



Centre pour aîné(e)s de Peel et Halton
Étude de faisabilité
Sommaire exécutif

Adressé à

Madame Josée Roy, Agente de planification
Reflet Salvéo
1415, rue Bathurst, pièce 202B
Toronto (ON) M5R 3H8
Téléphone : 647.345.5502
Courriel: jroy@refletsalveo.ca

Réalisée par



Lalande & Gougeon, Conseils en ressources et projets
882, rue Nelson ouest, Hawkesbury (ON) K6A 3V7
Téléphone : 613.632.6048
Courriel : malalande@bell.net

et



Téléphone : 647.469.4701
Courriel : amyllette@solutionsrenouveaux.ca
Site : www.solutionsrenouveaux.ca

THE ONTARIO
TRILLIUM FOUNDATION



LA FONDATION
TRILLIUM DE L'ONTARIO

Le vendredi 28 octobre 2016

Sommaire exécutif

Étude de faisabilité – Centre pour aînés francophones de Peel et Halton

A. Identification de l'organisme

- Raison sociale (officielle): Centre pour aîné(e)s francophones de Peel et Halton (CPAPH)
- Forme juridique : Organisme à but non lucratif constitué en société (OBNL)
- Secteur d'activité : Services et loisirs aux aînés francophones

B. Objectifs de l'étude de faisabilité

Objectif central

- Explorer la faisabilité d'implanter un centre pour personnes âgées pour la région de Peel-Halton et identifier les étapes menant à sa concrétisation

Sous-objectifs

- Ausculter les diverses dimensions du projet
- Identifier les principaux leviers et défis du projet
- Reconnaître des mesures visant à gérer les risques perçus
- Reconnaître la viabilité du projet et fonder la décision de procéder ou pas (*Go-No Go*) à l'implantation d'un Centre pour aînés francophones pour la région de Peel Halton

C. Démarche

- Constitution d'un comité projet (huit rencontres, entre mai et octobre 2016)
- Consolidation de l'information existante (documentation interne et littérature)
- Animation de deux sessions de consultation publique
- Réalisation d'une série d'entrevues ciblées avec des acteurs choisis
- Traitement des diverses dimensions composant l'étude de faisabilité
- Identification des investissements requis en phase d'implantation et en phase de démarrage
- Identification des contributeurs potentiels (en nature et en espèce) au projet
- Identification des leviers, obstacles et éléments stratégiques de l'initiative

D. Livrables

- Une étude de faisabilité étoffée qui soutient la réflexion des décideurs quant à l'opportunité d'entreprendre ou non la phase d'implantation du projet
- Une analyse environnementale (FFOM) servant à mieux situer le projet en fonction du contexte perçu
- Un sommaire exécutif bilingue, assorti d'un diaporama, apte à intéresser des partenaires et des bailleurs de fonds à l'initiative
- Un plan d'action réaliste, carte routière servant la phase d'implantation de l'initiative
- Une gamme d'outils de gestion servant un éventuel conseil d'administration et la ressource cadre, dans l'éventualité où la phase démarrage (an 1) puisse être entreprise.

