

PLAN STRATÉGIQUE



2025-2027



Fédération québécoise
du loisir en institution

Introduction



La Fédération québécoise du loisir en institution (FQLI) puise sa mission au cœur même des milieux de vie qu'elle dessert. Regroupant plus de 630 installations de santé à travers le Québec, la Fédération soutient et dynamise le loisir auprès des personnes vivant dans les milieux tels que les CHSLD, MDAA, les centres de réadaptation, les centres psychiatriques, les résidences privées pour aînés, les ressources intermédiaires et les centres de jour. Par ses services-conseils, ses outils et ses activités de formation, elle accompagne les intervenant.e.s et les établissements pour enrichir l'expérience des différentes clientèles en leur offrant un loisir humaniste, inclusif et significatif.

Forte d'un réseau passionné et engagé, la FQLI fédère les Associations régionales des services de loisir en institution du Québec, qui sont actives dans chaque région pour adapter le loisir aux réalités locales et faire rayonner les bonnes pratiques. Ensemble, elles contribuent à faire du loisir un véritable levier de mieux-être, d'expression, de participation sociale et de dignité. En devenant membre de la FQLI, les installations deviennent automatiquement membres de leur association régionale.

La FQLI bénéficie d'un très haut niveau de satisfaction auprès de ses membres, ce qui constitue une base solide pour bâtir l'avenir. Les prochaines années seront néanmoins marquées par d'importants défis pour les installations membres, notamment avec la réforme en santé qui transforme leurs modes de gestion et d'intervention. Cette évolution représente toutefois une occasion unique pour la FQLI de se positionner comme une interlocutrice incontournable en matière de loisir en milieu institutionnel. Dans un contexte économique incertain, où les restrictions budgétaires gouvernementales accentuent la vulnérabilité des organisations, la Fédération doit accroître son autonomie financière en diversifiant ses revenus. Cela passe par le développement de nouveaux partenariats financiers, par l'augmentation du nombre de membres et par la mise en place de services payants qui valorisent l'expertise unique de la FQLI.

La démarche



L'analyse

Le plan stratégique que vous tenez entre vos mains repose sur les résultats d'une analyse approfondie de l'organisation et de son environnement externe, réalisée au cours de l'hiver 2025 à partir de sources d'informations diversifiées. AXXIO a d'abord reçu plusieurs documents pertinents (liste non exhaustive) et utiles à sa compréhension de l'organisation et de son environnement :

- Les états financiers des trois dernières années;
- Les rapports annuels des cinq dernières années;
- Les règlements généraux;



- Le document *Nos choix*;
- Le plan de développement 2022-2025 et la brochure sur les orientations de la FQLI;
- La convention d'aide financière entre le gouvernement du Québec et la FQLI;
- Les descriptions des emplois.

AXXIO a également entrepris des consultations auprès de groupes ciblés et avec des méthodes appropriées.

La consultation du conseil d'administration

Lors du lancement de la démarche, les administrateur.rice.s ont été interpellé.e.s sur divers thèmes en lien avec le fonctionnement actuel de l'organisation et les projets potentiels de développement, ainsi que sur leur vision des enjeux et des priorités.

La consultation de la direction générale et de la présidente

La directrice générale et la présidente du conseil d'administration ont été rencontrées individuellement pour échanger sur l'organisation et sur leur vision des enjeux et des priorités.

La consultation du personnel

Les membres du personnel ont été interpellés sur divers thèmes en lien avec le fonctionnement actuel de l'organisation, ainsi que sur les projets potentiels de développement.

La consultation de la table des partenaires régionaux

La FQLI a mis sur pied un comité consultatif de partenaires, provenant de toutes les régions, qu'elle nomme table des partenaires. Ce comité a été rencontré et interpellé sur divers thèmes en lien avec le fonctionnement actuel de l'organisation, leur réalité régionale, leur vision des enjeux et des priorités, ainsi que sur les projets potentiels.

La production du diagnostic

À la suite de cette analyse, un rapport a été remis à la direction générale pour alimenter la réflexion et préparer ensuite le présent plan stratégique.



