Rapport d'accompagnement
Déposé par P.A.I.R. (Pair)

Planification stratégique
2023-2028

Document rédigé par :
Véronique Houle
Conseillère en renforcement organisationnel

Date : 15 février 2023

Adopté par le conseil d'administration le 15 mars 2023

5800 rue Saint-Denis (local 602)
Montréal, H2S 3L5
(514) 382-0310

www.pair-services.org
info@pair-services.org

Table des matières

Processus **3**

Contexte **4**

Bref bilan de la dernière planification stratégique **5**

Cadre fondamental : mission, vision, valeurs **6**

- Mission 6
- Vision 7
- Valeurs 8

Analyse de l'environnement interne **8**

Analyse de l'environnement externe **9**

- Une notoriété bien établie – l'avis des principaux partenaires 9

Orientations stratégiques **10**

Conclusion **11**

Plan stratégique 2023-2028 **12**

Annexe 1 - Exemple d'un calendrier de travail - simple **15**

Processus

Pair a orchestré et mis en œuvre un processus de planification stratégique participatif permettant à RÉZO de :

- Faire un bilan des résultats du précédent plan stratégique (2017-2022) ;
- Évaluer la situation globale de l'organisme : forces, faiblesses, opportunités et contraintes en lien avec l'environnement interne et externe de l'organisme ;
- Réviser la mission et dégager une vision transformatrice qui anime l'ensemble du personnel ;
- Déterminer les orientations et les stratégies d'action pour y arriver.

Les travaux menant à la présentation de ce document ont été réalisés au cours des sept derniers mois, soit du mois de juin 2022 au mois de janvier 2023. Ils ont consisté en des lectures, des travaux de consultation par le biais d'un sondage en ligne[1], des analyses de données de même que des échanges réguliers avec le comité-conseil.

Le comité-conseil a eu pour mandat d'accompagner la conseillère dans l'exercice de ses fonctions en s'assurant de la pertinence des contenus, du bon choix des procédures de consultation, du respect des étapes en plus d'apporter sa collaboration à l'analyse des données. Le comité conseil s'est réuni à six reprises, voici sa composition :

- Alexandre Dumont-Blais, directeur général
- Stéphanie Rousseau, coordonnatrice clinique
- Steve Bastien, intervenant au programme Kominote
- Samuel Miriello, directeur des RH et partenariats
- Michaël Arnaud, membre du Conseil d'administration (C. A.)
- Véronique Houle, conseillère en renforcement chez Pair

[1] Le sondage a été réalisé auprès des personnes qui fréquentent RÉZO ainsi que des partenaires communautaires, institutionnels et bailleurs de fonds. Au total, 80 personnes, utilisateur.trices (64) et partenaires (16), ont répondu au sondage.

Deux journées de réflexion de type lac-à-l'épaule[2] ont été réalisées réunissant le personnel et les membres du conseil d'administration (C. A.), pour une moyenne de vingt-deux personnes participantes par évènement. Les participant.es ont échangé leurs points de vue sur la dernière planification stratégique, sur les bilans des consultations auprès des personnes qui fréquentent RÉZO et autres partenaires et sur l'élaboration d'une vision transformatrice commune. De plus, iels ont jeté un regard sur les perspectives de développement et iels ont discuté des grandes orientations pour les cinq prochaines années.

Contexte

Né en 1991, RÉZO est alors un organisme dédié aux hommes gais ou bisexuels et aux hommes ayant des relations sexuelles avec d'autres hommes (HARSAH), qu'ils soient cis ou trans. Au-delà des activités de sensibilisation et de prévention du VIH et autres infections transmises sexuellement et par le sang (ITSS), RÉZO a joué et joue toujours un rôle majeur dans l'accès et l'équité des soins et autres interventions sociales pour ces personnes.

Le paysage urbain évolue et les revendications portées principalement par la communauté homosexuelle des années 80, 90 et 2000 ne sont plus les mêmes. Les luttes menées par les différents groupes de défenses de droits ont permis une plus grande reconnaissance du vécu et des besoins particuliers de ces personnes. Cette reconnaissance a favorisé l'émergence de nouveaux paradigmes sociaux, dont, notamment, l'identité de genre. Cette évolution des réalités sexuelles et de genres a été la trame de fond de cette planification stratégique 2023-2028.