E. Contexte

Environnement externe

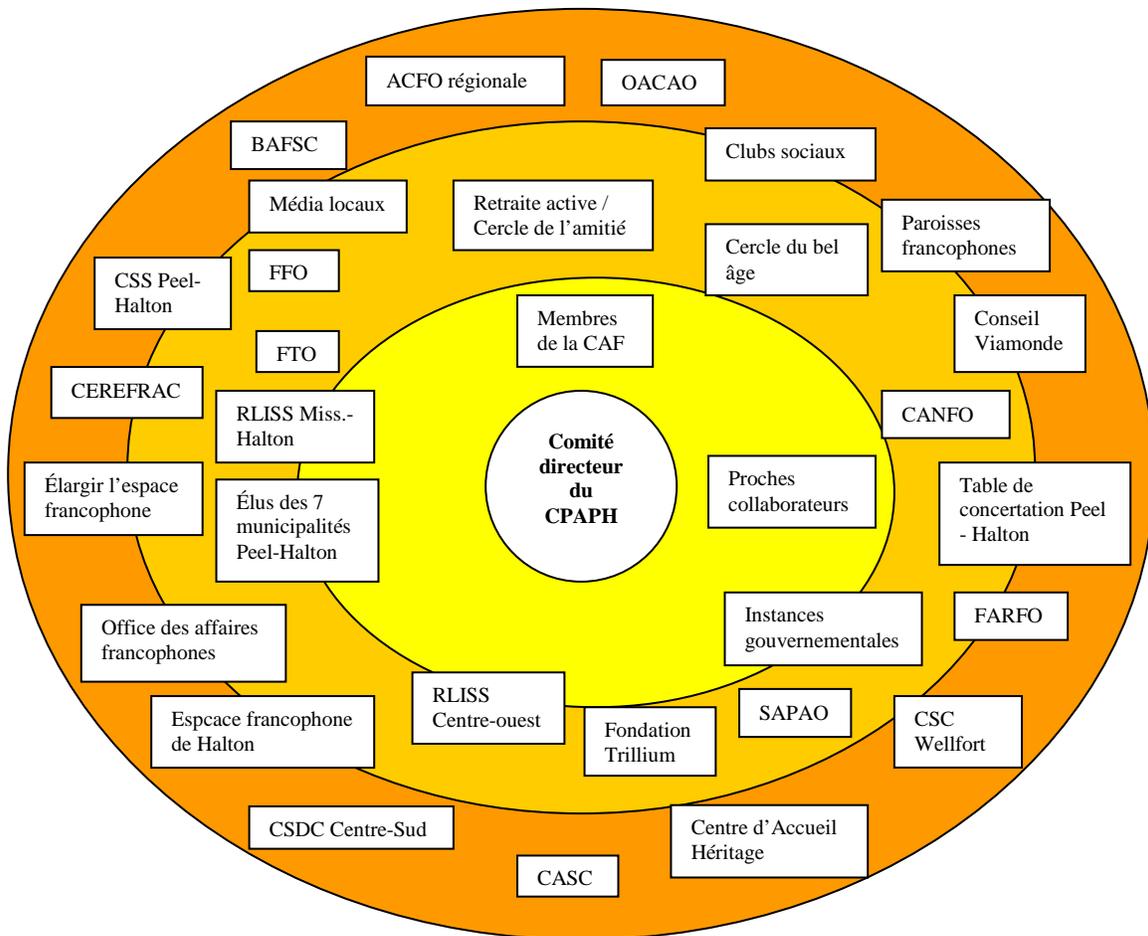
Opportunités	Menaces
Accès aux meilleures pratiques de l'industrie : Des communautés en Ontario ont mené avec succès des projets CPA au fil des ans	Dispersion de la population « aînés francophones » sur le grand territoire de Peel Halton. Le modèle d'affaires du CPAPH en sera assurément affecté.
Le CPAPH se distingue sur son territoire de par la clientèle francophone qu'il entend desservir. Cette particularité devrait lui gagner de nombreux collaborateurs.	Capacité d'intéresser une ressource salariée répondant au profil recherché, en raison de l'ampleur des tâches, et correspondant à la capacité de payer de l'organisation, reste à démontrer
La population francophone est en croissance dans Peel et Halton, et des services dans cette langue sont de plus en plus revendiqués.	Consultations publiques menées dans le cadre de l'étude rassemblent surtout des organismes communautaires et des représentants de leur clientèle. Elles n'auront pas permis de prendre le pouls des utilisateurs potentiels (clientèle francophone et francophile) du service.
Le pouvoir d'achat des aînés est de nature à intéresser de nombreux commanditaires	Beaucoup de programmes d'aide financière aux CPA sont à court de fonds ou en suspens.
Les municipalités de Brampton et de Mississauga sont désignées sous la <i>Loi des services en français</i>	Les élus de Peel Halton devront être sensibilisés à la pertinence du CPAPH. Cela implique d'établir des cibles organisationnelles claires et de mesurer régulièrement l'impact communautaire de l'initiative
Dans Peel-Halton, le Burlington Age Friendly Seniors Council (BAFSC), le Halton Region's Elder Services Advisory Committee et le Mississauga - Older Adult Plan pilotent des initiatives alignées sur la stratégie « collectivité amie des aînés »	Les aînés francophones ont pris l'habitude de fréquenter les CPA anglophones de la région, de se familiariser avec la programmation et d'y établir des relations interpersonnelles.
	Les réactions potentielles des élus sur le rapport entre l'ampleur des services fournis aux francophones, et leur poids démographique, comparé aux autres cultures de la grande région.

