

# PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2023-2026

## **TABLES DES MATIÈRES**

Introduction.....	4
1. Le Comité Ad Hoc et ses membres.....	5
1.1 Mandat de ce comité.....	5
1.2 Travaux du comité à ce jour.....	6
2. Le Sondage 23.....	6
2.1 Population sondée.....	7
2.2 Liste des personnes à sonder.....	7
2.3 Particularités.....	7
2.4 Participation .....	8
2.5 Les grands thèmes.....	9
3. La gouvernance.....	9
3.1 Liste des politiques adoptées depuis 2019.....	9
3.2 Liste des comités Ad hoc créés et en vigueur au 31 mars 2023...10	
3.3 L’avenir et la pérennité de la FRIJQ .....	10
3.4 Promouvoir la spécificité jeunesse des RIJ.....	11
3.5 Participation au Conseil d’Administration et Comités Ad Hoc....	12
3.6 Pérennité de l’organisation.....	13
4. Direction et gestion administrative.....	15
4.1 Bureaux et bail.....	16
4.2 Finances de la FRIJQ.....	18
4.3 Identifications des défis et enjeux budgétaires .....	19
5. Services aux membres.....	20
6. Relations gouvernementales.....	24
6.1 Rencontres ministérielles.....	24
6.2 Comité National de concertation et de la Table des Partenaires..	24

6.3 Comités locaux de concertation.....	25
7. Négociation de l'Entente nationale 2025-2030.....	25
8. Communication avec les membres.....	27
8.1 Visibilité de la fédération.....	28
8.2 Opportunité médiatique et de positionnement.....	30
9. Formation et Journée de la FRIJQ.....	30
9.1 Formation et Perfectionnement de la main d'œuvre.....	30
9.2 Journée de la FRIJQ.....	32
Annexe 1 - Bilan des actions prises 1 <sup>er</sup> avril 2019 au 31 janvier 2023	
Annexe 2 - Liste des recommandations	
Annexe 3 – Échéancier de la planification stratégique 2023-2026	

## INTRODUCTION

La dernière planification stratégique de la [FRIJQ](#), appelée *PLANIF 2012-2015* est le dernier exercice effectué en ce sens par l'organisation. Lors de la mise en poste de la nouvelle direction générale en 2019, un des objectifs était de mettre sur pied un plan d'actions pour les prochaines années (2019-2022), en vue de la négociation de l'Entente Nationale 2020-2025.

La Covid-19 en mars 2020 a dicté un nouvel agenda et toutes les organisations ont dû s'adapter et composer avec les mesures sanitaires alors en vigueur.

Malgré le contexte, des outils structurants ont tout de même été mis en place par le directeur général, dont un Plan d'action évolutif. Document que le conseil administration a pu utiliser pour les aider à la prise de décisions au cours des dernières années. Les objectifs de la démarche étaient (et sont toujours) d'accompagner, orienter et établir des actions à prendre pour le développement et l'évolution de projets futurs que la [FRIJQ](#) désirerait mettre de l'avant dans les années à venir.

Depuis avril 2019 et ce jusqu'au au 31 janvier 2023, selon le document (**annexe 1**), le conseil d'administration et la direction général ont pu mettre en œuvre l'ensemble des outils nécessaires à l'avancement des dossiers et projets ciblés par la [FRIJQ](#).

Ce compte-rendu déposé par M. Massie, ci-nommé *Bilan actions prises*, couvrant la période du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 janvier 2023, fut déposé aux membres du conseil d'administration lors de la rencontre tenue le 10 février 2023.

C'est à ce moment que les membres du Conseil d'administration ont décidé de mettre en place le comité *Ad Hoc de Planification stratégique 2023-2026* dont les travaux serviront à établir les prochaines orientations de la [FRIJQ](#) devant prendre au nom de ses membres. Au même moment que fut pris la décision d'embaucher un consultant externe pour l'accompagner ce comité dans ses travaux.

Le comité a été mis en place dès la fin février 2023.

## **1 LE COMITÉ *AD HOC* ET SES MEMBRES**

La composition du Comité *Ad Hoc de Planification Stratégique 2023-2026* :

Mme Mélanie Arsenault (Lanaudière-Laval)

M. Michel Tremblay (Montréal)

Mme Nadia Landry (Montérégie-Estrie)

Mme Alexandra Pelletier (Montérégie-Estrie)

M. Mario Olivier Massie, DG Conseil

M. Jessy Savaria, consultant

### **1.1 MANDAT DU COMITÉ**

Le mandat de ce comité était de respecter la mission de la [FRIJQ](#), soit : d'élaborer et d'identifier les objectifs de Développement et Orientations futures de la [FRIJQ](#) :

- 1 Unir en une seule entité les ressources intermédiaires jeunes du Québec.
- 2 Promouvoir l'amélioration continue de la qualité des services dispensée aux jeunes usagés de nos ressources.
- 3 Défendre et protéger les intérêts de tous les membres de la [FRIJQ](#).
- 4 Représenter nos membres auprès des différentes instances gouvernementales.

Ainsi que d'établir les grandes orientations en vue des prochaines négociations de l'Entente nationale 2025-2030, que des divers projets pour le développement futur de ses membres.

## 1.2 TRAVAUX DU COMITÉ À CE JOUR

Le comité a tenu plusieurs rencontres de travail et a établi les grands thèmes de la Planification Stratégique :

- La Gouvernance
- La Direction / Gestion administrative
- Les Services aux membres
- Formation et Perfectionnement
- Relations Gouvernementales
- Communication
- Journée de la [FRIJQ](#)

## 2. SONDAGE 23

A la demande des membres du comité *Ad Hoc de Planification Stratégique 2023-2026* et du conseil d'administration, un sondage a été envoyé à l'ensemble des membres.

L'option du sondage s'est avérée pour l'occasion un choix optimal. Rejoindre les membres par sondage a plusieurs avantages :

- Connaître les préoccupations des membres dans la gestion quotidienne de leur(s) ressource(s) :
  - Valider de manière objective et confidentielle les éléments de ce sondage
  - Identifier les orientations futures d'un organisme à but non lucratif (OBNL)
  - Analyser de manière objective si la [FRIJQ](#) est au diapason avec la réalité et les besoins de ses membres
- Particularités qui furent considérées :
  - La structure de la [FRIJQ](#) est particulière:
  - Plusieurs membres sont propriétaire/exploitant de plus d'une ressource.
  - Certains membres sont des OBNL.

## **2.1 POPULATION SONDÉE**

Compte-tenu du nombre de membres, tous les membres ont été invités à participer. La question était de considérer le nombre de ressources ou le nombre de propriétaire.

Le choix a été de privilégier les propriétaires plutôt que la prépondérance des votes des membres de ressources selon les règlements généraux de la [FRIJQ](#). Ainsi, tous les propriétaires de ressources ont été invité qu'à se prononcer qu'une seule fois, même ceux qui ont plusieurs ressources.

## **2.2 LISTE DES PERSONNES À SONDER**

La listes des personnes à sonder a été fourni par la permanence de la Fédération, liste en date du 31 mars 2023. La [FRIJQ](#) comptait à cette date 85 membres (ressources), pour un total de 69 adresses courriels officiels envoyées au 1<sup>er</sup> avril 2023. Plusieurs membres sont propriétaire/exploitant de plus d'une ressource.

Il y a eu deux rappels entre la période du 1<sup>er</sup> avril et le 7 mai 2023.

## **2.3 PARTICULARITÉS DU SONDAGE**

Le caractère confidentiel du processus était une priorité pour que ceux qui y participent ne ressentent aucunes contraintes et soient libres de leur réponse.

Le processus a été entièrement géré, opéré et administré par le consultant externe. Aucune autre personne que le consultant n'a eu accès à la plateforme de sondage *Survey Monkey*.

Délibérément, pour ce sondage, la plateforme a été configurée pour conserver la confidentialité des répondants et assurer une confidentialité complète. En clair : il est impossible d'identifier répondant et/ou provenance de la réponse.

## 2.4 PARTICIPATION

### PARTICIPATION

Nombre de personnes invitées:	69 courriels
Nombres de personnes ayant répondues:	35 répondants
Nombre de sondages incomplets:	5 répondants
Nombre de sondage analysés et retenus:	30 répondants
Nombre de questions dans le questionnaire:	37 au total
Nombre de questions fermées:	31 (choix de réponses)
Nombre de questions ouvertes:	6 (réponses à développer)

### PARTICIPATION PAR RÉGION SOCIO SANITAIRE

RÉGION	NOMBRE	POURCENTAGE
Montréal	8	26.7 %
Lanaudière	3	10.0 %
Laurentides	8	26.7 %
Laval	1	3.3 %
Québec	1	3.3 %
Trois-Rivières	1	3.3 %
Montérégie	7	23.3 %
Saguenay- Lac- St-Jean	1	3.3 %
Autres (incomplets)	5	nil
Total	35	100 %



## 2.5 LES GRANDS THEMES

Le comité a jugé pertinent de concentré ses travaux sur les sept (7) thèmes suivants :

- ✓ La gouvernance
- ✓ Direction et gestion administrative
- ✓ Services aux membres
- ✓ Relations gouvernementales
- ✓ Négociation de l'Entente nationale 2025-2030
- ✓ Communication avec les membres
- ✓ Formation et Journée de la [FRIJQ](#)

## 3 LA GOUVERNANCE

La gouvernance de la [FRIJQ](#) n'avait pas été revue depuis 2013/2017. Une mise à jour s'imposait. La révision s'est effectuée avec le support d'une ressource externe. Les travaux furent réalisés durant la pandémie entre novembre 2021 et mars 2022.

Les Règlements généraux ont été acceptés en mars 2022. Dans un second temps, l'ensemble des autres politiques furent acceptées par le conseil d'administration en mai 2022. Ces politiques ont fait l'objet de présentations lors de l'AGA en juin 2022.