Les faits saillants du diagnostic



Voici les faits saillants du diagnostic de la FQLI¹. Les orientations ont été élaborées en tenant compte de ces éléments.

Environnement interne

FORCES	VULNÉRABILITÉS
<ol style="list-style-type: none">1. Un choix de membrariat bien justifié.2. Des membres satisfait.e.s des services de la FQLI.3. Des formations adaptées à la réalité du terrain.4. Des tournées régionales qui permettent de resserrer les liens avec les membres.5. Un partage d'expertise entre les membres.6. La mobilisation de partenaires financiers.7. Des revenus autonomes à la hausse.8. Une très petite équipe très efficace.9. Des conditions de travail acceptables.10. Une notoriété qui ne fait aucun doute.	<ol style="list-style-type: none">1. Un nouveau PAFONL et une nouvelle année financière à venir.2. Une organisation fragilisée par la taille de son équipe.3. La retraite de la directrice générale en 2025.4. La fin des mandats de certain.e.s administrateur.rice.s.5. Des administrateur.rice.s occupé.e.s.

Environnement externe

OPPORTUNITÉS	RISQUES
<ol style="list-style-type: none">1. Une augmentation stratégique du membrariat.2. Les RPA : une opportunité à saisir.3. Une place de partenaire stratégique à prendre.	<ol style="list-style-type: none">1. Le loisir institutionnel : une perception inégale.2. Un réseau de la santé en pleine réforme.3. Un membrariat parfois motivé que par les programmes de soutien financier.

1. Pour en savoir plus, nous vous invitons à lire le document *Diagnostic organisationnel de la FQLI* déposé en mai 2025.



Notre identité



Mission

La Fédération québécoise du loisir en institution, reconnue comme organisme national de loisir et subventionnée par le ministère de l'Éducation, fait la promotion du loisir comme outil permettant d'améliorer la qualité de vie des clientèles et des milieux, puis comme moyen d'atteindre des objectifs thérapeutiques. Elle regroupe les installations du réseau de la santé et les intervenant.e.s y œuvrant en leur offrant formation, éducation et sensibilisation.

Valeurs*

L'efficacité engendre les résultats et la FQLI est un organisme efficace, dans les décisions comme dans les opérations.

Le travail d'équipe est essentiel pour connaître du succès.

Le respect envers les membres, les collègues, les fournisseurs est à la base des rapports humains harmonieux. C'est la pierre d'assise de la collaboration et le premier pas vers le travail d'équipe et la solidarité.

La solidarité est une valeur qui invite les êtres humains à s'accorder une aide mutuelle et à s'entraider les uns les autres.

* La mission et les valeurs, ayant été revues au cours des années précédentes, n'ont pas fait l'objet d'une nouvelle révision dans le cadre de la présente planification stratégique. Toutefois, le diagnostic démontre qu'elles demeurent bien ancrées dans l'organisation et incarnées par le personnel de la FQLI et son conseil d'administration.



Le plan en un coup d'œil



Les échanges et les enjeux soulevés dans le diagnostic ont permis de faire émerger 4 grandes orientations pour guider les efforts des trois prochaines années.

Orientations	Objectifs associés
1. Rayonner	<ul style="list-style-type: none">1.1 Être une interlocutrice de choix auprès de Santé Québec et saisir toutes les opportunités d'influence.1.2 Accroître le rayonnement auprès des gestionnaires des installations de santé.1.3 Valoriser le loisir en institution auprès des jeunes envisageant une carrière dans le domaine du loisir.1.4 Faire valoir le <i>Parcours Les Essentiels</i> comme une offre de formation incontournable.
2. Soutenir	<ul style="list-style-type: none">2.1 Maintenir l'excellence du service offert aux membres.2.2 Conserver la proximité avec les membres.2.3 Mettre à jour et développer les outils et les formations.2.4 Favoriser le partage d'expertise et de bonnes pratiques entre les membres.
3. Engager	<ul style="list-style-type: none">3.1 Engager la relève auprès de la FQLI et susciter son implication pour façonner une Fédération à son image.3.2 Engager et responsabiliser les représentant.e.s des installations dans leur rôle d'ambassadeur.ice.s auprès des intervenant.e.s de leurs milieux.3.3 Faire connaître et valoriser tous les avantages d'être membre de la FQLI.3.4 Augmenter le nombre des installations membres.



