

Planification stratégique

P.E.P.I.N.E.S
Octobre 2022

Table des matières

1. Introduction	3
2. Méthodologie.....	3
3. Mission	4
4. Objectifs	4
5. Ce qui nous anime.....	4
6. Historique de l'organisation.....	5
7. Territoire desservi	5
8. Gouvernance.....	5
9. Ressources humaines.....	5
10. Services offerts.....	6
11. Membership.....	6
12. Les partenaires.....	7
13. Marketing et communications.....	7
14. Le secteur d'activité et la concurrence	10
14.1 En Estrie	10
14.2 Au Québec.....	10
15. Financement	11
16. Journée de réflexion stratégique	12
16.1 Mission, vision et valeurs.....	12
16.2 Analyse FFOM	13
16.3 Les enjeux prioritaires.....	14
16.4 Les orientations stratégiques.....	15
17. Recommandations	16
ANNEXE A.....	19

1. Introduction

L'organisme Promotion des Estriennes pour initier une nouvelle équité sociale (Pépines) a mandaté le Consortium de ressources et d'expertises coopératives (le Consortium) afin d'obtenir des services pour la réalisation d'une planification stratégique triennale.

Pépines vit depuis 2015 une période de précarité due à l'abolition des CRÉ au Québec, entraînant la perte de son financement à la mission. L'organisation souhaite maintenant réfléchir à la façon d'aborder son futur en optimisant la réalisation de sa mission et son impact dans sa communauté tout en assurant sa pérennité.

- Elle souhaite réaliser un plan stratégique;
- Elle souhaite vérifier si son énoncé de mission est toujours d'actualité;
- Elle souhaite se doter d'un énoncé de vision;
- Elle souhaite aborder certains questionnements concernant ses fondements :
 - Quelle est la place que doit occuper Pépines dans le contexte dans lequel elle évolue, et en rapport aux autres organisations féministes ?
 - Est-ce que Pépines doit intégrer la mixité de genre au sein de son organisation ?

Le présent mandat de planification stratégique permettra de préciser l'orientation que prendra Pépines dans son futur proche puis de réfléchir et structurer la façon d'aborder ses questionnements fondamentaux.

2. Méthodologie

Afin de poser un regard diagnostique sur la situation actuelle, nous avons consulté plusieurs documents fournis par l'organisme, et tenu une rencontre avec la directrice générale ainsi que la chargée de projets afin de brosser le portrait actuel de l'organisation.

Les documents consultés sont les suivants :

- Historique de l'organisation
- Mission
- Rapports annuels d'activité 2019-2020 et 2020-2021
- États financiers 2020, 2021 ainsi que les états financiers préliminaires 2022
- Site Web
- Demandes de subvention antérieures
- Rapports d'intervention (étude de marché, image de marque)
- Règlements généraux
- Plusieurs autres documents pertinents fournis par la direction générale

3. Mission

Pépines a pour mission de promouvoir la participation et l'engagement des femmes au développement socioéconomique de leur région et de mettre en place les moyens pour permettre l'accès des femmes aux sphères décisionnelles.

4. Objectifs

Pépines veut mettre en place les moyens pour permettre l'accès des femmes aux sphères décisionnelles ainsi que promouvoir l'engagement et la participation des femmes.

Pépines veut mettre en évidence les réalisations des femmes, tant sur le plan du travail que sur le plan de leurs engagements bénévoles à l'amélioration des conditions de vie de la population.

Pépines veut aussi susciter, de la part des femmes de l'Estrie, une réflexion sur les perspectives contemporaines du marché du travail, de façon à diversifier les lieux d'insertion.