### 3.1 LISTE DES POLITIQUES ADOPTÉES DEPUIS 2019

- Règlements généraux (adoptés le 18 mars 2022)
- Politique sur les rôles et responsabilité du C.A. et de la direction générale (adopté le 18 mars 2022)
- Code d'Éthique (adopté le 13 mai 2022)

- Politique en matière d'usage alcools, drogues et médicaments (adoptée le 13 mai 2022)
- Politique de Prévention et Harcèlement psychologique et sexuel (adoptée le 13 mai 2022)
- Politique fédérative de la Défense des membres (adoptée le 18 mars 2022)

### **3.2 LISTE DES COMITÉS AD HOC CRÉÉS ET EN VIGUEUR AU 31 MARS 2023**

- Comité national de concertation et suivi de l'entente
- Comités locaux de Concertation (Établissements de santé)
- Comité de la Défense des Membres
- Comité de la Formation et du Perfectionnement des Membres
- Comité de la Mesure d'Exigences Particulières (MEP)
- Comité de Planification Stratégique 2023-2026

#### **RECOMMANDATION 1 :**

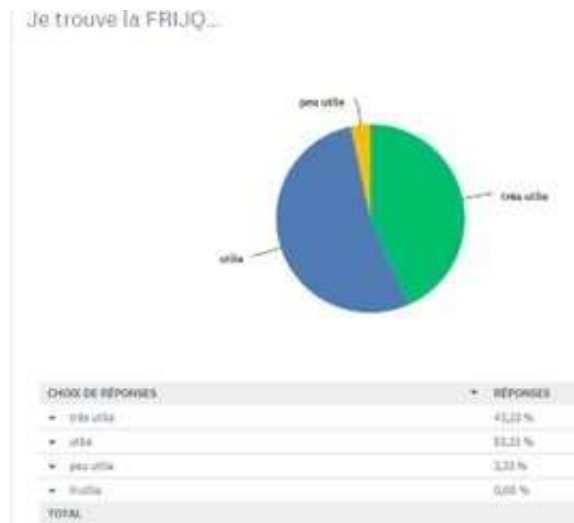
Les différentes politiques de gouvernance devront être revues en 2026 après la signature de l'Entente nationale afin de modifier certaines politiques s'il y a lieu ou selon la législation alors en vigueur.

#### **RECOMMANDATION 2 :**

La permanence doit tenir ses informations auprès du Registraire des entreprises du Québec, et non seulement sur base annuelle. Les changements de membres au sein du conseil d'administration doivent être apportés. Présentement, le dossier est à jour.

### **3.3 L'avenir et la pérennité de la FRIJQ**

L'exercice de planification stratégique implique d'évaluer la pertinence de l'organisation et de son utilité. Lors du sondage des membres sur la perception qu'ils ont de la [FRIJQ](#).



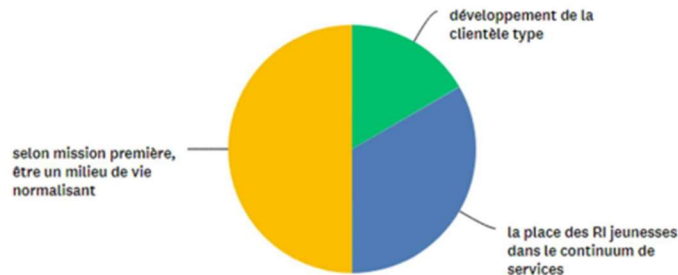
La réponse est claire obtenue lors du Sondage 23 est sans équivoque. Même après 23 années d'existence, les participants ont indiqués massivement l'importance et la pertinence de leur fédération soit 97 % trouvent la **FRIJQ**, de *utile à très utile* et 3% (soit 1 répondant) la considère comme peu utile.

Dans un contexte où l'adhésion est obligatoire et non volontaire, il serait normal (bien que non souhaitable) que des répondants affichent clairement leur mécontentement et/ou leur opposition. Dans le cas présent, aucun point négatif soulevé. Aucun répondant n'a répondu la considérer inutile.

### 3.4 Promouvoir la spécificité jeunesse des RIJ

La spécificité jeunesse étant un élément de distinction des ressources jeunes intermédiaires, les répondants ont dû s'exprimer sur la manière souhaitable de favoriser et valoriser le maintien de cette spécificité jeunesse des RIJ :

- 1 répondant sur 2 (50%) considère que selon la mission première, c'est d'être un milieu de vie normalisant;
- 1 répondant sur 3 (33,3%) considère que c'est la place des RI jeunes dans le continuum de services;
- 1 répondant sur 6 (16,67%) considère que cela passe par le développement de la clientèle type;



### 3.5 Participation au Conseil d'administration et Comités *Ad Hoc*

La participation citoyenne et le bénévolat sont des enjeux importants dans la vitalité des organisations et de leur pérennité. Il était important de connaître la position des membres face à la possibilité de s'impliquer au conseil d'administration et/ou par le biais des comités *Ad hoc* dans l'organisation.

67% des répondants au *Sondage 23* ont clairement indiqué ne pas être intéressés à siéger à titre de membre bénévole au sein du conseil d'administration de la fédération et/ou sur des comités *Ad hoc*

La tendance et le constat ont le mérite d'être clair. Ces chiffres sont un reflet assez juste de la réalité qui se passe présentement au renouvellement de mandat et de recrutement de nouveaux membres au sein du conseil d'administration [FRIJQ](#).

Cette question, comme plusieurs autres dans le *Sondage 23*, est une question qui a permis de valider la crédibilité des répondants et de juger de la pertinence des réponses reçues pour l'ensemble du sondage.

Fait est à noter, ce constat de la [FRIJQ](#) n'est pas isolé mais touche l'ensemble des organismes et OBNL au Québec. Une baisse importante de participation généralisée, conséquence des plusieurs facteurs (générationnel, sociétale et démographique).

### RECOMMANDATION 3

Lors de recrutement de nouveaux membres au sein du Conseil d'administration, il faut s'assurer de respecter le profil et le rôle de responsabilité des membres du conseil d'administration, tels que spécifié dans la *Politique sur les rôles et de la responsabilité du Conseil d'Administration et de la direction générale*.

De plus, tout nouveau membre se doit d'avoir une formation avant sa première réunion. À noter que déjà l'ensemble des politiques de gouvernance son remis au nouveau membre par la direction générale.

### 3.6 Pérennité de l'organisation

Aborder la question de pérennité de l'organisation implique inévitablement de soulevé le nombre de ressources actives maintenant versus le nombre lors de la dernière planification stratégique et d'observer la tendance (106 en 2019 versus 84 maintenant).

La baisse du nombre de ressources depuis les dernières années est factuelle et est un point incontournable qui doit être adressé. Une baisse de ressource implique :

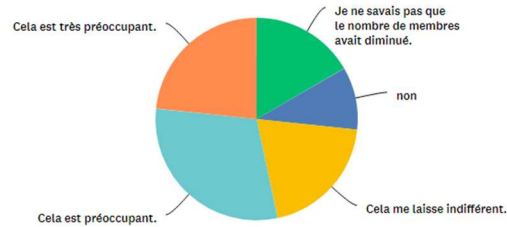
- Une diminution des cotisations pour la [FRIJQ](#)
- Un rapport de force diminué

Le *Sondage 23* a permis de constater que 17% des répondants ont déclaré ne pas être au courant de la tendance, 20 % y sont indifférent, 10 % ne sont nullement préoccupés par cette situation.

Par contre, 53% des répondants sont préoccupés et prennent la chose au sérieux. Et savent très bien que la permanence et le CA sont conscient de la situation et que différentes représentations sont effectuées en ce sens auprès du MSSSS.

Au sujet de l'avenir de la FRIJQ, êtes-vous préoccupé par la baisse du nombre de ressources des dernières années?

Réponse(s) obtenue(s) : 30 Question(s) ignorée(s) : 0



CHOIX DE RÉPONSES	RÉPONSES	
Je ne savais pas que le nombre de membres avait diminué.	16,67 %	5
non	10,00 %	3
Cela me laisse indifférent.	20,00 %	6
Cela est préoccupant.	30,00 %	9
Cela est très préoccupant.	23,33 %	7
TOTAL		30

Sur cet enjeu, les actions de la FRIJQ sont limitées. L'accroissement ne peut passer que par invitation. L'ensemble des nouvelles ressources sont assujettie aux appels d'offres publiques lancées par les établissements selon leur besoin de places en jeunesse.

Les notes du sondage nous ont permis de relever d'autres facteurs importants :

- Le coût des immeubles est devenu un élément déterminant. Certains membres ne désirent pas développer de nouveaux points de services/ressources considérant l'augmentation importante des coûts immobiliers et des nouvelles législations pour l'ouverture d'une nouvelle ressource et ce depuis les dernières années
- La durée des contrats est un frein à l'engagement (3 ans au lieu de 10 ans)
- La pénurie de main d'œuvre est un élément de découragement au niveau opérationnel et limite la relève.
- Les nouvelles configurations du bâtiment exigées par les établissements augmentent le coût de l'achat de la bâtisse

#### **RECOMMANDATION 4 :**

La FRIJQ devrait continuer de sensibiliser les établissements du Québec et le MSSSS sur l'impact des frais liés à l'acquisition d'un immeuble lors d'ouverture d'une nouvelle ressource. Ainsi, de faire les démarches appropriées auprès du MSSSS afin de prévoir un montant forfaitaire disponible pour la réalisation des différents aménagements exigés selon certaines législations en vigueur, après l'acceptation de l'appel d'offre.

Ces représentations devraient avoir lieu lors des rencontres avec le MSSSS (comité nationale de concertation et des prochaines négociations de l'Entente nationale 2025-2030) ainsi que les comités locaux de concertation des différents établissements.