4. Pérenniser	<p>4.1 Renforcer l'équipe et mettre en place un plan de contingence pour sécuriser la continuité des activités.</p> <p>4.2 S'attacher à de nouveaux partenaires financiers.</p> <p>4.3 Diversifier les revenus autonomes.</p>
----------------------	---

Les orientations sont détaillées dans les pages suivantes. Chaque orientation présente des objectifs, des stratégies et des indicateurs qui lui sont propres.



1. Rayonner

Faire entendre notre voix et mettre en valeur le loisir dans les installations de santé.



La valorisation du loisir est au cœur de la mission de la FQLI. En faisant mieux connaître son rôle et son expertise, la Fédération contribue à améliorer la qualité de vie des clientèles des installations de santé. Ce rayonnement est d'autant plus essentiel que la FQLI relève du ministère de l'Éducation, tandis que ses membres s'inscrivent dans des milieux relevant surtout de Santé Québec et d'autres instances sociales et de santé. La FQLI agit ainsi comme un pont entre deux univers, positionnant le loisir comme un levier indispensable au mieux-être.

OBJECTIFS	STRATÉGIES	INDICATEURS/CIBLES
1.1 Être une interlocutrice de choix auprès de Santé Québec et saisir toutes les opportunités d'influence.	<ul style="list-style-type: none">a) Développer un plan de représentation.b) Positionner la FQLI comme experte du loisir dans les installations de santé dans les consultations publiques.c) Établir des alliances stratégiques avec d'autres acteur.rice.s du milieu.	<ul style="list-style-type: none">• 2 rencontres formelles avec Santé Québec et autres instances par année, sur trois ans.• 2 consultations publiques ou comités, où la FQLI est invitée, sur trois ans.• Reconnaissance de la FQLI comme experte (mentions officielles, invitations récurrentes).
1.2 Accroître le rayonnement auprès des gestionnaires des installations de santé.	<ul style="list-style-type: none">a) Mettre en place des actions ciblées de communication (infolettres ciblées, articles, visites, webinaires).b) Produire du contenu adapté aux décideur.euse.s (ex. : argumentaires, témoignages).c) Rencontrer les gestionnaires des installations membres lors des visites dans les milieux ou lors d'événements.d) Développer un lieu de discussion pour les gestionnaires afin de faire connaître les services de la FQLI et de démontrer le rôle que l'organisme peut jouer dans leur milieu.	<ul style="list-style-type: none">• Rejoindre 20 % des gestionnaires d'ici trois ans par les activités de communication.• Rencontrer annuellement 10 gestionnaires des installations de santé.• Rejoindre 10 %, sur trois ans, des gestionnaires d'installations membres et non-membres qui utilisent les services de la FQLI.

<p>1.3 Valoriser le loisir en institution auprès des jeunes envisageant une carrière dans le domaine du loisir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Collaborer avec les établissements scolaires et universitaires offrant des programmes en loisir. b) Créer des activités de visibilité (ex. : activités de réseautage entre des intervenant.e.s en loisir institutionnel et les étudiant.e.s dans les institutions d'enseignement, offrir des prix spéciaux aux étudiant.e.s sur les services et les formations de la FQLI, etc.). c) Encourager et soutenir les installations de santé par la mise en place d'un nouveau programme <i>Jeune-Culture</i> pour permettre à un milieu de recevoir des jeunes de façon hebdomadaire pour offrir une période de divertissement, mais également un moment privilégié intergénérationnel pour découvrir cette clientèle. 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 collaborations formelles avec des établissements scolaires/universitaires, sur trois ans. • 10 installations de santé soutenues financièrement dans la réalisation de ce projet.
<p>1.4 Faire valoir le <i>Parcours Les Essentiels</i> comme une offre de formation incontournable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Déployer une campagne de communication ciblée dans les installations de santé. b) Démontrer l'impact concret par des données et des témoignages recueillis par sondage auprès des participant.e.s. c) Faire connaître le programme aux dirigeant.e.s concerné.e.s dans les installations de santé et auprès de Santé Québec. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rejoindre 25 personnes annuellement qui complètent la formation. • 75 % de satisfaction des participant.e.s.