Dans ce contexte, les questions de fond suivantes ont animé la démarche :

- De quelle manière l'organisme RÉZO doit-il se positionner face à la diversité de genre ; doit-il élargir sa portée pour rejoindre d'autres populations qui ne se définissent pas *stricto sensu* comme « homme » (ex. personne s'identifiant comme « queer », « non-binaire », bispirituel, agenre, fluide, etc.) ?

- Comment tracer la ligne entre les luttes militantes personnelles des employé.es et l'engagement officiel de RÉZO tout en demeurant un organisme mobilisateur et ancré dans sa mission ?

- Et, sur une autre note, comment bien accompagner l'ensemble du personnel afin d'assurer leur mieux-être au travail ?

[2] Ces journées ont été tenues en juillet et novembre 2022

Bref bilan de la dernière planification stratégique

Le bilan de la dernière planification quinquennale a mis en lumière le travail colossal et le nombre élevé de projets réalisés ou instigués. Cela a permis de comprendre le sentiment d'éparpillement vécu à la fois par le personnel, les partenaires et aussi par les personnes qui fréquentent RÉZO.

Tableau 1. Les principales stratégies clés de la planification stratégique 2017-2022

Stratégies clés 2017-2022	**Moyens**
Promouvoir une vie sociale et collective, tout en respectant la pluralité	• Programmes communautaires ex. : Chemsex/ PnP, Kominote
Contrer l'isolement en encourageant l'élargissement des cercles sociaux et favoriser les relations amoureuses	• Speed dating et activités sociales ponctuelles
Proposition d'espaces de rencontres et de discussions pour rejoindre ceux qui vivent dans l'isolement	• Travail de rue consolidé • Local Travail du sexe - *drop in* • Consultations psychosociales individuelles
Approfondir son ancrage communautaire avec plus de bénévoles	• Retour progressif des bénévoles suivant un arrêt forcé par la COVID-19
Approfondir davantage son engagement envers une approche de santé globale qui répond aux conditions systémiques	• Divers programmes sont développés, accompagnement vers le logement et la banque alimentaire, aide juridique, immigration, etc. • Dépistages ITSS +++ • Campagnes de sensibilisation : Consentement entre hommes, ça existe, Entre nous, c'est pas toujours gai (violences dans les relations intimes et amoureuses), racisme sexuel. • Ateliers sur la réduction des méfaits • Diversification du personnel • Guide HoT (réalités hommes trans), Jeunes Queer Youth,, partenariats nombreux avec Fierté Montréal (intervention, dépistage, prévention ITSS).

Assurer un plus grand accès aux services de santé	• Alliance pancanadienne AVANCER/ ADVANCE (plusieurs organismes santé GBTQ+) • Je me dépiste • Im ready!
Appuie sur les pratiques innovatrices nées au sein de nos diverses communautés	• MONBUZZ.CA / MYBUZZ.ca • Application mobile RÉZO santé
Continuer d'employer une combinaison d'approches cliniques de santé communautaire gaie	• Partenariats de dépistages dans les saunas et les bars de danseurs • Formation continue des intervenant.es
Développer plus de service pour le grand public	• Ateliers de développement de connaissances et compétences pour le grand public. • Embauches de nouvelles ressources humaines • Campagne de sensibilisation sur le racisme sexuel
Miser ses efforts sur l'interaction entre la santé mentale, les dépendances et la santé sexuelle	• Volet Chemsex/ PnP, ARCS (Accès Rapide aux Consultations en Santé mentale) , Centre de soir, Travail du sexe et travail de rue, VRAIH, sauna-parc-rue, etc. • Distribution et livraison de matériels de prévention des infections des ITSS

Cadre fondamental : mission, vision, valeurs

Mission

Au moment d'amorcer la démarche, la mission de RÉZO se lisait comme suit :

> *RÉZO est un organisme communautaire sans but lucratif montréalais actif depuis 1991 auprès des hommes gais ou bisexuels, et hommes ayant des relations sexuelles avec d'autres hommes (HARSAH) qu'ils soient cis ou trans.*
>
> *RÉZO développe et coordonne des activités d'éducation et de prévention du VIH et des autres ITSS dans un contexte de promotion de la santé sexuelle et offre des activités d'éducation et de promotion* de la santé mentale, physique et sociale.