#### **4.DIRECTION ET GESTION ADMINISTRATIVE**

Les impacts de la Covid-19 ont eu pour conséquences de modifier le fonctionnement de l'ensemble des organisations, qu'elles soient publiques, privées ou OBNL. Une période exceptionnelle pour laquelle il n'y avait pas de modèle ou de référence.

Alors que nous revenons à *la vie normale*, il était important de se questionner sur la manière dont la permanence rend ses services et de sonder les membres sur leur perception et satisfaction face aux décisions prises par le conseil d'administration durant cette période.

L'ensemble des membres sondés se sont dit satisfait des différentes décisions et actions prises par le conseil d'administration durant les dernières années.

Sur la question de l'appréciation des services rendus et offert par la permanence, l'ensemble des membres qui ont participé au sondage 23 se sont dit très satisfait des réponses reçues à leur problématiques respectives durant la période de la pandémie et après.

#### 4.1 Bureaux et bail

Au moment des présentes, les bureaux de la **FRJQ** situés au 28 Chemin de la Côte St-Louis Ouest, bureau 200 (2<sup>e</sup> étages), à Blainville. La superficie des locaux est de (+ ou - ) 1200 pi<sup>2</sup>.

Les bureaux sont ouverts du lundi au jeudi, 8h30 à 16h00. Outre les bureaux de la permanence, le Directeur général/conseil est disponible en tout temps par courriels et/ou par téléphone. Ce dernier est souvent en communication avec les membres et différents établissements du Québec.

Les locaux de la permanence étant un poste budgétaire important, il était obligatoire d'aborder ce sujet dans le cadre du *Sondage 23*. Avoir une permanence est certes essentielle, mais les modèles d'affaires ont beaucoup évolué depuis la Covid-19. Nous avons donc questionné les membres sur les locaux de la **FRIJQ**.

- 20% ont répondu ne pas savoir où sont situés les locaux de la **FRIJQ**
- 43 % n'y ont jamais mis les pieds depuis plus de 36 mois
- Seul 10% y sont venus dans les 12 mois



On constate finalement que 90% des répondants n'y sont jamais allés depuis au moins 36 mois. Évidemment, il y a eu la question de la Covid-19 et des restrictions sanitaires. Mais nous sommes revenus depuis à un rythme de vie normale et seulement 10% des répondants ont fréquenté les locaux dans les 12 derniers mois.

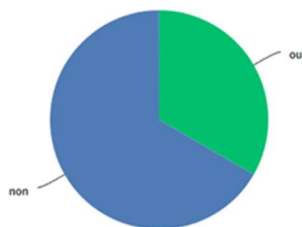


Considérant l'utilisation de nouvelles technologies et les frais qu'elles encourrent, nous devons faire le point sur les opportunités d'économies et de rationalisation qui se doivent d'être exploités à juste valeur. Dans le cas ci-présent, la Covid-19 a accéléré le recours aux vidéo-conférences. Cette pratique est maintenant ancrée dans les manières de faire des organisations. Certes, le présentiel ne sera pas éliminé, mais n'est plus de facto le mode privilégié pour les rencontres.

Un autre facteur doit être pris en compte dans l'analyse à moyen et long terme, celui du bilan carbone. Déjà certains ministères et organismes gouvernementaux ont commencé à demander le bilan carbone des organisations avec qui ils collaborent. Cette mesure finira par devenir obligatoire et étendue.

A la question posée sur la pertinence de conserver des bureaux de la permanence avec pignon sur rue et stationnement, plus de 67% des répondants (2/3) ont considéré non pertinent que la FRIJQ possède des locaux en 2023.

Selon vous, est-ce toujours pertinent que la FRIJQ possède des locaux avec pignon sur rue?



La direction générale exécutait déjà du travail à distance avant la pandémie, et ce, depuis plusieurs années, et que la plupart des rencontres du conseil d'administration ont lieu en virtuelle et, à l'occasion, en présentiel.

Dans son entente de travail, l'adjointe administrative (embauchée en avril 2022), il est convenu qu'elle travaillerait 3 jours sur 4 à la permanence de la FRIJQ.

Il faut considérer que le bail actuel qui prendra fin le 31 mai 2024 et que le conseil d'administration devra confirmer un renouvellement de bail avant le 1<sup>er</sup> novembre 2023.

Le consultant a visité les bureaux de la FRIJQ dans le cadre de son mandat, et vient à la conclusion que rien, compte tenu de l'achalandage sur place, n'indique les besoins d'une telle superficie pour les 5 prochaines années.

Toutefois, bien que les outils et les plateformes numériques sont maintenant intégrés dans toutes les organisations et sont là pour rester, l'abolition complète de locaux est non souhaitable.

#### **RECOMMANDATION 5**

Revoir les besoins réels, envisager une diminution des lieux/relocalisation des bureaux dans un espace qui pourrait s'avérer être facilement de 50% moindre que les espaces occupés présentement. Cela se traduira directement par d'importantes économies monétaires.

(Relocalisation décembre 2023)

## **4.2 FINANCES DE LA FRIJQ**

Le consultant a constaté, après le passage en revue des états financiers et des budgets annuels des dernières années, que présentement la FRIJQ est bien gérée par la permanence.

Éléments notables observés depuis 2019:

- Augmentation de l'avoir net malgré des investissements et la mise à niveau des bureaux (informatisation, téléphonie, etc,)
- Majoration des revenus du MSSS
- Saine gestion des liquidités et de l'encaisse (placements, revenus d'intérêts)
- Redditions de compte biannuelle au sein du MSSS pour la subvention associative et le Fonds de formation et de perfectionnement qui sont bien présentées.

### **4.3 IDENTIFICATIONS DES DÉFIS ET ENJEUX BUDGÉTAIRES**

Considérant la baisse du nombre de membres depuis les 5 dernières années, la diminution des revenus de cotisations devient un enjeu important. La décroissance du nombre de ressources (membres) entraîne directement une diminution des cotisations mensuelles des membres.

#### **RECOMMANDATION 6**

De s'assurer lors du prochain budget (2024-2025), de l'application des points suivants :

- De s'assurer lors de la prochaine négociation de l'Entente nationale 2025-2030 d'une augmentation de la subvention associative selon l'augmentation du coût de la vie depuis 2020.
- Création d'un budget d'accueil pour nouveaux membres de la [FRIJQ](#)
- Engagement d'un fonds spécial de 75 000\$ dans le cadre de la négociation de l'Entente nationale 2025-2030 afin d'embaucher des consultants de divers domaines tels que, à titre d'exemple : avocats, évaluateur agréés, cpa.
- Augmenter le budget annuel pour Relations gouvernementales (comités de concertations national et local) (présentement de 2 500\$).
- Allouer annuellement un montant de 10 000\$ (minimum) pour le Fonds de défense des membres (présentement de 6 500\$)
- Maintenir les acquis et bonification du Fonds de formation et de perfectionnement (MSSS).

## 5. SERVICES AUX MEMBRES

La force du nombre est un concept bien compris et maîtrisé chez les membres de la FRIJQ. 90% des répondants au *Sondage 23* ont indiqué être favorables à ce que la FRIJQ puisse mettre à profit la force du nombre et de bonifier son offre de services et d'opportunité pour augmenter les avantages économiques pour les membres.

Parmi une multitude de services cités, voici ceux que plus de 50% des répondants ont démontré avoir de l'intérêt:

- services comptables avec tarifs négociés ( tel que la vérification annuelle, le volet AMP (Autorité des Marchés Publics), expertise pour documents ou formulaires spécifiques, le service de paie)
- assurances biens et responsabilités (rabais, protection sur mesure)
- mutuelle d'assurance, permettant de mettre à disposition outils de prévention pour les accidents en milieu de travail et diminuer les taux annuels
- possibilité d'adhérer à un programme d'avantages pour les employés (assurance médicaments, soins dentaires, fond de pension,...) comme outils pour augmenter la rétention de votre personnel
- fournisseurs de biens et services à prix de volume négocié (exemple fournitures de bureau, papeterie, produits sanitaires, service de soutien informatique et technicien à distance, équipements informatiques)
- professionnels communs (cpa, conseillers juridiques)

Il est à considérer de bien identifier le rôle de la FRIJQ et de ses limites financières et de ressources humaines. Tous les commentaires et suggestions reçues lors du *Sondage 23*, il est important pour nos membres de s'assurer qu'au niveau monétaire, organisationnelles (avec une permanence de 2 ressources) et des contraintes géographiques que représente la dispersion des ressources à travers la province.

Par exemple, plus de 70% des répondants considèrent la pénurie de main d'œuvre, le changement dans la clientèle de plus en plus lourde imposée à

nos ressources et l'absence de relève dans le milieu des ressources intermédiaires jeunes comme étant des éléments déterminant dans la fermeture des ressources au cours des dernières années.

Or, la FRIJQ n'a pas les outils ni le personnel pour soutenir la recherche de ressources humaines pour les ressources membres.

Toutefois, la FRIJQ peut profiter de sa notoriété en diffusant positivement, la valorisation du travail apporté auprès des jeunes en ressources intermédiaires jeunes via son site web. Et même de créer des partenariats avec diverses associations professionnelles/étudiantes afin de mieux faire connaître notre profession et attirer de nouveaux talents.

Autre observation, le volet administratif d'une ressource intermédiaire est un facteur important pour plus de 50% des répondants du *Sondage 23*. Le fardeau de la tâche est considéré comme étant de plus en plus lourd avec les années. Le volet administratif subi bien souvent les effets indirects de la pénurie de main d'œuvre.

