cerner.

Les bénévoles sont de plus en plus exigeants, ils souhaitent disposer d'horaires flexibles et désirent voir l'impact de leur engagement.

- › Les organismes plébiscitent des engagements sur du long terme, mais les bénévoles préfèrent de plus en plus des affectations à court terme.

Il existe donc bien un décalage croissant entre les préférences des bénévoles et celles des organismes qui n'ont d'autre choix que de s'adapter et d'évoluer. Dans ce contexte, la fonction de gestionnaire de bénévoles prend une importance primordiale. La plupart des organismes ont besoin de recevoir une formation à ce sujet. En raison de leur expertise, les CAB sont des structures tout indiquées pour prendre cette formation en charge.

Et au Québec?

L'engagement bénévole au Québec en particulier est l'un des plus faibles au Canada, notamment lorsqu'il s'agit de bénévolat structuré. Il est donc d'autant plus important d'offrir aux bénévoles actuels et potentiels des opportunités stimulantes et d'outiller les organismes pour répondre aux attentes de leurs bénévoles.

La plupart des immigrants au Québec s'installent à Montréal. Le bénévolat reste un excellent levier d'intégration sociale, les immigrants constituent donc une source de bénévolat non négligeable.

Les autres acteurs du bénévolat à Montréal

Centres d'action bénévole

7 organismes sont répartis sur l'île de Montréal. En théorie, chacun gère le recrutement de bénévoles pour les organismes de son secteur. Voici la liste de ces organismes :

1. Centre d'action bénévole de Montréal (CABM)
2. Accès Bénévolat
3. Centre ABC (Saint-Laurent)
4. Centre d'action bénévole de l'Ouest de l'île
5. Centre d'action bénévole de Montréal-Nord
6. Centre d'action bénévole Rivière-des-Prairies
7. Centre d'action bénévole Bordeaux-Cartierville



La majorité d'entre eux n'ont pas de politique de membership et ne font pas de formation pour les organismes. En revanche, ils ont une approche qui segmente les types de bénévoles : étudiants, familles, groupes corporatifs, etc. Ils ont donc pris en compte cet aspect de l'évolution du bénévolat et visent à répondre aux objectifs spécifiques de chaque groupe.

Bénévoles d'Affaires

Sur le segment spécifique du bénévolat corporatif, la mission de Bénévoles d'Affaires est d'assurer le lien entre les gens d'affaires et les organismes, en effectuant des jumelages fondés sur les domaines d'expertise professionnelle des bénévoles. Les gens d'affaires contribuent ainsi à l'essor et à l'efficacité des organismes de la grande région de Montréal.

Il n'est pas réellement un concurrent du CABM car sa mission se limite à cela.

Fédération des centres d'action bénévole du Québec (FCABQ)

La Fédération est un organisme à but non lucratif qui regroupe 112 centres d'action bénévole présents presque partout au Québec, dont le CABM. Sa mission vise à contribuer au mieux-être de la population du Québec par la promotion, la reconnaissance et le développement des différentes pratiques de l'action bénévole, en partenariat avec les centres d'action bénévole.

Réseau de l'action bénévole au Québec (RABQ)

Créé en 2003, le Réseau de l'action bénévole du Québec (RABQ) découle directement des réflexions qui ont suivi l'Année internationale des bénévoles en 2001. La FCABQ est l'un de ses membres.

Sa mission

- › La concertation de ses membres et des autres acteurs de l'action bénévole;
- › la promotion de l'action bénévole;
- › la valorisation et la reconnaissance de celle-ci au Québec;
- › le soutien à son développement.

2. ANALYSE INTERNE

Les entrevues réalisées à l'occasion de cette planification ont permis à toutes les parties prenantes de s'exprimer, de soulever les problèmes de fond et de lancer une réflexion pour amener des solutions. Voici ce qui ressort des entretiens, des rencontres et du travail de réflexion effectué.

Organisation du travail

Organigramme

L'organisation fonctionne sans organigramme depuis quelques années. Même si l'équipe connaît la fonction de chacun, ce manque d'organigramme détaillé peut occasionner des incompréhensions ou des malentendus.