5. Ce qui nous anime

(extrait du Document préparatoire révélateur 2021, Pépines)

- *La conviction qu'une représentation équitable des femmes dans la sphère publique est une question de démocratie;*
- *La certitude que c'est lorsqu'un nombre substantiel de femmes seront présentes dans les lieux décisionnels que les réalités différentes des hommes et des femmes seront mieux prises en compte;*
- *L'importance de mettre en lumière l'engagement, l'expertise et la compétence des femmes de la région de l'Estrie;*
- *La nécessité de susciter la responsabilisation des hommes autant que des femmes dans la recherche d'un équilibre de représentation;*
- *Le désir de travailler dans un esprit de concertation avec toutes les personnes et tous les groupes qui ont à cœur de promouvoir l'égalité hommes/femmes;*
- *Le besoin d'agir avec rigueur et cohérence, mais aussi dans la convivialité.*

6. Historique de l'organisation

En 1992, dans la foulée de la restructuration des assemblées de concertation régionale proposée par le gouvernement provincial, un groupe de femmes profitent de ce mouvement pour participer et prendre part aux décisions qui concernent le développement de la région. Après les acquis des femmes depuis les années 1970, il paraissait évident que ce devait désormais être les lieux de pouvoir qu'il fallait investir pour favoriser l'avancée des femmes dans la dynamique socioéconomique estrienne.

Dès l'origine, le groupe s'est préoccupé de sensibiliser les décideurs à cette situation du déficit démocratique par rapport à la place des femmes dans le développement régional (seulement six femmes sur 42 membres siégeaient à cette table de concertation CRD), à leur absence dans l'ensemble des conseils d'administration des différents secteurs d'activités. De plus, il était urgent de faire valoir les besoins spécifiques des femmes, de valoriser leurs compétences, d'utiliser leurs ressources pour le plus grand bien de l'ensemble de la population.

En 1995, peu à peu le besoin de se structurer s'est fait sentir et le groupe s'est incorporé, s'est donné un nom et a formé un conseil d'administration. Le choix du nom s'est arrêté sur Pépines, une appellation ironique dans le contexte des grappes industrielles du ministre Tremblay. Après un remue-méninges, il y a eu entente pour lui donner la signification suivante : promouvoir l'équité de représentation hommes/femmes dans les lieux décisionnels (Promotion des Estriennes pour initier une nouvelle équité sociale).

Depuis, l'organisation a réalisé maintes actions permettant l'accomplissement de sa mission.

7. Territoire desservi

La région de l'Estrie.

8. Gouvernance

Le conseil d'administration de Pépines est actuellement composé de 7 administratrices bénévoles aux profils variés. Les règlements généraux prévoient 9 sièges : 2 sont actuellement vacants.

Le conseil d'administration se réunit de 10 à 12 fois par année.

Le conseil d'administration ne réalise pas d'évaluation de ses administratrices et ne possède pas de code d'éthique et de déontologie.

9. Ressources humaines

Pépines compte actuellement sur une équipe de deux employées :

- Une directrice générale (à temps plein, 30 heures/semaine)
- Une chargée de projets (à temps partiel, de 15 à 20 heures par semaine)

10. Services offerts

Les projets en cours en 2022-2023 sont :

- **Défi parité + EDI** : En collaboration avec le Groupe Femmes, Politique et Démocratie, ce projet interrégional invite les municipalités et les MRC à élaborer une politique et un plan d'action pour favoriser l'atteinte de l'égalité de fait entre les femmes et les hommes sur leur territoire, en luttant contre les obstacles systémiques qui en freinent l'avènement. Pépines y collabore en tant qu'agente de liaison.
- **Sherbrooke, collectivité accueillante** : Pépines propose des rencontres avec des élu(e)s municipaux dans les arrondissements de Sherbrooke afin de permettre aux femmes d'ici et d'ailleurs de partager l'expérience de la gouvernance municipale. L'entente est présentement terminée, mais le programme a été renouvelé pour 4 ans : Pépines est en attente du prochain appel de projets pour y déposer une proposition.
- **Entente sectorielle** : Une nouvelle entente sectorielle a été signée en juin 2022. Une page Web d'outils a été réalisée depuis.

En 2019, Pépines a reçu un financement de la part de Femmes et égalité de genres Canada pour le renforcement de ses capacités financières, projet qui prendra fin au printemps 2023. Le projet financé vise à mettre en œuvre une entreprise d'économie sociale liée à Pépines afin de générer des revenus autonomes et de lui assurer une meilleure stabilité financière.