### **RECOMMANDATION 7**

Création d'un comité ad hoc pour la priorisation des services communs que la **FRIJQ** pourrait offrir aux membres:

- Négociation d'une tarification de groupe auprès d'un assureur pour les assurances civiles et responsabilités;
- Négociation d'une tarification auprès d'un assureur pour une assurance groupe et d'un programme d'avantages sociaux (santé, salaires, etc...)
- Recherche d'un fournisseur pour la mise sur pied d'une mutuelle d'assurances auprès de la CNESST
- Services juridiques (consultation) (*déjà en application/Défense des Membres*)
- Négociation de taux et services auprès de professionnels et fournisseurs
- Experts en relations de travail et ressources humaines
- Services comptables
- Fournisseurs de matériel informatique et bureautique

Considérant les commentaires et suggestions reçus suite lors *Sondage 23*, la **FRIJQ** devrait mettre en place et offrir rapidement des formations spécifiques surtout pour les nouveaux membres qui arrivent ainsi qu'aux anciens qui porteront principalement sur l'Entente nationale en application. Dans le *Sondage 23* indique que 87% des répondants sont en faveurs d'une telle démarche.

### RECOMMANDATION 8

La création d'une journée de formation spécifique pour les nouveaux membres. Le contenu suivant serait souhaitable :

- Services et programmes offerts par la **FRIJQ**
- Présentation des Politiques de gouvernance de la **FRIJQ**
- Présentation de l'Entente nationale et particulières
- Gestion administrative d'un RI Jeunesse
- Modèle de budget financier
- Rétributions financières de l'entente / Gestion du SIRTFF
- Formation offerte par les établissements
- Relations avec leur établissement (opérationnel)

Cette formation devrait être sous supervision du directeur général-conseil, avec participation : conseiller juridique, comptable, un membre de la **FRIJQ** ayant au minimum 10 ans d'expérience en gestion de RI jeunesse.

## 6. RELATIONS GOUVERNEMENTALES

Quand nous parlons de relation gouvernementale pour la FRIJQ cela consiste à établir un plan d'action pour atteindre les objectifs que nous désirons voir se réaliser avec le gouvernement pour nos membres dans la cadre du maintien de l'Entente nationale et de toutes représentations dans le cadre de nouvelles législation.

### 6.1 RENCONTRES MINISTÉRIELLES

Que ce soit des communications avec les ministres et membres de leur cabinet, élus, hauts fonctionnaires (sous-ministre) ou titulaires de charges publiques (CPNSS, établissements) qui sont appelés quotidiennement à prendre des décisions qui peuvent avoir un impact positif sur l'avancement des dossiers de nos membres que nous représentons dans le cadre de l'Entente nationale de même que pour tout autre considération législative.

Il faut donc maintenir (à titre d'exemple) des rencontres ministérielles avec le Ministre de la santé Lionel Carmant et son cabinet, et ce au minimum 2 fois l'an ou avec d'autre élus, et au besoin afin d'échanger sur les différentes préoccupations de nos membres.

### 6.2 COMITÉ NATIONAL DE CONCERTATION ET DE LA TABLE DES PARTENAIRES

En ce qui concerne le suivi de l'Entente nationale actuelle il faut que la permanence et les membres du comité *Ad Hoc* siégeant sur le Comité national de concertation et de la Table des Partenaires (volet clinique) maintiennent leur excellent travail avec la porte-parole du MSSS et ses collègues afin de respecter les engagements prises dans le cadre de l'Entente nationale signée par le Ministre de la Santé.



### 6.3 COMITÉS LOCAUX DE CONCERTATION

En vertu des nouveaux règlements de la [FRIJQ](#) envers les Comités locaux de concertation, il est nécessaire d'avoir UNE (1) rencontre annuelle avec l'ensemble des membres de ces différents comités locaux. Cette rencontre pourrait se tenir dans le cadre de la journée de l'AGA par un petit déjeuner rencontre. Le but principal serait de les informer des différentes stratégies que le comité National de concertation met en place pour l'année suivante et de connaître leurs préoccupations dans leurs régions socio sanitaires.

#### RECOMMANDATION 9

Que le Conseil d'administration de la [FRIJQ](#) confirme par résolution la mise en place de ce nouveau comité *Ad Hoc* des comités locaux de concertation (CLC) permanent qui aura un membre du conseil d'administration qui agira à titre de président de ce comité, accompagner par le directeur général/conseil. A mettre en place avant la prochaine négociation nationale 2025-2030.

### 7.NÉGOCIATION DE L'ENTENTE NATIONALE 2025-2030

Concernant les futures négociations de l'Entente nationale 2025-2030, il est souhaitable de commencer à s'y préparer maintenant. Dans ce contexte, le conseil d'administration devrait prévoir des fonds et ce d'ici la fin de l'année financière 2023-2024 et allouer ces dépenses dans les budgets des exercices financiers 2024 à 2026. Un montant minimum de 75 000 \$ serait opportun dans le but de recourir aux support et conseils de professionnels (évaluateur agréé, avocat, cpa ou autres).

Afin d'être conséquent le conseil d'administration de la [FRIJQ](#) se doit, d'ici l'automne 2024, de procéder par résolution à la nomination des membres du comité *Ad Hoc de négociation 2025-2030 de la future Entente nationale* et

ce. Lorsque cela sera fait, le conseil d'administration devra immédiatement en aviser par résolution le ministre de la Santé et par la même occasion de faire une demande financière (comme par le passé) auprès du MSSSS dans le but de soutenir financièrement la **FRIJQ** de manière officielle.

Ce comité devra mettre en place une consultation auprès des membres afin de connaître leurs préoccupations et besoins futurs en liens avec l'Entente nationale. Nous suggérons que cette consultation soit effectuée par un sondage et réalisé à l'externe comme le fut pour le *Sondage 23*.

#### **RECOMMANDATION 10**

Que le conseil d'administration, par résolution, alloue un montant de plus 75 000\$ pour la préparation des prochaines négociations de l'Entente nationale, et ce à même les fonds et liquidités de la **FRIJQ** et de prévoir ces dépenses dans les budgets des exercices financiers 2024 à 2026.

Parmi les dépenses à engager avec ce budget, citons par exemple la volonté des membres depuis des années d'avoir une rétribution plus juste concernant le *Taux quotidien associé aux coûts d'opération liés à l'immeuble* (places reconnues et disponibles).

Parmi les actions à prendre, il faudrait que le conseil d'administration donne un mandat clair à une firme d'évaluateur agréé reconnu dans le milieu des ressources intermédiaires afin de faire l'évaluation de différents types de ressources (résidence, appartement supervisé, CRDI) que nous avons comme membres.

#### **RECOMMANDATION 11**

Que d'ici l'automne 2024 le conseil d'administration nomme, par résolution, les membres du *comité Ad Hoc de négociation pour l'Entente nationale 2025-2030*.

### RECOMMANDATION 12

Dans le but d'évaluer le coût d'opération lié à l'immeuble pour une ressource intermédiaire jeunesse, la nomination d'un expert en évaluation immobilière par le conseil d'administration, suite aux recherches et recommandations du directeur général-conseil.

Un des critères de sélection pour la nomination de cette entreprise, cette dernière devra avoir une expertise similaire à celle de l'ARIHQ.

### RECOMMANDATION 13

Octroyer un mandat à une firme spécialisée en sondage, par résolution du conseil d'administration pour la réalisation d'un sondage externe auprès des membres. Le but de ce sondage étant de connaître les problématiques et les enjeux des membres dans le cadre de la future Entente nationale 2025-2030.

En conclusion, le directeur général-conseil doit, dans le cadre de son mandat, participer à l'occasion aux commissions parlementaires sur la Santé ou autres de l'Assemblée Nationale du Québec qui ont et/ou qui auront des impacts positifs sur les ressources intermédiaires jeunes. A terme, une meilleure représentativité auprès des élus, ministres et hauts fonctionnaires permettra de bonifier la position de la [FRIJQ](#) auprès du gouvernement.

## 8 COMMUNICATION AVEC LES MEMBRES

La [FRIJQ](#) a développé au cours des dernières années de nouveaux outils de communication. Pour être rejoint et informer les membres bénéficient depuis 2019 d'un véhicule d'information, appelé *En Direct de la FRIJQ*. Cette infolettre distribuée par courriel est très appréciée.

Le *Sondage 23* a permis de constater la satisfaction des membres face à cet outil d'informations interne. L'ensemble des membres ont massivement

répondu l'apprécier et le consulté. Il est souhaitable de maintenir sa distribution de manière régulière et de préférence, mensuel, avec des sujets d'actualité et non uniquement des informations ministérielles. Avec sa permanence, la [FRIJQ](#) doit agir à titre de vigie pour ses membres.

La mise à niveau du site web de la [FRIJQ](#) sera terminée d'ici la fin de l'année 2023. Comme changements majeurs, citons la révision de l'ensemble du contenu rédactionnel, une nouvelle infographie au niveau du volet grand public, la création d'une nouvelle section qui réservée exclusivement aux membres de la [FRIJQ](#) avec code d'accès unique. Dans cette section, les membres pourront y retrouver l'ensemble des politiques de gouvernance ainsi que différentes communications pertinentes, en provenance du MSSSS et autres partenaires.

## 8.1 VISIBILITÉ DE LA FÉDÉRATION

Dans le cadre de commentaires reçus des répondants lors du *Sondage 23*, des membres nous ont indiqué ne pas être intéressé à ce que la [FRIJQ](#) bénéficie d'une visibilité. Pour eux, pas de participations médiatiques de la [FRIJQ](#) ou présence, que ce soit au travers de publicité payante ou de communiqué de presse. A l'opposé, certains réclament une présence médiatique plus importante pour la [FRIJQ](#) et ce tant pour les démarches auprès du gouvernement (MSSSS) que de l'image auprès du public. Enfin, pour les autres la visibilité actuelle est amplement suffisante.