L'articulation entre les Services alimentaires bénévoles (SAB) et les autres services du CABM notamment n'est pas clairement définie. La place des SAB n'est donc pas toujours bien perçue et comprise.

Description et attribution des tâches et responsabilités

Liées à l'organigramme, les descriptions des tâches permettent d'organiser les rapports internes, d'avoir des personnes en référence pour toutes les tâches et de s'assurer que les équipes travaillent en collaboration.

Il n'existe pas de descriptions des tâches officielles au CABM, que ce soit pour les employés à temps plein ou à temps partiel. Cela a des conséquences sur l'organisation :

- › Les employés ne savent pas nécessairement ce que font leurs collègues, ce qui peut nuire au travail d'équipe, à la résolution de problèmes et au partage d'information. À qui s'adresser en cas de problème spécifique? Qui possède les informations les plus à jour? Qui prend les décisions sur tel ou tel enjeu?
- › Les employés ont une bonne connaissance de leurs projets propres, mais pas toujours une bonne vision d'ensemble. Il est difficile dans ce contexte de créer et de communiquer une vision claire et une stratégie partagée par tous.

Politique de ressources humaines et conditions de travail

Le CABM dispose d'une politique de ressources humaines révisée pour la dernière fois en 2004, mais qui est aujourd'hui obsolète. Les effets s'en font sentir, car plusieurs problèmes inhérents au CABM perdurent et prennent de l'ampleur.

- › La planification de la relève, déjà signalée comme enjeu de taille en 2010, n'a toujours pas été réglée. Il n'existe d'ailleurs pas de processus d'accueil des nouveaux employés (ou bénévoles).
- › La direction générale n'est pas évaluée officiellement, ni les membres de l'équipe. Seul le CA a mis en place un processus d'évaluation de ses membres qui, d'après eux, fonctionne bien, et qui pourrait servir de base de travail pour élaborer celui du CABM.
- › Les évaluations régulières sont aussi l'occasion de prendre le temps d'écouter les employés, leurs idées, d'évaluer leur bien-être et de régler des problèmes de fond. Sans processus formel, les employés moins proches de la direction ont moins accès à ce type de dialogue et se sentent moins valorisés.
- › La politique salariale est ressentie comme une cause du roulement des employés et de la difficulté à organiser la relève.
- › La gestion des locaux ressort comme un autre sujet de préoccupation des employés qui doit être pris en compte, ne serait-ce que pour expliquer pourquoi l'espace de travail est organisé ainsi.
- › Ces situations peuvent créer au sein de l'équipe un manque d'appropriation d'objectifs personnels mais aussi d'objectifs globaux pour l'organisation. L'évaluation de l'impact du travail de chacun par rapport aux objectifs du CABM est alors difficile à mesurer.

En l'absence de ces outils de gestion interne, il devient difficile de gérer l'attribution des ressources, des tâches et le flux de travail. Comment alors prioriser le temps de chacun et évaluer où le manque de personnel se fait le plus sentir?

CENTRAIDE, UN DES PRINCIPAUX BAILLEURS DE FONDS

Centraide du Grand Montréal soutient l'implication des citoyens dans leur communauté en finançant l'action bénévole, donc les CAB. Il privilégie les stratégies d'intervention portant sur le développement de l'autonomie, la participation citoyenne, l'entraide, les pratiques de saine gouvernance et l'implication bénévole à la prise de décision.

En mai 2012, un document a été présenté aux Centres d'action bénévole sur les nouvelles orientations concernant la contribution spécifique de Centraide du Grand Montréal.

Trois raisons ont amené Centraide à réfléchir pour mieux orienter sa contribution:

1. Les CAB forment un ensemble d'organismes diversifiés et qui ont évolué dans des directions variées.
2. Le bénévolat évolue vers l'autonomie du bénévole.
3. Centraide a adopté une stratégie fondée sur les approches de communauté, qui s'adapte au type de pauvreté de chaque territoire.