Les membres de Pépines s'interrogent encore sur la pertinence et le potentiel de cette idée. Les démarches entamées jusqu'à présent ne laissent pas présager des succès de vente retentissants, et on craint de devoir affecter trop de ressources à cette nouvelle entreprise, ressources qui pourraient être nécessaires à la réalisation de la mission de Pépines. Les réflexions demeurent en cours pour trouver des projets (produits ou services) porteurs pour l'organisation.

11. Membrariat

Pépines compte actuellement environ 25 femmes membres individuelles, généralement âgées de 45 à 55 ans, à la scolarité élevée (baccalauréat et maîtrise en très grande majorité), intéressées par le sujet. Elles sont des femmes impliquées dans les syndicats, les groupes communautaires, les partis politiques, ou sont d'anciennes élues. Elles ont des profils diversifiés.

La cotisation annuelle est de 10 \$ pour les membres individuels et de 40 \$ pour les membres organisationnels. Les avantages d'être membre sont : l'invitation à certaines activités, et l'invitation à l'Assemblée générale annuelle où les membres individuels ont droit de vote.

Le renouvellement s'effectue lors de l'Assemblée générale annuelle qui se tient en novembre de chaque année.

12. Les partenaires

Les partenaires de Pépines sont :

- FEGC (Ministère des Femmes et de l'Égalité des genres Canada)
- Ville de Sherbrooke
- SCF : Secrétariat à la condition féminine du Québec
- CAFE : ConcertAction Femmes Estrie
- Les MRC de l'Estrie (9)
- Pôle d'entrepreneuriat collectif de l'Estrie
- MAMH : Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation du Québec
- AIDE (Actions interculturelles)
- MIFI : Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration du Québec
- FMQ : Fédération québécoise des municipalités
- UMQ : Union des municipalités du Québec
- GFPD : Groupe Femmes, Politique Démocratie
- Élués de l'Estrie et anciennes élues (tous les paliers)
- FCCE : Fédération des communautés culturelles de l'Estrie
- Autres groupes de femmes en Estrie
- CDEC : Corporation de développement de l'entrepreneuriat collectif Sherbrooke (organisme en dissolution)

13. Marketing et communications

Pépines ne possède actuellement pas de plan de communications marketing.

Les moyens de communication utilisés dernièrement pour faire connaître l'organisation dans son territoire et pour promouvoir ses services sont les suivants :

- Site Web (sera renouvelé prochainement)
- Médias sociaux (publications occasionnelles, peu d'interactions) :
 - Page Facebook suivie par 1 537 personnes
 - Page LinkedIn comptant 50 abonnés
 - Compte Twitter comptant 311 abonnés
- Bouche-à-oreille

Pépines a mandaté la firme MCE pour réaliser une étude de marché visant l'identification d'opportunités de développement de revenus. La firme a réalisé des consultations à l'hiver 2022, portant sur l'intérêt potentiel des répondantes pour certains services, mais aussi permettant de brosser un portrait des enjeux vécus par ces femmes engagées.

Les consultations ont pris principalement deux formes, soit la tenue d'un groupe de discussion le 17 février 2022, et un sondage réalisé auprès de 110 femmes de l'Estrie (dont 96 estiment être ou avoir été engagées socialement ou politiquement). Le groupe de discussion a été bonifié de quelques entrevues afin d'augmenter le bassin des points de vue.

Les résultats de la consultation nous présentent certains constats pertinents au développement de l'offre de services des Pépines :

1. *Les principaux enjeux auxquels font face les femmes engagées en Estrie relèvent des milieux d'engagement et requièrent davantage de représentations plutôt que la mise sur pied de nouveaux services (conciliation travail-famille, traitement équitable des hommes et des femmes) [...] D'autres actions de représentation dans l'objectif de changer le statu quo dans les milieux de l'engagement pourraient être également considérées.*
2. *Les enjeux liés à la compréhension et au conseil sur le plan de savoir-faire et de savoir-être semblent prédominants pour plus de la moitié des femmes engagées. Les services de formation, coaching et/ou mentorat semblent prioritaires à mettre en place afin d'appuyer celles-ci.*
3. *Le niveau de reconnaissance des femmes impliquées ne semble pas être un défi déterminant dans la décision de s'engager ou dans l'engagement quotidien des répondantes. Toutefois, les groupes de discussion montrent que la participation à un événement visant à souligner cet engagement trouverait probablement des intéressées.*