Entre les deux visions opposées qui ressortent du *Sondage 23*, la [FRIJQ](#) se doit de trouver un point d'équilibre tant pour sa stratégie de communication que pour sa visibilité.

En tout premier lieu, il est important de prendre en considération que la [FRIJQ](#) possède un nombre limité de membres de même que des ressources financières restreintes. Il serait donc conséquent d'analyser et comparer des

organisations similaires à la [FRIJQ](#) avant d'établir un positionnement approprié à adopter en communication et en visibilité.

Ceci étant dit, une entité comme la [FRIJQ](#) a beaucoup à perdre en crédibilité à ne pas avoir de vue d'ensemble et d'être en réaction, à la pièce, lorsque des situations se présentent.

Nous recommandons que la [FRIJQ](#) se dote d'un plan de communication pour les situations de problématique majeure. Ce plan devrait contenir des modèles types de lettres, de communiqué de presse préétabli concernant des sujets d'actualité, et ce en rapport avec notre clientèle et les ressources intermédiaires jeunes. Le plan devrait également désigner le porte-parole officiel et les lignes de presse à suivre selon l'évènement. De plus, il est recommandé que l'ensemble des membres du conseil d'administration respecte la position prise lorsque qu'une communication publique est diffusée par la [FRIJQ](#).

Déjà les porte-paroles reconnues sont la présidente et le directeur générale-conseil de la [FRIJQ](#).

Types d'exemples de problématiques majeures :

Incendie dans une ressource jeunesse, maltraitance d'un enfant dans l'une de nos RI membre (déclaration DPJ), déclaration média sur un sujet d'actualité qui touche les RI jeunes, négociation de l'Entente nationale, ...

#### **RECOMMANDATION 14**

Nomination par résolution du conseil d'administration d'une firme spécialisée en communication pour l'élaboration d'un plan de communication pour la [FRIJQ](#) pour les prochaines années, avec un budget spécial pris à même les fonds accumulés de la FRIJQ. Un tel plan devrait être révisé tous les trois ans ou selon la situation.

## 8.2 OPPORTUNITÉS MÉDIATIQUES ET DE POSITIONNEMENT

En 2025, la [FRIJQ](#) aura 25 ans. Les répondants au *Sondage 23* ont démontré de l'intérêt pour souligner l'événement. Parmi tous les commentaires, trois idées principales sont ressorties soit, la tenue d'un congrès spécial de deux (2) jours, un souper ou une soirée gala.

Peu importe la forme, il y a unanimité au fait qu'il faut souligner l'évènement et reconnaître certains membres pour leur implication auprès de la [FRIJQ](#). Les membres ont partagé l'importance d'inviter les anciens membres et leur personnel actuel. Il ne faudrait pas oublier de mettre en place un calendrier des activités de la [FRIJQ](#) durant l'année 2024-2025. Il s'agit d'une occasion positive de visibilité.

### Recommandation 15

Par résolution du conseil d'administration, la mise sur pied d'un comité *Ad Hoc* pour le 25<sup>e</sup> anniversaire, avec un budget spécial prit à même les fonds accumulés de la [FRIJQ](#), afin de souligner cet événement.

## 9 FORMATION ET JOURNÉE DE LA [FRIJQ](#)

### 9.1 Formation et Perfectionnement de la main d'œuvre

Obtenue dans le cadre de la dernière négociation de l'Entente nationale 2020-2025, la [FRIJQ](#) bénéficie depuis 2021 d'un fonds de formation et de perfectionnement. Ce fonds permet d'élaborer un programme annuel dédié à la formation des membres et de leur personnel avec certains critères préétabli par le MSSSS.

Le conseil d'administration a créé au printemps 2022, un *comité Ad hoc permanent de formation* afin d'élaborer le premier programme de formation. Ce dernier fut annoncé lors de l'AGA 2022 avec une campagne de promotion effectuée auprès des membres. Le premier programme de formation couvrait la période d'octobre 2022 à février 2023. La 2<sup>e</sup> année du programme fut lancée dernièrement.

Il s'agit d'un acquis important pour la FRIJQ. Outre le fait de s'assurer de respecter les formations exigées par le MSSS, le comité *Ad hoc* devra sur base annuelles développer de nouvelles formations attractives et pertinentes.

La formation en ligne demeure le type de formation à prioriser plutôt que le présentiel. Il a été possible de confirmer la satisfaction des membres à cette méthode dans le cadre du *Sondage 23*. Ce choix offre une plus grande accessibilité et des coûts moindres. Il en ressort également que le maintien de cette méthode est bénéfique pour la gestion de la main d'œuvre des ressources qui désire faire participer leur personnel aux dites formations.

#### **RECOMMANDATION 16**

Considérant l'importance de la formation et de la qualité des services que les ressources doivent offrir, nous recommandons que dans le cadre de la prochaine entente nationale, que soit maintenue et bonifier le fonds de formation et de perfectionnement afin de continuer à former les membres et leur personnel ainsi que de développer de nouvelles formations attractives et pertinentes.

## 9.2 JOURNÉE DE LA FRIJQ

La FRIJQ tient présentement deux journées de la FRIJQ par année. La première a lieu en juin avec conférence, information d'actualité sur l'Entente nationale, suivi de l'assemblée général annuel et d'un cocktail des membres. La seconde journée a lieu à l'automne plus précisément en septembre. Il s'agit d'une journée complète avec conférencier invité, diner, information d'actualité sur l'Entente nationale et le tout terminé par un cocktail des membres.

Les questions de pertinence, de contenu et d'appréciation globale des Journées de la FRIJQ ont été abordé lors du *Sondage 23*. Dans l'ensemble, les répondants ont une perception positive de ces journées. Ils trouvent cette formule intéressante. C'est l'opportunité deux fois l'an, d'avoir des rencontres avec leurs collègues de d'autres ressources et de pouvoir échanger entre eux des différentes problématiques vécues. Ces occasions sont également perçues comme un ressourcement par la dynamique des conférences ou des informations diffusées par la permanence ou par les membres du conseil d'administration.

Dans les commentaires reçus, certains aimeraient que ces rencontres puissent se tenir dans leur région. Considérant que le nombre de ressources est restreint dans certains secteurs, cela s'avère complexe au niveau logistique. Toutefois, est-ce qu'on peut faire mieux ou le statu quo demeure la meilleure option? La question se pose. La FRIJQ doit se pencher sur la possibilité de trouver un emplacement qui convient au plus grand nombre de membres, plus ou moins central pour les membres idéalement avec des frais à moindre coût, pour les membres et pour la FRIJQ.



A défaut d’aller dans toutes les régions, nous suggérons de prendre en considération qu’il serait bon de trouver un, ou deux endroits lesquels seraient en alternance. Des lieux facilitant de rencontre pour les ressources

ayant différents services (stationnement gratuit, restauration, hébergement) et qui pour la FRIJQ aurait un coût financier moindre. L’occasion peut-être de collaborer avec des partenaires financiers tel que des fournisseurs de services qui auraient un intérêt de développement d’affaire avec nos membres.

#### **RECOMMANDATION 17**

Considérant l’importance des journées FRIJQ pour les membres, nous recommandons que la permanence de la FRIJQ puisse faire les démarches nécessaires afin de trouver un lieu central, avec accès autoroutier, soit dans la ville de Laval ou de maintenir le lieu actuel.

## **ANNEXE 1**

### **Bilan des actions prises 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 janvier 2023**



**BILAN DES ACTIONS PRISES**  
**Fédérations des ressources intermédiaires jeunesse du Québec**  
**(FRIJQ)**

Pour la période du  
1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 janvier 2023.

M. Mario Olivier Massie, Conseiller stratégique  
Directeur général-conseil

Blainville, le 31 janvier 2023

## **Bilan des actions prises par Mario-Olivier Massie à titre de conseiller stratégique de Massie Stratégiste pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 janvier 2023.**

Ce bilan résume les actions prises selon les modalités du contrat de service entre la Fédération des ressources intermédiaires jeunesse du Québec et Massie Stratégiste.

### **LA PERMANENCE ET LE CONSEIL D'ADMINISTRATION**

À titre de **Directeur général-conseil** et membre du conseil d'administration de la FRIJQ sans droit de vote je mets en place toute la documentation nécessaire par sa rédaction (lettres, en direct, ordres du jour, avis de convocation, procès-verbaux, rapports annuels, présentations PowerPoint, programmes de formation, déroulements d'événement, calendriers annuels, etc...) pour le bon fonctionnement de la gestion des différentes activités telle que le conseil d'administration, journée de la FRIJQ, l'AGA ainsi que des différents comités Ad hoc et de ceux liés à l'Entente Nationale, soit le comité national de concertation, la Table des partenaires, les différents comités locaux de concertation (Montréal, Laval, Laurentides, Mauricie - Centre du Québec, Capitale Nationale, Saguenay-Lac-Saint-Jean et la Montérégie) ainsi que les différents comités Ad hoc de la FRIJQ dans le but d'offrir des services aux membres et d'améliorer les services offerts aux jeunes usagers, cela avec la collaboration de l'adjointe administrative.

Durant cette période, le conseil d'administration a tenu vingt et une (21) rencontres, dont des **réunions régulières** et quelques **rencontres du comité exécutif**, avec une participation des membres aux différentes séances à presque 100%. Ces rencontres se sont tenues principalement par vidéoconférences durant la période COVID, et en présentiel avant et après la période COVID. J'ai organisé l'ensemble des différentes **assemblées générales annuelles des membres** soit quatre (4) et une assemblée générale spéciale des membres dans le cadre de l'acceptation de la nouvelle Entente Nationale 2020-2025 par vidéoconférence, la dernière assemblée générale annuelle que nous avons tenue le 7 juin 2022 en présentiel, après deux ans en mode virtuel.