2. Soutenir

Être une alliée de proximité qui outille et accompagne ses membres.



La FQLI place ses membres au cœur de ses actions, en maintenant un service personnalisé et d'une grande qualité, tout en demeurant proche de leur réalité. Cette orientation vise à renforcer l'accompagnement offert, grâce à des outils constamment mis à jour, à des espaces d'échanges dynamiques et à une présence sur le terrain, qui assure écoute et proximité. En soutenant concrètement les intervenant.e.s et les installations de santé, la Fédération contribue à enrichir leurs pratiques et à accroître leur impact auprès des clientèles ciblées.

OBJECTIFS	STRATÉGIES	INDICATEURS/CIBLES
2.1 Maintenir l'excellence du service offert aux membres.	<ul style="list-style-type: none">a) Maintenir un service personnalisé.b) Évaluer la satisfaction des membres de façon continue.c) Diriger les efforts de l'équipe vers les activités à valeurs ajoutées et appréciées des membres.	<ul style="list-style-type: none">• Maintien du taux de satisfaction global des membres, soit supérieur à 75 %.
2.2 Conserver la proximité avec les membres.	<ul style="list-style-type: none">a) Sonder les membres et adapter les occasions de rencontre, en virtuel ou en présentiel, afin de tenir compte de leur réalité et des changements qui transforment la gestion des milieux du réseau de la santé.b) Maintenir les tournées régionales et la présence d'un.e employé.e de la FQLI auprès des conseils d'administration régionaux.	<ul style="list-style-type: none">• Au moins 1 activité, dans chacune des régions, annuellement.

<p>2.3 Mettre à jour et développer les outils et les formations.</p>	<p>a) Rédiger et/ou réviser les guides et documents.</p> <p>b) Créer des capsules de formation en ligne ou des outils numériques adaptés aux besoins des intervenant.e.s du milieu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction et/ou mise à jour majeure d'au moins 2 outils par année. • Création de 2 outils numériques ou capsules de formation en ligne par année.
<p>2.4 Favoriser le partage d'expertise et de bonnes pratiques entre les membres.</p>	<p>a) Revoir le site Internet de la FQLI pour offrir plus de diversité et de possibilités.</p> <p>b) Créer et animer une section outils plus dynamique pour les membres.</p> <p>c) Poursuivre les Zoom Café réguliers et les Zoom Café par clientèles ciblées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les personnes contribuant au partage sont diversifiées. • Au moins 2 fois par année, inviter les milieux à partager de nouvelles activités. • Un lieu de partage d'expertise est offert aux membres et un minimum de 1 rencontre structurée par mois est proposée. • Un nombre minimal de 50 participant.e.s à chaque rencontre et avoir une représentation d'un minimal de 10 % des membres de chaque région.



3. Engager

Mobiliser la relève et impliquer chaque personne dans la vie de la Fédération.



La vitalité de la FQLI repose sur la mobilisation de sa communauté. Engager signifie susciter l'implication de la relève pour qu'elle contribue à façonner une Fédération qui lui ressemble, responsabiliser les représentant.e.s des installations comme de véritables relais auprès des intervenant.e.s et renforcer le sentiment d'appartenance en valorisant pleinement les avantages de l'adhésion. Cette orientation vise également à accroître le membrariat en diversifiant les cibles et en développant des formules adaptées, assurant ainsi une Fédération dynamique, inclusive et représentative de la richesse de ses milieux.