En conséquence, Centraide s'intéresse principalement au rôle de « soutien au milieu » des CAB. Plus précisément, il appuiera en particulier les organismes qui agissent pour

- › La mobilisation des acteurs communautaires et sociaux des communautés
- › Le renforcement des compétences et du leadership communautaire
- › L'inclusion des personnes confrontées à des obstacles dans leur intégration sociale
- › Les approches innovantes et collectives

Compte tenu de ces orientations, Centraide s'intéresse **particulièrement à la finalité des actions des CAB, plutôt qu'à la nature de ces actions. La formation et le développement des nouvelles formes de bénévolat** (jeunes, communautés culturelles, bénévolat de groupe) prennent donc encore plus d'intérêt pour le CABM.

En 2012, les revenus du CABM se répartissaient ainsi :

REVENUS DU CABM (EXERCICE 2012)

› Agence SSS de Montréal (Popotes roulantes)	42,5 %
› Centraide du Grand Montréal (mission principale du CABM)	40,5 %
› Activités, autres	9 %
› Dons	8 %

Observations :

- › 83 % du budget total provient de deux bailleurs de fonds. Il y a donc un risque de dépendance.
- › Il y a une opportunité de développer les revenus d'activité et les dons.

Les entrevues avec Centraide, les réunions avec le CABM et les membres du CA ainsi que le sondage réalisé auprès des membres ont suscité les réflexions suivantes :

- › Les attentes de Centraide se font plus grandes et plus précises quant aux actions des CAB. Ainsi, Centraide aspire à pouvoir mieux évaluer l'impact des programmes qu'il contribue à financer.
- › Le membership est une source de financement qui est efficace, aisée à mettre en place et qui semble bien acceptée par les organismes membres.
- › Les membres du CA sont motivés à développer de nouvelles sources de financement pour diversifier les revenus du CABM et limiter le risque financier.
- › Avoir des personnes issues du milieu des affaires au sein du CA est un atout appréciable qui permet de développer les sources de financement.
- › Les projets pilotes promouvant le bénévolat de groupe se sont révélés financièrement intéressants (en plus de répondre aux attentes de Centraide). Le projet de bénévolat corporatif semble toutefois provoquer une certaine réticence chez certains membres de l'équipe. En effet, ce genre de bénévolat diffère beaucoup du bénévolat traditionnellement soutenu par le CABM.
- › Le pourcentage d'administration est le pourcentage des revenus totaux alloué aux dépenses en administration. Il faut rappeler que le taux acceptable du pourcentage d'administration est en bas de 15 %. C'est une mesure importante qui permet de communiquer, autant aux bailleurs de fonds qu'au public externe, l'efficacité de la gestion de l'organisation. Or il n'est pas encore exploité par le CABM.

- › La sollicitation de dons n'est pas une avenue qui semble avoir été valorisée dans le passé. Que ce soit sur la page du site Internet ou sur les autres outils de communication, cela n'a pas été mis de l'avant. Cependant, bien que les possibilités d'avoir d'autres dons du secteur privé existent, certaines restrictions sont à considérer lors de sollicitations potentielles, en raison du lien avec Centraide du Grand Montréal.
- › Il n'existe pas de ressource dédiée à temps plein au sein de l'équipe à la recherche de nouveaux modes de financement.

Les deux volets de la mission du CABM

a. La promotion de l'action bénévole, le soutien aux bénévoles et aux organismes communautaires

Le soutien aux bénévoles

Comme vu plus haut, les formes de bénévolat et les types de bénévoles évoluent. Pour promouvoir le bénévolat de la manière la plus adaptée à tous les bénévoles potentiels, il faut être au fait de ces changements. Les CAB peuvent ainsi les intégrer à leur stratégie.

À ce titre, il est intéressant de se pencher sur le profil des bénévoles rencontrés et/ou recrutés par le CABM.