Depuis le début de mon mandat à la FRIJQ je me suis fait un devoir de préparer le **calendrier annuel** des activités telles les rencontres du conseil d'administration et des autres activités de la FRIJQ afin de prévoir une meilleure planification pour la gestion du temps de nos membres du conseil d'administration ou de membres collaborateur.

### Gestion administrative

Un des premiers dossiers que j'ai traité a été celui de l'**amélioration locative des bureaux de la fédération** par la modification des lieux de travail et de la **modernisation de l'installation de nouvelles technologies** pour la téléphonie et l'informatique ainsi qu'au réaménagement des locaux.

### Situation financière

Je me fais un devoir depuis le début de mon mandat de préparer un budget annuel et des budgets pour chacun des événements qui ont des impacts financiers pour la FRIJQ. Je publie régulièrement des communiqués spécifiques aux membres du conseil d'administration de l'état des résultats et le bilan mensuels qui sont préparés par nos vérificateurs et transmis aux membres du conseil d'administration afin de s'assurer de la bonne **gestion des budgets annuels** (voir tableau).

Depuis le début de mon mandat à la FRIJQ, la santé financière est à un excellent niveau à l'heure actuelle, car lors des dernières négociations de la nouvelle Entente Nationale avec mes interventions et les membres du comité nous avons pu faire bonifier la **subvention associative** de 125 000\$ à **140 000\$** annuel ainsi que la création du **Fonds de formation et de perfectionnement** qui représente une somme de plus ou moins 65 000 \$ annuel, de bénéficié d'un **financement du gouvernement du Canada** durant la pandémie de 20 000\$, de la création de placements avec les avoirs de la FRIJQ ce qui rapporte des **intérêts annuels**. Afin d'avoir un meilleur contrôle des dépenses, j'ai créé un tableau de bord du registre des dépenses fait par chèques avec les détails de la dépense.

Suite au départ de Sylvie Beaudoin en avril 2022 j'ai embauché **une nouvelle adjointe administrative** France Charbonneau avec un horaire de travail bonifié à une journée supplémentaire soit du lundi au jeudi et qui a la responsabilité du suivi du nouveau programme de formation et de perfectionnement de la FRIJQ incluant le **soutien administratif** avec ma collaboration.

Durant cette période, la Présidente et moi avons échangé à maintes reprises au sujet de la gestion des dossiers en action de la FRIJQ ou des correspondances spéciales concernant les différents sujets d'actualité (préparation des conseils d'administration, les comités ad hoc, suivi des relations avec nos membres , le MSSS, la stratégie de négociation de l'Entente Nationale 2020-2025 et du suivi de la modification de cette entente en 2022, ou des problématiques avec les établissements, comités locaux, Covid-19 et autres). Durant cette même période j'ai communiqué avec les membres du conseil d'administration pour différents dossiers.

Nous avons également accompagné nos RI membres lors **d'enquêtes administratives** et traité plusieurs dossiers de RI qui avaient certaines problématiques avec les établissements concernant la MEP, la **reddition de comptes Covid-19**, les frais d'accompagnement, la **gestion de la nouvelle entente nationale** avec les nouvelles modifications durant la période estivale et autres.

Nous incluons aussi notre **collaboration** avec les établissements **lors d'ouverture et de fermetures** (Laurentides, Montréal, Montérégie, Capitale nationale), comme ce fut le cas durant cette période. Nous avons encore, à ce jour, un dossier avec une RI, qui est toujours devant le juge-arbitre et de plus nous avons toujours plus ou moins de vingt (20) à trente (30) dossiers en action.

Vous remarquerez que nous avons appuyé nos membres dans leurs démarches avec les établissements, qu'il s'agisse de services à offrir aux usagers, de la gestion du programme de formation, des paiements, de la compréhension des directives et circulaires du MSSS, des services requis par les établissements contractants ou d'autres demandes de la part de nos ressources membres.

Au niveau juridique, nous faisons appel à l'occasion à un juriste-conseil pour obtenir certaines informations juridiques, soit pour la FRIJQ ou pour nos membres.

### **Comités Ad hoc FRIJQ**

À titre de **Directeur général-conseil** j'ai participé activement aux **différents comités liés à l'Entente Nationale**, soit les comités locaux de concertation, le comité national de concertation la Table des partenaires nationaux ainsi que les différents comités Ad hoc de la FRIJQ.

Nous avons créé dans la dernière année plus de huit (8) comités Ad hoc en l'occurrence : la négociation de l'**Entente Nationale**, la **Gouvernance de la COVID 19**, la **politique fédérative de la Défense des membres**, les **notes évolutives des usagers**, la **Formation et le perfectionnement 2022** suite à la nouvelle Entente Nationale, la **MEP**, et la **planification stratégique et plans d'action 2023-2025**.

J'ai participé activement au comité Ad hoc de négociation de l'Entente Nationale 2020-2025. Pour ce comité j'ai agi à titre **coordonnateur du comité** et de **porte-parole** auprès du négociateur du MSSS durant l'ensemble des négociations au nom des membres de la FRIJQ. Ce comité a débuté en octobre 2019. J'ai préparé la documentation nécessaire, les ordres du jour et la planification de journées de négociation pour le comité.

Entre le 1<sup>er</sup> avril 2020 et le 30 septembre 2021, nous avons effectuée près de dix-huit (18) rencontres avec le **comité de négociation** via Teams ou par rencontres téléphoniques dans la finalisation de l'entente, qui a été signée par le Ministre le 19 juillet 2021.

En septembre 2021, la permanence a organisé quatre (4) **séances d'information de la nouvelle Entente Nationale 2020-2025** auprès des membres afin de les informer des modifications et des nouveautés. Plus de quarante (40) RI ont participé.

Durant le printemps 2022, je me suis impliqué dans le cadre de la **modification de l'Entente Nationale** considérant que certaines clauses apportaient des modifications à l'entente. Après vérification avec les membres du comité de négociation de la FRIJQ, ainsi qu'avec notre conseiller juridique, j'ai pu compléter cette négociation au mois d'août 2022 et transmettre les informations à nos membres.

Un des dossiers les plus importants que nous avons mis en place durant cette période a été celui du **Comité Ad hoc de la Gouvernance** avec la participation d'une firme externe en gouvernance, qui a procédé à la rédaction et la révision de l'ensemble de nos politiques de gouvernance, nos règlements généraux, le profil de membre du conseil d'administration, le code d'éthique, la politique de prévention du harcèlement psychologique ou sexuel au travail et du traitement des plaintes, la politique en matière d'usage d'alcool, de drogues et de certains médicaments. Ces différentes politiques sont disponibles pour nos membres afin qu'ils puissent en faire une mise à jour dans leurs RI respectives. Nous avons tenu plus de onze (11) rencontres pour ce grand chantier de **modernisation de la gouvernance de la FRIJQ**.

Nous avons aussi élaboré une **Politique fédérative de défense des membres** ainsi qu'un document portant sur la **gestion des notes évolutives d'un usager**, avec l'aide d'un conseiller juridique, dans le but que nos ressources puissent bien comprendre les **nouvelles législations en matière d'accès au dossier de l'usager** et la méthode de base du contenu de ces notes en plus d'une formation sur ses deux sujets.

Nous avons entrepris durant cette période soit d'octobre 2021 à son lancement en juin 2022, la **création du fonds de formation et du perfectionnement** des membres et de leurs employés. Ce premier programme a débuté par la recherche de documentation, la rédaction du premier programme de formation 2022-2023, calendriers des formations, des différents formulaires que ce soit d'inscription, de réclamation des frais par les RI ainsi que de la recherche de nos formateurs et de nos fournisseurs de service.

Ce programme inclut des formations en lien avec le programme national du MSSS et d'autres types de formations qui répondent aux besoins de nos membres et de leur personnel. Ce programme vise à transmettre des **connaissances supplémentaires et certaines mises à niveau** des formations obligatoires aux gestionnaires et aux employés des ressources.

À l'automne 2022, nous avons créé deux autres comités Ad hoc soit celui sur le **décloisonnement de la MEP** ainsi que celui sur la **planification stratégique 2023-2025 de la FRIJQ**.



Le comité de **décloisonnement de la MEP** fut créé afin de bonifier la liste des diplômes reconnue par le MSSS pour l'application de cette mesure. J'ai préparé la documentation nécessaire à ce comité en plus d'une consultation aux membres afin de connaître leurs besoins dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre, de la rédaction de la présentation pour le MSSS ainsi que de préparer les rencontres de travail du comité et des relations avec le MSSS.

Le comité de **planification stratégique 2023-2025** je suis à préparer les prochaines actions apprendre et par la même occasion de travail avec un consultant externe afin de nous supporter dans cette planification que j'aimerais que nous puissions présenter le projet à nos membres lors de la rencontre de l'AGA DE JUIN PROCHAIN.

### **Hors mandat COVID-19 (aucun guide d'instruction en cas de pandémie)**

Ne pouvant passer sous le silence le dossier hors mandat, que les membres du conseil d'administration et moi-même avons dû faire face, soit la **pandémie de la COVID-19** sans guide d'instruction ou de référence. Dès le début j'ai fait la suggestion de créer un comité spécial, soit le **comité Ad hoc COVID-19** composé de certains membres du conseil d'administration et de moi-même. Ce comité avait comme principal objectif de répondre à certaines préoccupations de nos ressources durant cette période, et ce, par le biais de rencontres quasi journalières, puis ensuite 1 à 2 fois par semaine afin de faire un suivi avec le MSSS et les établissements.

Durant cette période, le Comité National de concertation s'est transformé en **table de gestion des dossiers de la COVID**, en partenariat avec l'ensemble du comité. J'ai accompagné et secondé nos membres sur leurs nombreux questionnements concernant les différentes **consignes provenant du MSSS et de la santé publique du Québec**. Tout cela avec un budget restreint de notre fédération, ne comptant que du personnel travaillant trois (3) jours par semaine.