Compte tenu du contexte sociétal en mouvement, RÉZO a voulu profiter de la consultation des partenaires et des personnes qui fréquentent l'organisme pour valider son énoncé de mission, notamment au regard de la question d'une plus grande inclusion de la diversité de genre.

Pour ce faire, la question suivante a été introduite à la consultation : *considérez-vous que RÉZO devrait inclure explicitement d'autres identités de genre dans sa mission et son offre de services?*

À ce sujet, les opinions sont polarisées. Plusieurs soutiennent que toutes les personnes s'identifiant GBTQ+ sont et devraient être représentées par la mission et les services de RÉZO. À l'inverse, d'autres affirment que viser trop large peut éloigner RÉZO de sa mission de base et lui faire perdre en efficacité d'intervention.

- RÉZO a-t-il la capacité d'intervention pour rejoindre davantage de populations alors même qu'il ne parvient pas toujours à rejoindre celles qui sont actuellement ciblées ?
- Existe-t-il d'autres organismes qui pourraient mieux répondre aux besoins des autres identités de genre ?

Les échanges ont permis de dégager une légère tendance en faveur de l'inclusion d'une plus grande représentativité des identités de genre. C'est pour cette raison que le comité conseil a travaillé sur une proposition d'une mission actualisée. Elle se lit comme suit :

Mission actualisée

RÉZO est un organisme communautaire sans but lucratif montréalais actif depuis 1991 qui offre des services d'éducation et de prévention du VIH et des autres ITSS dans un contexte de promotion de la santé globale, notamment sexuelle, mentale, physique et sociale auprès des hommes GBQ, des autres hommes, et des personnes trans ayant des relations sexuelles avec des hommes.

Vision

La présente planification stratégique a permis de développer une vision transformatrice ralliant l'ensemble des membres du C. A. et du personnel. Cette vision présente le changement social ultime visé par l'organisme – une image de la situation rêvée. Elle permet de rappeler la raison d'être de RÉZO.

Vision transformatrice

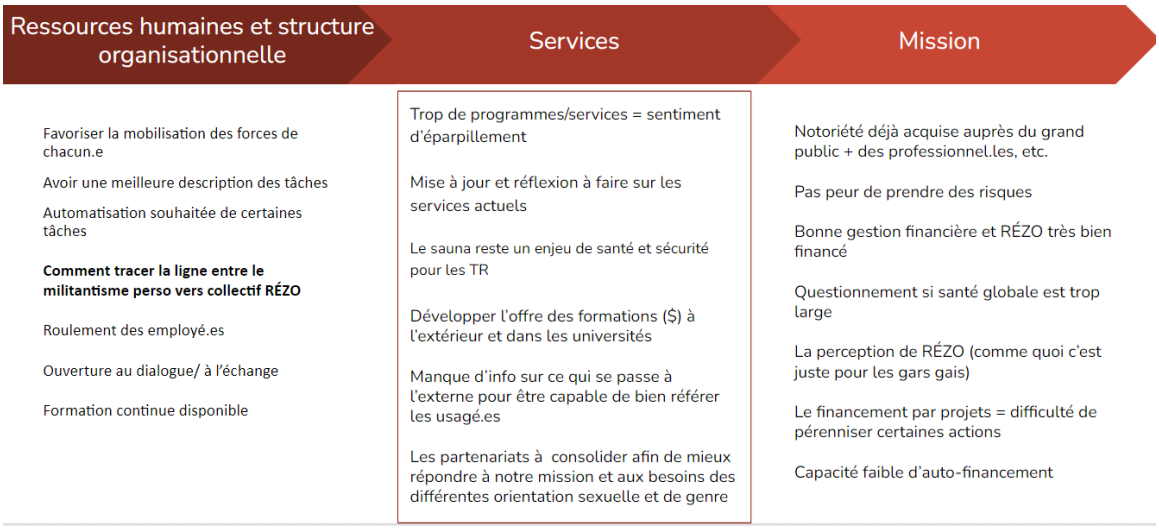
Un monde où les personnes, peu importe leurs diversités sexuelles et de genres, profitent d'un accès équitable, sans aucune forme de discrimination, à des soins de santé et de services sociaux adaptés à leurs besoins spécifiques, afin de favoriser leur mieux-être et leur épanouissement.