Selon le rapport annuel 2012, voici le profil des bénévoles interviewés par le CABM l'an dernier :

- › 47 % ont une langue maternelle autre que le français ou l'anglais
- › 30 % sont de nouveaux arrivants
- › 67 % sont des femmes et 33 % des hommes
- › Âge :
 - › Moins de 25 ans – 25 %
 - › 25-34 ans – 41 %
 - › 35 à 50 ans – 21 %
 - › 50 ans ou plus – 13 %

Cela confirme que les immigrants constituent réellement un bassin de bénévoles important, auquel le CABM doit s'adapter. Le bénévolat jeunesse est encouragé par les bailleurs de fonds et il est déjà intégré par la plupart des CAB. Il représente peut-être une piste à creuser.

Le CABM ne réalise pas de sondage systématique auprès des bénévoles qu'il reçoit et/ou met en lien avec un organisme. Il dispose cependant de certains chiffres, également publiés dans le rapport annuel 2012:

- › 35 % des candidats interrogés ont confirmé s'être engagés auprès d'un organisme
- › 65 % ont laissé tomber leur démarche, sont restés injoignables ou l'organisme n'a pas pu confirmer l'engagement du bénévole.

Un processus de suivi systématique pourrait permettre de réduire le pourcentage d'abandon, ceci en identifiant les raisons qui poussent les bénévoles à avorter leur démarche avec le CABM.

Le soutien aux organismes

Le soutien aux organismes est essentiel. Effectué dans le cadre de la planification, le sondage envoyé à 331 membres a permis de mieux connaître leurs attentes, de déterminer les points forts et les pistes d'amélioration du membership et des services du CABM.

Voici une synthèse des résultats des 66 répondants :

THÈME	RÉSULTATS
Offre de membership	<p>97 % des répondants en sont satisfaits (seulement 36 % sont très satisfaits).</p> <p>Les services les plus utilisés sont le recrutement et l'orientation de bénévoles (par 74 % des répondants) et les formations (par 53 % des répondants).</p> <p>Les points forts du membership sont :</p> <ul style="list-style-type: none">› la visibilité offerte pour placer des annonces de recrutement de bénévoles› l'accès aux formations› la qualité du service offert par l'équipe du CABM <p>Les points d'amélioration les plus mentionnés seraient :</p> <ul style="list-style-type: none">› s'ouvrir plus au bénévolat corporatif› améliorer l'ergonomie du site Internet› effectuer un meilleur suivi des jumelages› proposer plus de formations (en termes de sujets)
Bénévoles recrutés	<p>72 % des répondants sont satisfaits des bénévoles recrutés via le CABM.</p> <p>Leurs profils correspondent aux besoins des répondants 73 % du temps.</p> <p>En revanche, 92 % des répondants indiquent qu'ils ne trouvent pas toujours assez de bénévoles pour leurs besoins.</p>
Cotisation	<p>Seul 1 répondant est en désaccord avec la cotisation demandée. 79,5 % sont satisfaits du montant par rapport aux services offerts.</p> <p>56 % ne seraient pas opposés à payer plus pour des services supplémentaires.</p> <p>89 % comptent renouveler leur adhésion, et 9 % hésitent.</p>

Le sujet de la territorialité

Étant le premier CAB au Canada, le CABM joue un rôle unique à Montréal. C'est pourquoi, certaines de ses actions ont une portée locale, tandis que d'autres ont une portée régionale (par régionale nous entendons sur l'île de Montréal).

Ainsi, la promotion de l'action bénévole et la formation sont à portée régionale, tandis que le soutien aux organismes est plutôt à portée locale.

Ceci dit, étant donné son historique et son unicité, le CABM dessert des organismes au-delà du territoire défini par Bénévolat Montréal :

- › Côte-des-Neiges
- › Côte St-Luc
- › Lachine (partie Est)
- › Lasalle
- › Montréal-Ouest
- › Mont-Royal
- › NDG
- › Parc-Extension
- › Sud-Ouest
- › Verdun
- › Ville-Marie
- › Westmount

En fait, près de 40 % des organismes membres ne se retrouvent pas sur son territoire.