Le sondage permet aussi de connaître l'intérêt de ces femmes envers différents services :

Face à différentes propositions de services, les principaux intérêts des répondantes se tournent vers :

- *Une communauté de pratique animée pour femmes engagées (59%);*
- *L'accès à des conférences sur des sujets d'actualité touchant les femmes (55%);*
- *Un gala pour souligner l'engagement des femmes en Estrie (55%);*
- *L'accès à des formations sur des sujets sociaux touchant les femmes (52%);*
- *Les autres types de formations proposées avoisinent le 50% d'intérêt auprès des répondantes.*

L'accès à la connaissance et au conseil personnalisé pour les personnes nouvellement engagées a été identifié par toutes les participantes comme un enjeu.

Une intervention au sujet de l'image de marque de Pépines a aussi été réalisée en 2022 par madame Isabelle Deslauriers. Ainsi, 21 personnes en lien avec Pépines ont été interrogées : partenaires, membres, bénévoles, administratrices, anciennes membres, clientes et employées. Toutes ces personnes connaissaient donc déjà l'organisation avant de répondre aux questions.

Le principal constat qui s'en est dégagé est le suivant : Les personnes interrogées connaissent très bien les valeurs de Pépines, mais connaissent peu ses actions et ses projets.

Voici quelques faits saillants qui permettent de jeter les bases à l'identification des valeurs organisationnelles :

14. Le secteur d'activité et la concurrence

Il existe au Québec plusieurs organisations féministes et regroupements de femmes.

Voici quelques principales organisations dont les activités peuvent rejoindre celles de Pépines.

14.1 En Estrie

- [ConcertAction femmes Estrie](#) est une table de défense collective des droits des femmes. Elle regroupe plusieurs organismes membres œuvrant tous pour les femmes. CAFE a été créé pour répondre à des besoins de liaison, de concertation et de solidarité. Il intervient dans une pluralité de domaines comme la santé, l'éducation, la lutte contre la pauvreté et la violence, le développement social et l'accès aux instances décisionnelles. Ce dernier champ d'action rejoint la mission de Pépines : Les deux organismes soutiennent ce même objectif dans la même région.
- [L'AFEAS – Région Estrie](#) L'AFEAS permet à ses milliers de membres à travers le Québec de porter leurs voix à la défense de l'égalité entre les femmes et les hommes. L'AFEAS effectue de la sensibilisation, organise des activités pour les femmes de tous les milieux (« grand public ») qui ne visent pas nécessairement à accéder à des lieux de pouvoir.
- [L'AREQ Estrie](#) œuvre pour améliorer la condition des femmes âgées, par le biais d'un comité spécifique.
- La [Fédération des communautés culturelles de l'Estrie – comité femmes](#) se penche particulièrement sur la situation des femmes issues de communautés culturelles (le site Web n'est pas disponible au moment de la recherche, le 27 septembre 2022).
- [L'Association des femmes d'affaires de l'Estrie](#) est un vecteur de regroupement de ces femmes d'action, impliquées dans leur réussite en affaires, qui souhaitent exploiter et dynamiser leur plein potentiel. Activités professionnelles, formation, réseautage, promotion de l'expertise.
- [Réseau des femmes d'affaires du Québec – région Estrie](#). Réseautage, visibilité, exclusivités, gala, banque de candidates aptes à siéger à des CA, cellule d'entraide.

14.2 Au Québec

- Le [Groupe Femmes, politique et démocratie](#) offre de la formation, de l'accompagnement et du soutien aux femmes qui désirent s'engager dans les structures démocratiques décisionnelles, principalement en politique, mais aussi dans les autres lieux de pouvoir (haute direction, CA). Formation et sensibilisation à l'implication citoyenne auprès de femmes et d'hommes, de jeunes, d'adultes et de nouveaux arrivants.

- [La Gouvernance au féminin](#) vise à soutenir les femmes dans le développement de leur leadership, l'avancement de leur carrière et leur accession à des sièges dans des conseils d'administration.
- [Premières en affaires](#) est un média spécialisé publié par les Éditions Plurielles et met de l'avant des personnalités publiques et des figures réputées du monde des affaires au féminin.
- [Relais-femmes](#) est un organisme féministe de liaison et de transfert de connaissances qui réalise de la formation, de la recherche et de la concertation. Il est basé à Montréal.