Valeurs

Une amorce réflexive concernant les valeurs a été réalisée en 2022 qui a permis d'identifier les valeurs qui pourraient soutenir les actions de l'organisme. Cet aspect n'a pas fait partie de la présente démarche.

Analyse de l'environnement interne

Trois grands thèmes ressortent de l'analyse de l'environnement interne. Voici le fruit d'un atelier lors du premier lac-à-l'épaule :



Les ressources humaines et la structure organisationnelle

Nonobstant le manque de ressources humaines à l'échelle de la province, RÉZO a un faible taux de roulement comparativement à d'autres organismes de secteurs similaires. De plus, considérant le travail de première ligne et de grande proximité avec les personnes qui fréquentent la ressource, les personnes en poste sont majoritairement issues des communautés que RÉZO dessert sans pour autant se définir comme un organisme de défense de droit de type *par et pour.* Ceci peut parfois susciter de l'inconfort et une incompréhension du rôle chez les membres du personnel. Il n'est pas toujours aisé de tracer la ligne entre le militantisme personnel et celui collectif de l'organisme. De même, que de tracer la ligne entre le rôle des administrateur.trices, de la direction et des employé.es.

Malgré cela et à la lumière des rencontres tenues, le climat de travail semble positif. La culture organisationnelle permet un dialogue et une réception des idées des personnes à l'emploi. La collaboration entre le syndicat et l'équipe de gestion semble être stable et positive. Par ailleurs, cette dimension n'a pas été soulevée durant l'ensemble de la démarche de planification stratégique.

Services

Comme mentionné plus haut dans ce rapport, RÉZO a développé de nombreux projets dans les dernières années. La plupart du temps, l'organisme a saisi des opportunités sans faire une analyse approfondie des risques versus des bénéfices d'un tel développement de programme pour le futur de l'organisme. Afin de poursuivre la croissance de RÉZO de manière plus stratégique et par le fait même contourner le risque de travail en silo, une évaluation des services en place est à réaliser. RÉZO doit se doter de critères d'évaluation de même que l'élaboration d'un outil décisionnel pour faciliter le choix de développement de nouveaux projets.

Mission

La conjoncture est favorable au déploiement de la mission de RÉZO. En revanche, RÉZO, comme mentionné plus haut, doit renforcer son positionnement stratégique et clarifier les actions que l'organisme déploie en tant que porteur et d'autres actions que l'organisme soutient plutôt à titre d'allié ou comme acteur d'influence.

Analyse de l'environnement externe

En ce moment, les différents paliers de gouvernement financent généreusement des initiatives en santé et services sociaux destinés aux personnes 2ELGBTQ+. À moins d'une montée fulgurante de la droite, cette tendance au soutien financier aux organismes destinés aux personnes issues des populations prioritaires de santé publique est là pour encore plusieurs années. De plus, l'accueil des personnes migrantes en provenance de pays où l'homosexualité demeure un crime ou encore très stigmatisé et où la prévalence au VIH et au VHC est bien présente est une opportunité pour bien positionner RÉZO dans sa capacité d'accompagner ces personnes, afin de prévenir la transmission des ITSS et favoriser le développement d'un rapport positif à leur sexualité.

Une notoriété bien établie – l'avis des principaux partenaires

RÉZO jouit d'une réputation très positive et leur notoriété n'est plus au premier plan des besoins en développement stratégique. Cela témoigne de la maturité de l'organisme. En ce qui concerne la perception des partenaires institutionnels et communautaires face à RÉZO, voici les éléments positifs qui ressortent du sondage :

- La présence dans les communautés
- Son accessibilité
- Son expertise et sa notoriété auprès des instances
- Dynamisme et originalité
- Réactivité par rapport aux nouveaux besoins et enjeux
- Rayonnement
- Leur ouverture à la diversité
- Ses ressources, son équipe d'intervention

- Son approche de réduction des méfaits *et santé globale*
- Espace sécuritaire de partage
- Engagement social et dans la recherche
- Structure organisationnelle stable
- Collaboration avec les autres organismes
- Sa mission destinée aux hommes gais et HARSAH

De plus, les partenaires sondés apprécient le travail effectué par RÉZO et aiment collaborer avec l'organisation. Ils semblent aussi ouverts à ce que les éléments pouvant favoriser l'amélioration des relations partenariales leur soient aussi transmis.