Le conseil d'administration et sa Présidente, Mélanie Arseneault, ont décidé que je devais être disponible pour les membres sur une base de cinq (5) et même sept (7) jours par semaine, et ce, durant le mois de mars 2020 et les mois suivants. Par conséquent, un **budget spécial COVID-19** a été mis en place.

Nous avons offert à nos membres un service durant la période des Fêtes, considérant la remontée des cas de COVID dans certaines RI et la **mise en application de la nouvelle mesure salariale** afin de les conseiller dans leur compréhension des consignes et les rassurer sur le volet financier. Nous avons continué à offrir un **service-conseil** à nos membres durant toute la période estivale, considérant la mise en application de la nouvelle mesure salariale estivale du MSSS et de l'annonce de la modification de l'entente nationale.

Au niveau financier je suis intervenu directement avec le comité auprès du MSSS afin de **supporter nos RI avec des dépenses supplémentaires** en début de pandémie afin de faire accepter un budget de sommes alloués que chaque RI a reçu en début de la pandémie. Dans un deuxième temps une **bonification salariale** du salaire des employés des RI avec la **prime de \$4,00/heure** ainsi que la négociation durant l'été 2022 de la **prime estivale** pour le temps supplémentaire toujours en application pour les RI à ce jour.

J'ai participé à la **sensibilisation de nos membres** dans le cadre de la **campagne de vaccination** afin qu'ils s'assurent que leurs personnels soient totalement vaccinés pour la sécurité et le bien-être de tous les jeunes usagers selon les consignes du MSSS

J'ai offert à nos membres un service même durant la période des congés fériés ou estivaux en intervenant auprès du MSSS afin d'accompagner des RI qui avaient des cas de Covid parmi leurs jeunes usagers ou d'autres problématiques, considérant la remontée des cas de COVID dans certaines RI et la mise en application de la nouvelle mesure salariale afin de les **conseiller dans leur compréhension des consignes** et les **rassurer sur le volet financier**.

Je suis intervenu régulièrement au niveau de la **compréhension des directives** provenant des CIUSSS/CISSS, qui souvent ne correspondaient pas aux consignes reçues du MSSS. Je suis intervenu dans le cadre de la **reddition de comptes** et de **demande de réclamations** de nos membres auprès du MSSS-établissement, et ce, encore aujourd'hui. Comme vous les savez plusieurs échanges de notes de services par courriel avec le CPNSSS vous ont été transmis durant cette période, en plus des nombreux échanges téléphoniques avec notre porte-parole du CPNSSS et les employés du MSSS.

## Relations gouvernementales

Durant cette période, j'ai préparé huit (8) **rapports bisannuels** qui concernent la **reddition de compte de la subvention associative auprès du Ministre de la santé**. J'ai rédigé plusieurs notes ou lettres aux cabinets ministériels pour différents dossiers de la FRIJQ, durant cette période. En plus d'échanger régulièrement avec le CPNSSS, le comité de négociation du MSSS, du suivi des dossiers des membres de la FRIJQ et des suivis intenses de la COVID-19.

J'ai appuyé nos membres dans leurs démarches avec les établissements, qu'il s'agisse des services à offrir aux usagers, la gestion du programme de la formation, les paiements, la compréhension des directives et circulaires du MSSS, les services requis par les établissements contractants ou autres demandes de la part de nos ressources membres auxquelles répond la permanence.

Je suis intervenu dans plusieurs dossiers au nom de ressources en échangeant sur une base régulière par courriel avec le MSSS, le comité de négociation du MSSS et suivi du dossier de la COVID-19 durant cette période par la FRIJQ, avec de nombreux échanges téléphoniques avec notre porte-parole Gilles Rancourt et Nathalie Lemay et son équipe, les employés du MSSS.

Même durant la COVID-19, le comité national de concertation, la table des partenaires, les différents comités locaux de concertation (Montréal, Laval, Laurentides, Mauricie-Centre du Québec, Capitale Nationale, Saguenay-Lac-Saint-Jean et la Montérégie) ainsi que les différents comités Ad hoc de la FRIJQ ont continué leurs rencontres.

## LES COMMUNICATIONS

Au niveau des communications, afin de bien communiquer avec nos membres j'ai élaboré en 2019 avec la participation d'une firme de communication la **nouvelle signature**, la **nouvelle image corporative**, le début de la **mise à niveau du site web** et la création d'une nouvelle adresse courriel.

J'ai créé une infolettre aux membres, « **En Direct de la FRIJQ** » afin d'informer nos membres des actions prises par la permanence et le conseil d'administration. Cette infolettre leur est transmise directement que ce soit pour annoncer les directives ministérielles que nous recevons du MSSS, l'évolution des négociations de l'entente nationale, la formation, les suivis dans le cadre de la COVID-19 et autres sujets d'intérêt pour nos membres. À ce jour j'ai rédigé et distribué plus de soixante-dix (70) éditions du « En Direct de la FRIJQ » soit une moyenne de deux (2) éditions par mois.

Comme autre outil de communication, qui est diffusé à l'ensemble de nos membres et partenaire, il y a maintenant le **rapport annuel** que j'ai rédigé pour quatre (4) parutions à ce jour.

### **AGA Journée annuelle FRIJQ**

Il y a eu du changement à la **Journée de la FRIJQ** avec une **nouvelle approche**, soit un horaire d'une seule journée, en excluant l'assemblée générale annuelle en ajoutant un **cocktail de fin de journée**. Dans le cadre de la modification de date de notre AGA en juin 2022 afin de respecter les législations, j'ai créé une **nouvelle activité de formation et d'information** avant l'AGA qui a été suivi d'un cocktail d'échange entre les membres de la FRIJQ. Je prépare en ce moment la prochaine AGA avec la collaboration de l'adjointe administrative de la FRIJQ. En plus des deux journées de la FRIJQ soit celle de septembre 2019 et en septembre 2022 considérant qu'en 2020 et 2021, années de la COVID-19, nous avons annulé ces rencontres.

Pour ces journées, j'ai développé un budget afin de maintenir un coût faible pour l'inscription de nos membres, en plus de la négociation avec les fournisseurs, l'horaire de la journée, le contenu des ateliers de la journée par la recherche de conférencier émérite du monde universitaire, les présentations PowerPoint, la présentation d'ateliers afin d'échanger avec les membres, par la mise en place de table ronde portant sur des sujets qui concernaient l'Entente Nationale et celle de septembre dernier avec un conférencier suivi de formations et d'informations pour les membres de la FRIJQ.

Dans le cadre de la modification de date de notre AGA en juin 2022 afin de respecter les législations, j'ai créé une **nouvelle activité de formation et d'information** avant l'AGA qui a été suivi d'un cocktail d'échange entre les membres de la FRIJQ. Je prépare en ce moment la prochaine AGA avec la collaboration de l'adjointe administrative de la FRIJQ.

## Conclusion

En conclusion, comme vous pouvez le constater à titre de conseiller stratégique j'ai été proactif et créatif durant mon mandat, en ce qui a trait aux différentes actions que j'ai prises, et ce avec la collaboration de la Présidente et des membres du conseil d'administration avec aussi la participation de l'adjointe administrative de la FRIJQ.

A handwritten signature in cursive script, appearing to read "Janis Glami".

## FÉDÉRATION RESSOURCES INTERMÉDIAIRES JEUNESSE QUÉBEC (FRIJQ)

Analyse comparative de 2018 à 2023

Présenté au CA du 10 février 2023

non-audité

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	
					Réel	Prévisions
						31-déc-22
<b>Revenus :</b>						
SUBVENTION MSSS FONCTIONNEMENT	125 000	125 000	125 000	143 306	140 000	140 000
Autres revenus (2018: reconnaissance d'exigences)						
COTISATIONS MEMBRES	75 492	81 160	87 950	84 102	59 642	89 626
* FONDS DE FORMATION				132 600	54 600	60 000
AIDE GOUVERNEMENTALE FÉDÉRALE				20 000		
NÉGOCIATION 2020-2025			9 918			
REVENUS JOURNÉE FRIJQ		6 700			6 097	5 000
PRODUIT DESSION ÉQUIPEMENT INFORMATIQUE				1 000	764	
INTÉRÊTS		2 534	731	522	2 095	1 000
Total des revenus	200 492	215 394	223 599	381 530	263 198 \$	295 626
<b>Bénéfice brut (perte brute)</b>	200 492	215 394	223 599	381 530	263 198 \$	295 626
<b>Frais d'exploitation :</b>						
SALAIRES & CHARGES SOCIALES	107 529	42 142	33 859	31 682	38 531	51 494
HONORAIRES DE DIRECTION		82 765	88 677	94 589	73 092	100 500
DÉPENSES COVID-19		8 252	15 920			0
FORMATION /FRIJQ	1 614	561	0		1 958	1 000
FONDS DE FORMATION				505	39 191	58 500
LOYER	24 655	26 376	29 753	31 980	23 993	34 500
TAXES & PERMIS	3 150	142	40	36	37	50
ENTRETIEN&RÉPARATION	1 846	5 323	341	17	141	1 500
ASSURANCES	3 151	3 329	3 546	3 801	4 236	4 000
TÉLÉCOMMUNICATIONS	3 679	2 115	2 564	1 644	870	2 500
DÉPLACEMENTS ET REPRÉSENTATION	8 102	539	0		755	2 500
COTISATIONS	2 956	2 766	89	90	67	1 500
HONORAIRES PROFESSIONNELS	4 867	4 764	5 934	19 250	11 406	5 000
DÉFENSE DES MEMBRES	279	2 518	18	7 850	4 916	3 500
MESURES DE RECONNAISSANCES D'EXIGENCES						0
COMITÉ DE NÉGOCIATIONS	0	5 488	6 891	7 654	2 177	0
MAINTIEN DE L'ENTENTE	4 401	3 193	357		-	4 000
JOURNÉE FRIJQ-AGA	12 162	18 562	2 612		12 739	15 000
COMITÉ NATIONAL DE CONCERTATION	225	2 498	0		-	5 000
COMITÉ DE COMMUNICATION		1 212	1 963	601	1 236	2 000
SITE WEB		3 635				0
DÉPENSES DE BUREAU	4 694	4 078	2 327	4 330	3 967	3 500
CONSEIL D'ADMINISTRATION	2 180	2 892	1 976	5 894	5 737	10 000
RESTRUCTURATION ET MISE À NIVEAU						0
IMMOBILISATIONS ACQUISES À MÊME LES REVENUS	2 223	11 612	0			0
DIVERS	0					0
FRAIS BANCAIRES ET CARTE DE CRÉDIT	37	214	121	140	95	125
DONS	0					0
INTÉRÊTS&PÉNALITÉS		1	0		0	25
Total des frais	187 750	234 977	196 988	210 063	225 145	306 194
<b>Bénéfice net (perte nette)</b>	12 742	(19 583 )	26 612	171 467	38 054	(10 568 )
<b>Solde de l'exédent des produits sur les charges au début</b>	266 078	278 820	259 237	285 848	457 315	
<b>Solde de l'exédent des produits sur les charges à la fin</b>	278 820	259 237	285 849	457 315	539 432	(10 568 )