ORGANISMES MEMBRES DU CABM

SUR 360 ORGANISMES MEMBRES, 219 (61 %) SONT SUR LE TERRITOIRE DU CABM

TERRITOIRE	NOMBRE	%
Centre-Ville	68	19 %
Plateau-Mont-Royal	40	11 %
Sud-Ouest	29	8 %
Est de Montréal	26	7 %
Côte-des-Neiges	25	7 %
Rosemont-Petite-Patrie	23	6,5 %
Centre-sud	22	6 %
Notre-Dame-de-Grâce/Montréal-Ouest	21	6 %
Parc-Extension/Villeray	17	5 %
Ahuntsic/Cartierville	15	4 %
Ouest-de-l'Île	12	3,5 %
Verdun	11	3 %
Hochelaga-Maisonneuve	11	3 %
Outremont/Ville-Mont-Royal	10	3 %
Westmount	8	2 %
Hors Montréal/Laval/Rive-Sud	7	2 %
Saint-Laurent	7	2 %
Côte-Saint-Luc/Hampstead	5	1 %
LaSalle	3	1 %
TOTAL	360	



Il va sans dire que le CABM va continuer à desservir ses membres, incluant ceux qui sont à l'extérieur de son territoire. Il ne va pas non plus refuser de soutenir un organisme qui va au-delà des limites illustrées sur la page Web Bénévolat Montréal. En revanche, le CABM entend référer aux autres CAB les organismes situés en dehors de ces limites et concentrer ses efforts de développement de membership sur son territoire. En effet, toutes les opportunités n'y ont pas encore été exploitées.

Pour ce qui est de la promotion de l'action bénévole et de la formation, puisqu'il occupe une position de leader dans ces domaines, les actions du CABM doivent continuer de s'étendre à l'échelle de l'île de Montréal, dans la mesure de ses ressources, bien entendu.

b. services alimentaires bénévoles

CONTEXTE DES POPOTES ROULANTES

1966	Création de la 1ère popote
Pendant 15 ans	Les popotes artisanales sont parrainées par des églises qui accueillent les cuisines dans leur sous-sol. Le CABM contribue à en créer partout sur l'Île de Montréal, à Laval et sur la Rive-Sud.
1980	Les premières popotes gérées par des professionnels (avec l'aide de bénévoles) font leur apparition
1985	Le CABM compte 90 popotes membres et 4 employés.
1987	Une vingtaine de popotes décident de partir et d'adhérer à un nouveau regroupement, l'Association des popotes roulantes du Montréal Métropolitain.
Fin des années 90	Les popotes artisanales sont confrontées à des difficultés. Le recrutement des bénévoles est extrêmement difficile. Elles commencent à fermer leurs portes, et le CABM transfère sa clientèle dans des Centres communautaires pour aînés à vocations multiples, et, dans certains cas, à des entreprises d'économie sociale.
2013	Le CABM compte 46 popotes affiliées, dont 17 artisanales (1/3). L'Association des popotes roulantes du Montréal Métropolitain regroupe 11 popotes, dont 3 artisanales. Le CAB de l'Ouest de l'Île compte quant à lui 11 popotes artisanales.
2033	On pense que d'ici 20 ans, une trentaine de popotes affiliées vont desservir le gros du territoire.



Le CABM et son réseau de popotes font face à des défis multiples :

- › Rester à l'écoute des groupes et les aider à surmonter leurs défis
- › Anticiper l'avenir et proposer des modèles de fonctionnement appropriés
- › Être vigilants et proactifs au niveau politique et avec les bailleurs de fonds
- › Demeurer conscients de la nécessité de l'apport bénévole et y répondre

Communications

ÉTAT DES LIEUX DES COMMUNICATIONS

WEB

- › **1600** visites en moyenne par jour en 2013

- › **1760** « Likes » sur la page Facebook (mai 2013)

- › **408** « Followers » sur Twitter (mai 2013)

- › **436** membres du groupe LinkedIn (mai 2013)

PUBLICATIONS PROPRES

- › Bénévolat Montréal (tirage : **1750** exemplaires) et Popotage (tirage : **350** exemplaires) ont été publiés respectivement à trois et deux reprises durant l'année 2012.