OBJECTIFS	STRATÉGIES	INDICATEURS/CIBLES
3.1 Engager la relève auprès de la FQLI et susciter son implication pour façonner une Fédération à son image.	<ul style="list-style-type: none"> a) Créer des occasions d'implication adaptées à la nouvelle génération et faire découvrir toutes les possibilités de s'impliquer. b) Développer un programme de relève et de mentorat au sein du conseil d'administration et adapter les outils (ex. : prévoir des sièges dédiés à des intervenant.e.s de la relève, adapter les règlements généraux, adapter le programme d'intégration au C. A., etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimum 3 nouvelles personnes impliquées, sur trois ans, auprès de la gouvernance ou ayant contribué à la réalisation des activités de la FQLI. • Un programme de relève et de mentorat est mis en place et les outils nécessaires ont été développés ou adaptés en conséquence.
3.2 Engager et responsabiliser les représentant.e.s des installations dans leur rôle d'ambassadeur.rice.s auprès des intervenant.e.s de leur milieu.	<ul style="list-style-type: none"> a) Clarifier et valoriser le rôle des représentant.e.s des installations. b) Poursuivre la mise à jour des personnes contacts, identifiées dans le portail des membres, pour maximiser l'impact des communications de la FQLI vers ses membres. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100 % des représentant.e.s ont mis à jour annuellement les informations dans le profil des membres. • 1 activité annuellement visant à clarifier le rôle des représentant.e.s de l'installation a été initiée au terme de ce plan stratégique.

<p>3.3 Faire connaître et valoriser tous les avantages d'être membre de la FQLI.</p>	<p>a) Développer un argumentaire clair et convaincant pour recruter et fidéliser les membres en suscitant leur intérêt pour l'ensemble des services et avantages offerts.</p> <p>b) Assurer un suivi annuel de l'utilisation des services et avantages par les membres et rejoindre ceux.celles qui sont peu actif.ve.s afin de leur rappeler toute l'offre disponible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 50 % des membres ont bénéficié d'au moins 3 services autres que le soutien financier, sur trois ans.
<p>3.4 Augmenter le nombre des installations membres.</p>	<p>a) Identifier de nouvelles cibles (RPA, centres de jour, etc.).</p> <p>b) Déployer une stratégie de prospection active.</p> <p>c) Offrir des incitatifs ou formules d'adhésion adaptées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de 10 % du nombre de membres, sur trois ans. • Augmentation de 10 % du nombre de membres n'étant pas considéré.e.s comme une installation du réseau public.



4. Pérenniser

Assurer la solidité et la continuité de la FQLI pour demain.



La FQLI repose aujourd’hui en grande partie sur le financement public, ce qui constitue une source de vulnérabilité en cas de changement des programmes ou des priorités gouvernementales. Pour assurer sa continuité, la Fédération doit, non seulement consolider son équipe et se doter d’un plan de contingence, mais aussi réduire cette dépendance en développant de nouveaux revenus autonomes. En diversifiant ses partenariats financiers et en valorisant son expertise à travers des services, outils et formations, la FQLI gagnera en autonomie et en stabilité, garantissant ainsi un avenir durable et une plus grande marge de manœuvre pour soutenir ses membres.

OBJECTIFS	STRATÉGIES	INDICATEURS/CIBLES
4.1 Renforcer l’équipe et mettre en place un plan de contingence pour sécuriser la continuité des activités.	<ul style="list-style-type: none">a) Évaluer les ressources nécessaires pour réaliser toutes les activités de la FQLI et faire un plan de main-d’œuvre visant à diminuer l’impact d’un départ non anticipé.b) Élaborer un plan de continuité des opérations.	<ul style="list-style-type: none">• L’ajout d’au moins une nouvelle ressource à l’équipe.• Existence et mise à jour annuelle d’un plan de continuité.
4.2 S’attacher à de nouveaux partenaires financiers.	<ul style="list-style-type: none">a) Identifier et approcher des partenaires alignés aux valeurs de la FQLI.b) Développer des propositions de partenariat à valeur ajoutée.	<ul style="list-style-type: none">• Maintien des partenaires financiers et ajout de 1 nouveau partenaire, sur trois ans.
4.3 Diversifier les revenus autonomes.	<ul style="list-style-type: none">a) Explorer les possibilités de partenariats pour le développement de services, d’outils et de formations pour le compte d’organisations nécessitant l’expertise possédée par la FQLI (ex. : formation dans des installations de santé ou organismes non-membres).	<ul style="list-style-type: none">• Augmentation des revenus autonomes de 5 %, sur trois ans.