## **ANNEXE 2**

### **Liste des recommandations**

**RECOMMANDATION 1 :**

Les différentes politiques de gouvernance devront être revues en 2026 après la signature de l'Entente nationale afin de modifier certaines politiques s'il y a lieu ou selon la législation alors en vigueur.

**RECOMMANDATION 2 :**

La permanence doit tenir ses informations auprès du Registraire des entreprises du Québec, et non seulement sur base annuelle. Les changements de membres au sein du conseil d'administration doivent être apportés. Présentement, le dossier est à jour.

**RECOMMANDATION 3**

Lors de recrutement de nouveaux membres au sein du Conseil d'administration, il faut s'assurer de respecter le profil et le rôle de responsabilité des membres du conseil d'administration, tels que spécifié dans la *Politique sur les rôles et de la responsabilité du Conseil d'Administration et de la direction générale*.

De plus, tout nouveau membre se doit d'avoir une formation avant sa première réunion. À noter que déjà l'ensemble des politiques de gouvernance son remis au nouveau membre par la direction générale.

**RECOMMANDATION 4 :**

La **FRIJQ** devrait continuer de sensibiliser les établissements du Québec et le MSSSS sur l'impact des frais liés à l'acquisition d'un immeuble lors d'ouverture d'une nouvelle ressource. Ainsi, de faire les démarches appropriées auprès du MSSSS afin de prévoir un montant forfaitaire disponible pour la réalisation des différents aménagements exigés selon certaines législations en vigueur, après l'acceptation de l'appel d'offre.

Ces représentations devraient avoir lieu lors des rencontres avec le MSSSS (comité nationale de concertation et des prochaines négociations de l'Entente nationale 2025-2030) ainsi que les comités locaux de concertation des différents établissements.



## **RECOMMANDATION 5**

Revoir les besoins réels par une diminution des lieux/relocalisation des bureaux dans un espace qui pourrait s'avérer être facilement de 50% moindre que les espaces occupés présentement. Cela se traduira directement par d'importantes économies monétaires.

(Relocalisation novembre 2023)

## **RECOMANDATION 6**

De s'assurer lors du prochain budget (2024-2025), de l'application des points suivants :

- De s'assurer lors de la prochaine négociation de l'Entente nationale 2025-2030 d'une augmentation de la subvention associative selon l'augmentation du cout de la vie depuis 2020.
- Création d'un budget d'accueil pour nouveaux membres de la FRIJQ
- Engagement d'un fonds spécial de 75 000\$ dans le cadre de la négociation de l'Entente Nationale 2025-2030 afin d'embaucher des consultants de divers domaines tels que, à titre d'exemple : avocats, évaluateur agréés, cpa.
- Augmenter le budget annuel pour Relations gouvernementales (comités de concertations national et local) (présentement de 2 500\$)
- Allouer annuellement un montant de 10 000\$ (minimum) pour le Fonds de défense des membres (présentement de 6 500\$)
- Maintenir les acquis et bonification du Fonds de formation et de perfectionnement (MSSS)

## **RECOMMANDATION 7**

Création d'un comité ad hoc pour la priorisation des services communs que la FRIJQ pourrait offrir aux membres:

- Négociation d'une tarification de groupe auprès d'un assureur pour les assurances civiles et responsabilités;
- Négociation d'une tarification auprès d'un assureur pour une assurance groupe et d'un programme d'avantages sociaux (santé, salaires, etc...)
- Recherche d'un fournisseur pour la mise sur pied d'une mutuelle d'assurances auprès de la CNESST
- Services juridiques (consultation) (*déjà en application/Défense des Membres*)

- Négociation de taux et services auprès de professionnels et fournisseurs
- Experts en relations de travail et ressources humaines
- Services comptables
- Fournisseurs de matériel informatique et bureautique

Considérant les commentaires et suggestions reçus suite lors Sondage 23, la FRIJQ devrait mettre en place et offrir rapidement des formations spécifiques surtout pour les nouveaux membres qui arrivent ainsi qu'aux anciens qui porteront principalement sur l'Entente nationale en application. Dans le *Sondage 23* indique que 87% des répondants sont en faveurs d'une telle démarche.

### **Recommandation 8**

La création d'une journée de formation spécifique pour les nouveaux membres. Le contenu suivant serait souhaitable :

- Services et programmes offerts par la FRIJQ
- Présentation des Politiques de gouvernance de la FRIJQ
- Présentation de l'Entente nationale et particulières
- Gestion administrative d'un RI Jeunesse
- Modèle de budget financier
- Rétributions financières de l'entente / Gestion du SIRTf
- Formation offerte par les établissements
- Relations avec leur établissement (opérationnel)

Cette formation devrait être sous supervision du directeur général-conseil, avec participation : conseiller juridique, comptable, un membre de la FRIJQ ayant au minimum 10 ans d'expérience en gestion de RI jeunesse.

### **RECOMMANDATION 9**

Que le Conseil d'administration de la FRIJQ confirme par résolution la mise en place de ce nouveau comité Ad Hoc des comités locaux de concertation (CLC) permanent qui aura un membre du conseil d'administration qui agira à titre de président de ce comité, accompagner par le directeur général/conseil. A mettre en place avant la prochaine négociation nationale 2025-2030.

### **RECOMMANDATION 10**

Que le conseil d'administration, par résolution, alloue un montant de plus 75 000\$ pour la préparation des prochaines négociations de l'Entente nationale, et ce à même les fonds et liquidités de la **FRIJQ** et de prévoir ces dépenses dans les budgets des exercices financiers 2024 à 2026.

Parmi les dépenses à engager avec ce budget, citons par exemple la volonté des membres depuis des années d'avoir une rétribution plus juste concernant le *Taux quotidien associé aux coûts d'opération liés à l'immeuble* (places reconnues et disponibles).

Parmi les actions à prendre, il faudrait que le conseil d'administration donne un mandat clair à une firme d'évaluateur agréé reconnu dans le milieu des ressources intermédiaires afin de faire l'évaluation de différents types de ressources (résidence, appartement supervisé, CRDI) que nous avons comme membres.

### **RECOMMANDATION 11**

Que d'ici l'automne 2024 le conseil d'administration nomme, par résolution, les membres du *comité Ad Hoc de négociation pour l'Entente nationale 2025-2030*.

### **RECOMMANDATION 12**

Dans le but d'évaluer le coût d'opération lié à l'immeuble pour une ressource intermédiaire jeunesse, la nomination d'un expert en évaluation immobilière par le conseil d'administration, suite aux recherches et recommandations du directeur général-conseil.

Un des critères de sélection pour la nomination de cette entreprise, cette dernière devra avoir une expertise similaire à celle de l'ARIHQ.

### **RECOMMANDATION 13**

Octroyer un mandat à une firme spécialisée en sondage, par résolution du conseil d'administration pour la réalisation d'un sondage externe auprès des membres. Le but de ce sondage étant de connaître les problématiques et les enjeux des membres dans le cadre de la future Entente nationale 2025-2030.

#### **RECOMMANDATION 14**

Nomination par résolution du conseil d'administration d'une firme spécialisée en communication pour l'élaboration d'un plan de communication pour la FRIJQ pour les prochaines années. Un tel plan devrait être révisé tous les trois ans ou selon la situation.

#### **RECOMMANDATION 15**

Par résolution du conseil d'administration, la mise sur pied d'un comité Ad Hoc pour le 25<sup>e</sup> anniversaire, avec un budget spécial prit à même les fonds accumulés de la FRIJQ, afin de souligner cet événement.

#### **RECOMMANDATION 16**

Considérant l'importance de la formation et de la qualité des services que les ressources doivent offrir, nous recommandons que dans le cadre de la prochaine entente nationale, que soit maintenue et bonifier le fonds de formation et de perfectionnement afin de continuer à former les membres et leur personnel.

#### **RECOMMANDATION 17**

Considérant l'importance des journée FRIJQ pour les membres, nous recommandons que la permanence de la FRIJQ puisse faire les démarches nécessaires afin de trouver un lieu central, avec accès autoroutier, soit dans la ville de Laval ou de maintenir le lieu actuel.

## **ANNEXE 3**

# **Échéancier de la planification stratégique 2023-2026**

