 - › Des communiqués de presse hebdomadaires sont acheminés à plus de **60** destinataires médias.
-

Il existe un fort potentiel en termes de communication :

- › La mission du CABM est positive et porteuse
- › Le Bénévotemps est un évènement rassembleur qui a du succès et dont l'originalité a été soulignée par de nombreux organismes
- › Parmi les bénévoles potentiels, les jeunes et une partie des immigrants utilisent régulièrement Internet et les médias sociaux
- › Le site Internet comme vitrine d'annonces est publicisé par les membres

Cependant, ce potentiel n'est pas utilisé à son maximum :

- › Il n'existe pas de messages-clés spécifiques à chaque clientèle-cible
- › Aucun plan complet de communication n'a été réalisé
- › L'agent de communication dédie une grosse partie de son temps (partiel) à la négociation d'espaces publicitaires, et au Bénévotemps

Une des conséquences de ces failles dans la stratégie de communication est que la notoriété du CABM semble relativement faible en dehors du milieu communautaire et auprès du grand public, malgré les affichages électroniques dans le métro.

IV. MISSION, VISION, VALEURS

1. MISSION

Le Centre d'action bénévole de Montréal (CABM) fait la promotion de l'action bénévole auprès de la population montréalaise et en renforce la pratique au sein des organismes de son territoire.

Le CABM soutient les services de Popotes roulantes et de repas communautaires affiliés à son réseau.

› Promotion de l'action bénévole

C'est le rôle originel du CABM et sa mission première. Le CABM prend en compte les besoins en bénévolat des organismes et les motivations des bénévoles, afin de créer des jumelages réussis. Mais le CABM va plus loin en promouvant l'action bénévole auprès de la société.

› Pratique de l'action bénévole

Le CABM appuie les organismes dans le recrutement et la gestion des bénévoles, en leur proposant des formations adaptées. Il contribue aussi à dynamiser le secteur de l'action bénévole sur son territoire. C'est ainsi qu'il facilite et améliore la pratique du bénévolat au sein des organismes.

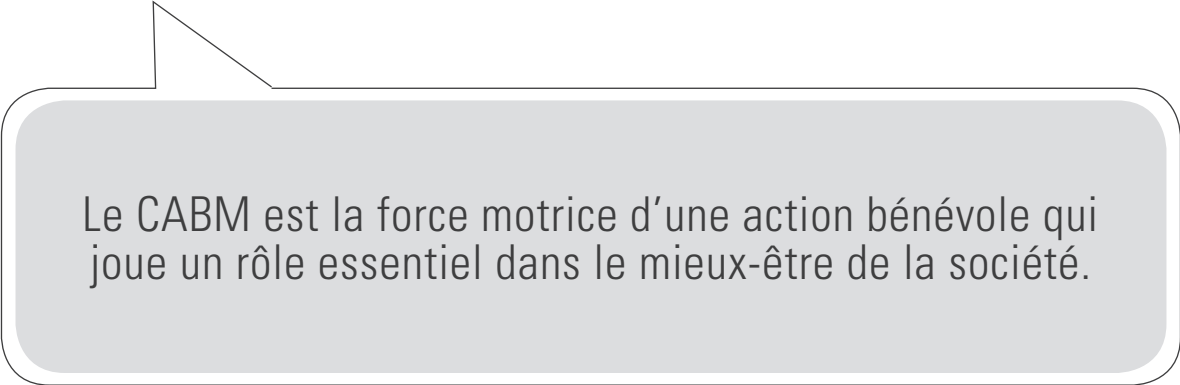
› Territoire

Le CABM déploie ses efforts sur l'île de Montréal pour ce qui est de la promotion de l'action bénévole, mais soutient en priorité les organismes de son territoire, tel que défini par la page Web Bénévolat Montréal.

› Les Services Alimentaires Bénévoles (SAB)

Le Bureau central des SAB est intégré au CABM. C'est lui qui fait la liaison entre les services, leurs bénéficiaires et le milieu de la santé.