Pépines entretient des liens avec quelques-unes de ces organisations, que ce soit par partenariat, membrariat, réseautage ou concertation. De façon générale, ces organisations collaborent relativement peu entre elles, même si leurs missions se rejoignent autour d'une cause identique ou d'une cause semblable.

15. Financement

À l'heure actuelle, Pépines compte en grande partie sur les subventions gouvernementales pour réaliser sa mission. Elle reçoit exclusivement un financement au projet.

Le financement au projet engendre une grande instabilité :

- Difficulté à recruter et à fidéliser la main-d'œuvre par le caractère éphémère des emplois qu'elle peut offrir.
- Impact plus faible des actions qui ne sont pas inscrites dans la continuité et pour lesquelles il est difficile de fidéliser les militants et supporteurs de la cause.
- Variation de l'impact des actions d'année en année, en fonction du soutien obtenu.

Source du financement	2022*	2021	2020
Subventions (projets)	108 415	109 164	105 319
Revenus autonomes (cotisations, activités)	473	320	330
Dons	0	0	0
Commandites	1 250	2 800	0
Autres revenus	389	300	0
TOTAL	110 527	112 584	105 649

* : Résultats provisoires

16. Journée de réflexion stratégique

Une journée de réflexion stratégique a été tenue le samedi 24 septembre 2022 à la Maison de l'eau de Sherbrooke.

Étaient présentes :

Mona Louis-Jean, directrice générale
Nicole Charrette, chargée de projets
Joan Westland Eby, présidente
Caroline Guillette, vice-présidente

Suzie Giroux, trésorière
Véronick Beaumont, administratrice
Pascale Salvail, administratrice

Ce moment consacré à la réflexion autour de l'avenir de Pépines a donné lieu à de riches discussions sur la raison d'être de l'organisation en 2022 et dans le futur.

La première question posée aux participantes était : Est-ce que Pépines a encore raison d'être en 2022 ? Les réponses des participantes étaient unanimes : Oui, Pépines se doit encore d'exister et beaucoup de possibilités d'actions sont bien présentes dans l'environnement. Le principal défi en tant que petite organisation est de choisir la voie à prendre.

Un texte reçu de la part de Mme Louise Paquet, ancienne membre de Pépines, a particulièrement résonné chez les participantes à la journée stratégique. Vous en trouverez un extrait en annexe A.

16.1 Mission, vision et valeurs

L'énoncé de mission a été actualisé afin de mieux répondre au contexte actuel dans lequel évolue l'organisation, et un énoncé de vision a été rédigé. Les valeurs organisationnelles ont été identifiées.

Le nouvel énoncé de mission de Pépines est :

Pépines a pour mission d'encourager et de soutenir la participation et l'engagement de toutes les femmes pour réaliser une société équitable, diversifiée et inclusive.

Ce nouvel énoncé de mission devra être adopté par l'Assemblée générale en novembre prochain.

L'énoncé de vision de Pépines est :

Faciliter la reconnaissance du pouvoir des femmes pour créer une société inclusive.

Les valeurs organisationnelles identifiées sont :

- Inclusion
- Participation
- Équité
- Coopération
- Leadership

16.2 Analyse FFOM

L'analyse FFOM est un outil d'analyse stratégique combinant l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation avec celle des opportunités et des menaces de son environnement.

Cette analyse permet la définition d'une stratégie de développement et/ou de mise en œuvre, en tenant compte du portrait actuel et du portrait futur.

Un exercice FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces) a été réalisé au cours de la journée stratégique en impliquant toutes les participantes et dans le style d'un *Café du monde (World café)*.