Le travail collaboratif entre les organisations communautaires et institutionnelles est un aspect récurrent dans le discours. L'efficacité des efforts, la planification des services et la synergie entre les partenaires ayant des missions et objectifs semblables sont des pistes d'orientation concrètes proposées par les partenaires sondés.

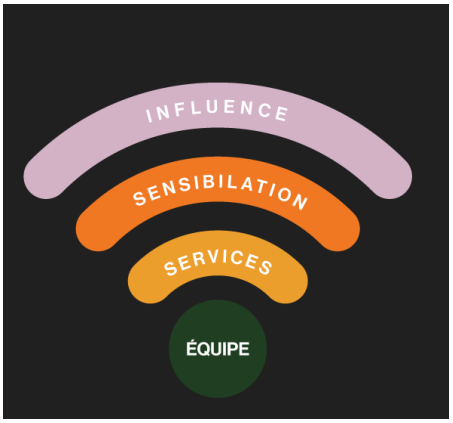
Voici les éléments à améliorer que les partenaires ont souhaité communiquer :

- Améliorer la communication à l'interne afin que tous les membres de l'équipe connaissent les projets en cours, les services, les partenaires, etc.
- S'assurer de la constance de la qualité des relations avec les partenaires malgré les changements dans l'équipe de travail de RÉZO.

Orientations stratégiques

Quatre axes de travail ont été identifiés pour les cinq prochaines années. Ces axes témoignent de la façon dont RÉZO souhaite exercer sa mission et contribuer activement à la réalisation de sa vision transformatrice.

Axe 1 - équipe : il est apparu clairement que le cœur des actions repose sur l'équipe. Avoir une équipe forte est une condition *sine qua non* pour bien desservir les personnes qui fréquentent l'organisme.



Axe 2 - services : le développement et le renforcement des programmes et services permettent d'agir directement auprès de la population ciblée par la mission de RÉZO.

Axe 3 - sensibilisation : les efforts de sensibilisation permettent d'agir de façon systémique en visant un plus large public (population générale, décideurs, etc.)

Axe 4 - influence : cet axe présente l'engagement de RÉZO comme organisation alliée du mouvement 2ELGBTQ+ afin de favoriser la reconnaissance et le développement de services de cette communauté dans son ensemble.

Sachant que ceci ne peut se réaliser sans la mise en commun des forces et des revendications de l'ensemble du mouvement 2ELGBTQ+, la notoriété de RÉZO sera un atout essentiel pour influencer les décideurs et l'opinion publique. L'engagement de RÉZO, avec des orientations pour chaque axe, souligne une maturité organisationnelle qui pourra être mise à profit dans les années à venir.

Conclusion

Dans le plan stratégique qui suit, il est proposé certaines stratégies clés visant à mettre en œuvre les différents axes et leurs grandes orientations. L'adoption et le suivi du plan stratégique relèvent du conseil d'administration. L'opérationnalisation du plan stratégique relève de la direction et de son équipe, ce qui implique l'établissement de moyens concrets pour réaliser les stratégies clés, accompagnées de quelques indicateurs de réussites mesurables en lien avec les résultats souhaités.

Salutations sincères et remerciements aux personnes qui ont participé à la planification stratégique. En espérant que les résultats obtenus contribueront à maintenir le dynamisme et l'engagement de l'équipe et permettent d'insuffler un mouvement fort en faveur d'une société solidaire et inclusive.

Plan stratégique 2023-2028

Mission

RÉZO est un organisme communautaire sans but lucratif montréalais actif depuis 1991 qui offre des services d'éducation et de prévention du VIH et des autres ITSS dans un contexte de promotion de la santé globale, notamment sexuelle, mentale, physique et sociale auprès des hommes GBQ, des autres hommes, et des personnes trans ayant des relations sexuelles avec des hommes.

Vision

Un monde où les personnes, peu importe leurs diversités sexuelles et de genres, profitent d'un accès équitable, sans aucune forme de discrimination, à des soins de santé et de services sociaux adaptés à leurs besoins spécifiques, afin de favoriser leur mieux-être et leur épanouissement.