2. VISION



Le CABM est la force motrice d'une action bénévole qui joue un rôle essentiel dans le mieux-être de la société.

Le CABM a toujours été un moteur et un pionnier de l'action bénévole à Montréal. Il entend aujourd'hui asseoir son leadership et devenir la référence pour ses différentes activités.

3. VALEURS

Le CABM :

- › est au cœur de l'action bénévole à Montréal depuis plus de 75 ans
- › est au cœur des enjeux de la société en soutenant l'engagement citoyen
- › fait appel au cœur de chacun pour le mieux-être de la société

Les valeurs qui nous tiennent à **CŒUR** :

Collaboration

C'est une valeur intrinsèque au CABM : sa mission est en soi une promotion de la collaboration entre les citoyens bénévoles et les organismes œuvrant pour le mieux-être de la société. Pour ce faire, le CABM encourage la collaboration entre son personnel permanent, ses bénévoles propres et toutes les parties prenantes.

Ouverture

Le CABM est un organisme à l'écoute de son environnement. Ainsi, il est ouvert aux besoins changeants de la société, aux nouvelles formes d'action bénévole et à tous ceux et celles qui veulent s'engager.

Engagement

Le CABM s'engage à double titre. Tout d'abord, il s'engage à mettre tous les efforts nécessaires pour mener à bien sa mission. En parallèle, il encourage l'engagement citoyen via l'action bénévole pour que chacun agisse à sa façon dans l'objectif de contribuer positivement à la société montréalaise.

Unicité

Le CABM se caractérise par sa longévité, son équipe, et son choix de se différencier des autres CAB. Il revendique cette différence et l'applique au quotidien. Le CABM reconnaît aussi que chacun est différent, et souhaite offrir à chaque bénévole une expérience unique dans laquelle celui-ci se retrouvera.

Respect

Le CABM respecte chacune des parties avec qui il interagit. Dans cette optique, il garantit aux organismes et aux bénévoles une adéquation entre leurs valeurs et leurs intérêts respectifs. Ce respect se traduit également à l'interne par l'attention portée au bien-être de ses employés et de ses bénévoles.

V. ENJEUX ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

ENJEUX	ORIENTATIONS
<p>Une gestion interne aussi humaine qu'efficace</p>	<p>Optimiser la structure et l'organisation du travail</p>
	<p>S'investir dans le mieux-être des employés</p>
<p>Une gestion responsable du risque financier</p>	<p>Diversifier les sources de financement</p>
<p>Un leadership assumé en matière d'action bénévole</p>	<p>S'enraciner dans son milieu de vie</p>
	<p>Se rapprocher de ses organismes membres actuels et potentiels</p>
<p>Une communication axée sur la nature et la portée de ses actions</p>	<p>Structurer l'information transmise en fonction de chacune de ses clientèles cibles</p>
	<p>Démontrer l'impact de ses actions sur les organismes soutenus et leurs clientèles</p>

ENJEU 4 : UNE COMMUNICATION AXÉE SUR LA NATURE ET LA PORTÉE DE SES ACTIONS

La notoriété de l'organisation n'est plus à faire dans son milieu, cependant les clientèles cibles ne connaissent pas nécessairement l'étendue des actions du CABM. Il n'est pas non plus encore une référence systématique en bénévolat pour le grand public.

Malgré le fait que tous s'entendent sur la pertinence du CABM et l'ampleur de son apport dans la société, son impact concret sur l'engagement citoyen et sur les organismes qu'il soutient n'est pas démontré. Certains projets intéressants, comme la collaboration avec SAP, n'ont pas été exploités à leur juste mesure dans les actions de communication. En l'absence d'un plan de communication global, les réalités particulières de chaque clientèle cible ne sont pas toujours prises en compte. Enfin, les outils de communication du CABM pourraient être modernisés et améliorés, notamment le site Internet, comme cela a été relevé par certains membres.

Orientations stratégiques

- 4.1 Structurer l'information transmise en fonction de chacune de ses clientèles cibles
- 4.2 Démontrer l'impact de ses actions sur les organismes soutenus et leurs clientèles