Les facteurs internes :

Forces
<ul style="list-style-type: none">• Équipe en place : Travail d'équipe, collaboration, cohésion• Organisation transpartisane : S'intéresse à la place des femmes au-delà de l'allégeance politique• CA participatif, cohérent et ouvert• Ambassadrices dédiées• Plusieurs anciennes ambassadrices ont été élues• Réseau de partenaires collaborateurs et souteneurs• Qualité des services offerts• Beaucoup d'acquis : Réalisations antérieures depuis 1992• Notoriété positive (peu connue du grand public, mais la notoriété est positive dans certains groupes)• Expertise• Persévérance

Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">• Manque de financement et de récurrence du financement : course aux projets essoufflante ne permettant pas de maintenir des activités d'année en année ou de consolider les postes en raison de sa précarité• Manque d'adhésion et d'implication de la part du CA, des membres• Petite équipe : essoufflement, trop de choses à faire, petit changement = grand impact sur l'équipe• Pas de relation satisfaisante avec les membres• Pas vraiment d'avantages à être membre• Manque d'implication (d'inclusivité) des membres non-administratrices dans les activités de Pépines de façon générale, « le CA est un peu un club social actuellement »• Manque de formation, d'orientation à l'arrivée d'une nouvelle membre au CA• Fidélisation de la main-d'œuvre difficile : conditions de travail peu concurrentielles• Manque de communication de façon générale : à l'interne, avec les membres, avec les médias et le grand public• Local inadéquat : peu, voire pas accessible, pas accueillant, pas professionnel

- Manque de formation liée aux nouvelles technologies
- Pépines est peu connue de la population estrienne en général; les personnes qui connaissent Pépines savent quelles sont les valeurs de Pépines, mais ne savent pas quelles sont les activités de Pépines
- Moyens de transfert des connaissances inexistantes, rendant l'organisation vulnérable en cas de départ de ressources

Les facteurs externes :

Opportunités

- Saisir les opportunités de s'exprimer et de réagir : nouvelles, campagnes électorales
- Répondre au cynisme des personnes pour la politique, pour le féminisme : supporter, être un espace sécuritaire
- Établir des partenariats avec le milieu de l'éducation, du secondaire à l'université
- Réaliser des jumelages (international, francophonie, délégation)
- Inclure les nouvelles arrivantes de façon plus ciblée
- Innover en utilisant davantage les technologies et les moyens de communication numériques (éliminer la distance)
- Il existe de nouvelles opportunités à saisir dans l'environnement; demeurer ouvertes et effectuer une veille

Menaces

- Financement ponctuel et au projet
- Changement de parti au pouvoir
- Cynisme ambiant
- Manque de reconnaissance des OBNL
- Concurrence entre les organismes pour le financement, pour les dons, pour la visibilité, pour les partenariats
- Victimes potentielles, intimidation
- La pandémie passée et future

16.3 Les enjeux prioritaires

Cinq enjeux prioritaires ont été identifiés :

- Le financement
- La gouvernance et la vie associative
- Les ressources humaines
- Le marketing et les communications
- Les services offerts et la clientèle ciblée

16.4 Les orientations stratégiques

Déoulant directement des enjeux prioritaires, les orientations stratégiques qui guideront les actions de Pépines ces trois prochaines années sont :

- Diversifier les sources de financement afin de stabiliser l'organisation et pérenniser ses activités;
- Améliorer la vie associative visant à augmenter l'adhésion de la communauté à l'organisation et accueillir davantage de membres;
- Bonifier la qualité des emplois pour fidéliser la main-d'œuvre;
- Assurer le rayonnement de l'organisme et accroître sa notoriété;
- Redéfinir les services offerts par Pépines et cibler de façon particulière des groupes qui sont peu présents dans l'organisation : les jeunes et les nouvelles immigrantes.

17. Recommandations

Le plan de développement de Pépines 2023-2025 visera la consolidation et la pérennisation de ses activités. Dans la réalisation de ce plan, Pépines devra en tout temps considérer la taille de l'équipe dans l'envergure des actions envisagées, afin d'éviter l'épuisement des ressources.

Les recommandations ci-dessous ont été développées à partir des objectifs identifiés par le conseil d'administration lors de la journée de réflexion stratégique. Puisqu'un financement est nécessaire pour réaliser toutes les actions subséquentes pour l'organisation, **il est recommandé que la diversification des sources de revenus soit au cœur des priorités.**

Le développement des revenus autonomes, notamment, est primordial. L'avantage principal de ce type de revenu est qu'il n'est pas attaché à un projet ou à une obligation : Il peut ainsi être utilisé pour n'importe quelle dépense, incluant les salaires administratifs et autres avantages pour les employés, et constituer une base de liquidité pour l'organisation.