AXES	ORIENTATIONS	STRATÉGIES CLÉS	RÉSULTATS ATTENDUS
ÉQUIPE	**1. Consolider les ressources humaines et matérielles de l'organisme pour assurer sa capacité d'action et son bon fonctionnement**	1.1. Optimiser les espaces de travail et évaluer nos ressources matérielles en fonction des secteurs d'activités.	**En 2028, RÉZO a des politiques de GRH et administratives à jour, efficaces, inclusives.**
		1.2. Valoriser les diversités, les expériences et les expertises au sein de l'équipe.	**La culture interne est énergisante et sécuritaire pour tout le personnel.**
		1.3. Mettre en place un processus de développement professionnel pour les personnes intéressées.	**RÉZO compte moins de cinq départs de personnes employées par année.**

SERVICES	**2. Prioriser les services qui répondent et respectent la vision et la mission de RÉZO**	2.1 Constituer un comité ad hoc d'évaluation des services et programmes composé de personnes qui fréquentent RÉZO, d'intervenant.es, de partenaires et d'expert.es -conseils. 2.2 Développer une grille d'évaluation de la faisabilité pour le développement de nouveaux projets.	**En 2028, l'offre de services de RÉZO est optimisée et accessible pour toutes les personnes qui fréquentent l'organisme.**

SENSIBILISATION	**3. Mobiliser et sensibiliser sur les réalités que vivent les personnes qui fréquentent RÉZO autant au niveau politique que du grand public**	3.1 Consulter les personnes visées par les campagnes de sensibilisation de même que le milieu de la recherche afin de structurer la mobilisation autour des enjeux prioritaires. 3.2 Impliquer les coalitions et les partenaires stratégiques dans la diffusion des campagnes de sensibilisation. 3.3 Bonifier le sommet SMASH.	**En 2028, RÉZO a mené deux campagnes de sensibilisation majeures.** **SMASH a mobilisé huit différents ordres professionnels et 25% des participant.es proviennent du milieu politique.**
AXES	**ORIENTATIONS**	**STRATÉGIES CLÉS**	**RÉSULTATS ATTENDUS**

INFLUENCE	**4. Maintenir son leadership afin d'adapter les services existants et influencer le développement de nouveaux services pour les personnes de la diversité sexuelle et de genre au Québec**	4.1 Soutenir les revendications de nos partenaires stratégiques 2ELGBTQ+. 4.2 Partager notre expertise avec et pour les organismes et les personnes de la diversité sexuelle et de genre. 4.3 Maintenir nos liens privilégiés avec la DRSP et le MSSS en ce qui a trait à la prévention des ITSS chez les GBTQ+. 4.4 Développer un partenariat avec le ministère de l'Éducation pour contribuer aux programmes et outils d'éducation à la sexualité.	**En 2028, RÉZO contribue à l'équité en éducation et dans les services de santé et de services sociaux destinés aux personnes de la diversité sexuelle et de genre.** **RÉZO participe activement à l'élimination de la marginalisation systémique des personnes de la diversité sexuelle et de genre de façon intersectionnelle.**

Annexe 1 - Exemple d'un calendrier de travail - simple

Plan stratégique 2023-2028, extrait

1. **Consolider les ressources humaines et matérielles de l'organisme pour assurer sa capacité d'action et son bon fonctionnement**	Responsable	Moyens 2023-24	Moyens 2024-25	Moyens 2025-26	Moyens 2026-27	Moyens 2027-28	Commentaires et suivis	État d'avancement %
1.1 Optimiser les espaces de travail et évaluer nos								

ressources matérielles en fonction des secteurs d'activités.								
1.2 Valoriser les diversités, les expériences et les expertises au sein de l'équipe.								
1.3 Mettre en place un processus de développement professionnel pour les personnes intéressées.								

*Il existe une panoplie d'outils de planification, ici c'est un plan d'action simplifié. Les outils sur Excel ont l'avantage de pouvoir masquer des colonnes ou des lignes si elles ne sont plus nécessaires ou pour simplifier la reddition de compte ou le suivi pour le C. A. Bref, si vous avez des besoins en cette matière, Pair pourra analyser vos besoins et vous proposer un outil de suivi adapté.