Le choix des activités permettant de générer un revenu autonome devra prioriser des actions lui permettant de réaliser un triple objectif : générer un revenu, remplir sa mission et lui assurer un rayonnement.

Dans l'objectif d'augmenter le rayonnement et l'impact de l'organisation et de ses activités, une attention particulière devrait être portée sur le marketing et les communications.

La bonification de la qualité des emplois doit aussi être réfléchi dans une perspective d'amélioration continue, et ce, avec la participation des employés.

Voici plusieurs recommandations, non exhaustives, souvent interreliées et presque chronologiques, proposées à Pépines pour sous-tendre son plan d'action stratégique :

- Déposer une demande pour obtenir le statut d'organisme de bienfaisance auprès de l'Agence du revenu du Canada.
- Définir un positionnement clair pour Pépines et une ligne directrice pour ses services. Pépines regroupe des femmes intellectuelles et articulées, qui croient en la place des femmes en politique et dans l'administration des organisations. Les services à prioriser sont autour de la rédaction de mémoires, la prise de position sur des enjeux de société ou en réaction à des événements de l'actualité, la programmation de formations, le mentorat et l'accompagnement, ainsi que la reconnaissance des réalisations de femmes estriennes par un gala, un prix, une bourse ou tout autre moyen de reconnaissance qui sera identifié.
- Préciser les valeurs organisationnelles en ajoutant une phrase explicative.
- Répertorier les programmes de financement accessibles pour l'organisation, afin de réaliser des projets, d'offrir des services aux clientèles identifiées (jeunes et nouvelles immigrantes), mais aussi de consolider l'organisation.
- Réaliser un plan de communication marketing autour d'une stratégie de contenu en incluant les médias sociaux et la présence en ligne.

- Maintenir la flexibilité des horaires de travail des employés et leur grande autonomie dans l'organisation de leur travail. Être à l'affût d'opportunités d'améliorer les conditions de travail.
- S'assurer que le contenu du site Web est clair :
 - qu'il décrit bien ce que fait Pépines, quels sont ses champs d'action, ses projets en cours et (tous) ses événements à venir;
 - qu'il comprend sa mission, sa vision et ses valeurs;
 - que ses textes sont inclusifs (s'adressent à toutes) et sont exempts de jargon propre au secteur d'activités (et expliquer les acronymes);
 - qu'il explique qui peut devenir membre, quels sont les avantages à être membre et la façon de devenir membre (et de s'impliquer).
- Remettre en question la nécessité d'avoir un local physique disponible en tout temps. Considérer le cotravail, le partage d'espaces avec d'autres organisations et le télétravail à temps plein pour répondre à l'objectif de bénéficier d'espaces qui conviennent mieux aux besoins tout en respectant le budget.
- Avoir recours à des programmes d'emploi et/ou de stages pour embaucher du personnel temporaire qui pourra effectuer du travail pour l'organisation (par exemple en communication/marketing et médias sociaux ou en organisation d'activités).
- Augmenter le tarif membre en s'assurant que les avantages qui seront offerts aux membres soient conséquents (observer des comparables).
- Renforcer le réseau de membres : réaliser des activités favorisant le développement d'un sentiment d'appartenance. Miser sur les communications, les médias sociaux, le partage d'information, les occasions de se rencontrer pour échanger et une programmation de formations qui peut prévoir seulement quelques rencontres par année, mais une programmation stable et communiquée à l'avance, dont au moins une activité rejoint les clientèles identifiées (jeunes et nouvelles immigrantes) avec tarifs membre et non-membre. Offrir aux membres des occasions de s'impliquer concrètement en participant à un comité.
- Organiser une réflexion avec le conseil d'administration et les membres au sujet de la mixité dans l'organisation. En profiter pour rassembler les personnes autour de cette question (organiser un panel de discussion, réaliser un sondage, ou une conférence par exemple).
- Dans le formulaire d'adhésion, ajouter la possibilité que la personne puisse faire un don supplémentaire (suggérer des montants).
- Sur le site Web, ajouter un bouton PayPal permettant d'effectuer un don à Pépines.
- Créer des comités de membres bénévoles (comité communications, comité prise de position, rédaction, gala, ou autres, qui travailleront à des enjeux spécifiques tout en dégageant la permanence).

- Solliciter de nouveaux programmes de financement, projets en éducation, défense des droits, mais aussi pour la consolidation de l'organisation : marketing, emploi, etc.
- Renforcer le réseautage avec les différents groupes présents en Estrie et au Québec, dans l'objectif de consolider le réseau ainsi que les opportunités, et de développer des partenariats.
- Une fois le statut OBE obtenu, solliciter les fondations qui exigent ce statut. Organiser une campagne de don par courriel (infolettre, Facebook, Instagram, communication lors des activités). Si l'idée de vendre des vêtements aux slogans féministes fait encore partie des souhaits des membres de Pépines, cela pourrait prendre la forme d'une campagne de sociofinancement.
- Explorer avec l'équipe les possibilités d'amélioration des conditions de travail (an 2) et identifier les moyens nécessaires pour les mettre en place. Considérer autant les avantages pécuniaires que ceux non pécuniaires et la participation par pourcentage à un fonds de retraite (RVER).

Au-delà de ces recommandations, et en adéquation avec l'analyse FFOM réalisée précédemment, la direction développera un plan d'action triennal qui complétera les chantiers à entreprendre et permettra d'opérationnaliser les objectifs établis par le conseil d'administration.

ANNEXE A

Extrait du témoignage de Mme Louise Paquet, ancienne membre de Pépines.

« La représentation

Je pense que l'enjeu de la parité femmes-hommes devra être poursuivi encore pendant plusieurs années par Pépines. Il est très bien d'avoir des candidatures paritaires, mais il faut voir les résultats qui seront véritablement atteints, sans compter que nous ne serons jamais protégées face à des reculs possibles. De plus, l'atteinte de cet objectif à un niveau politique ne garantit pas l'atteinte du même objectif à un autre niveau.

L'enjeu de la représentation significative des composantes de la population devrait aussi être poursuivi. J'ai cru comprendre que le groupe des jeunes avait déjà été ciblé par Pépines (ce qui est excellent) et que des résultats se manifestent dès à présent. Il faut poursuivre en ce sens bien que j'aie l'impression que le milieu scolaire s'y implique déjà très activement.

J'aimerais souligner l'importance de se préoccuper de l'inclusion des personnes immigrantes dans les instances décisionnelles. Si des résultats éclatants ont été observés à Sherbrooke lors de l'élection de 2021, il ne faut certainement pas conclure qu'il en est de même ailleurs dans les autres municipalités. C'est un chantier important qui peut s'étendre sur plusieurs années. De plus, pour en arriver à une plus grande participation politique des personnes immigrantes, il faut d'abord favoriser et soutenir une plus grande participation citoyenne, tout simplement. Il me semble que le reste suivra. À cet égard, le partenariat avec la FCCE est incontournable, mais avec d'autres organismes aussi.

La démocratie

S'il y a un domaine d'intervention nouveau qui pourrait être envisagé par Pépines, c'est sur le plan de la démocratie municipale (le palier le plus près de la population, comme on le sait).

C'est excellent d'amener plus de femmes à occuper des postes décisionnels en politique en s'intéressant au nombre, mais on peut se demander si Pépines ne pourrait (devrait) pas s'intéresser à la qualité de la démocratie que nous voulons, puisque la représentation n'en est qu'un aspect.

D'autres dimensions pourraient faire l'objet de la réflexion et de l'intervention de Pépines, des aspects liés aux façons de **favoriser la participation effective du plus grand nombre à la construction de communautés vivantes et dynamiques**. Par exemple, l'information de la population et la consultation des citoyen·nes par l'utilisation de tous les nouveaux outils technologiques, l'expérience des budgets participatifs, les commissions consultatives, etc.). Bref, de développer une intervention axée sur *Les communautés que nous voulons*.

C'est un vaste chantier qui n'aura probablement pas de fin ».