Environnement interne

Forces	Faiblesses
Il existe de nombreuses possibilités d'offre de programmes et de services aux aînés francophones (gamme de services), plusieurs pouvant être rattachées à des subventions	Les fondements organisationnels (Mission, Vision et Valeurs) doivent être formulés et adoptés
Le plan d'implantation qui accompagne l'étude de faisabilité contribuera à la performance organisationnelle	Les règlements administratifs de l'organisation demeurent à être rédigés et adoptés (Gouvernance)
Le mandat du CPAPH prévoit de nombreuses façons de générer des fonds et de s'affranchir, dans une certaine mesure, des bailleurs de fonds.	Le fonctionnement de l'organisation reste à établir (règlements internes, politiques et procédures) (Opérations)
	Le manque de leadership, en phase d'implantation. Les candidats auront à être sensibilisés à cette réalité.

Forces	Faiblesses
	Les membres de la Coalition ne partagent pas tous le même intérêt, ni la même vision de l'initiative CPAPH. Le niveau d'engagement varie.
	Comme pour tout organisme naissant, l'effort promotionnel et de démarchage s'annonce considérable. Les administrateurs auront à appuyer la ressource permanente dans ce rôle.
	Le CPAPH aura à s'incorporer afin d'affirmer son identité, souscrire à des programmes et des subventions et créer un cadre légal pour les bénévoles qui souhaiteront contribuer à sa mission.

F. Cercle d'influence des parties prenantes



F. Besoins élémentaires liés à l'initiative CPAPH

	Critères	Description du besoin
1	Inclusion	Desservir l'ensemble de la population « aînés francophones » de Peel et de Halton, en incluant les francophiles

	Critères	Description du besoin
2	Membership	Accroître le nombre de membres de l'organisation
3	Achalandage	Faciliter l'accès du plus grand nombre d'aînés francophones et francophiles aux activités de l'organisation (membres et invités)
4	Bénévolat	Intéresser la clientèle à s'investir bénévolement (programmation, activités, comités et conseil d'administration)
5	Image de marque	Devenir un organisme phare de la francophonie dans Peel-Halton (image de marque) et susciter le sentiment d'appartenance / fierté
6	Capacité de service	Détenir la capacité d'offrir un ensemble de programmes et de services qui correspondront aux besoins des aînés francophones
7	Viabilité financière	Minimiser les charges d'investissement et d'opération afin d'atteindre le seuil de rentabilité

G. Modèle de prestation de services

Modèle optimal

- Un centre mobile pour aînés offrant des services volants

Avantages

- Coûts d'immobilisation pratiquement nuls
- Coût d'entretien minimal
- Flexibilité des activités composant l'offre de services, en fonction des besoins régionaux
- Adaptabilité de la salle (activités intérieures) ou du terrain (activités extérieures) au type d'activité
- Équité de l'effort de déplacement pour les membres et invités
- Développement de partenariats communautaires
- Déploiement de l'image corporative à l'échelle de Peel et Halton

Défis

Défis	Commentaires recueillis lors des consultations	Recadrage et mesures de mitigation
Adaptabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Les changements de lieux et d'horaire peuvent s'avérer difficile pour certaines personnes 	<ul style="list-style-type: none"> • Les <u>horaires des activités seront adaptés aux disponibilités des participants</u> (jour, soir, fin de semaine), offrant ainsi une flexibilité accrue à l'offre de services
Appartenance	<ul style="list-style-type: none"> • L'option compartimente la communauté francophone • L'option diminue le sentiment d'appartenance • L'option empêche les aînés de faire de nouvelles connaissances et de tisser des liens 	<ul style="list-style-type: none"> • Certains participants auront la possibilité de se déplacer, s'ils le peuvent, dans une région voisine si une activité proposée leur plaît. Le déplacement des aînés, lorsqu'il est possible, les amène à se familiariser avec les autres communautés de la grande région. • Hors d'un siège social physique (briques et mortier), des outils existent pour développer un sentiment d'appartenance chez un

Défis	Commentaires recueillis lors des consultations	Recadrage et mesures de mitigation
		<p>groupe (ex. : ACFO, FARFO, clubs sociaux, etc.). <u>L'appartenance est également une question d'affinités de valeurs.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Installer la banderole déroulante à l'accueil de la salle pour indiquer l'activité
Assurances	<ul style="list-style-type: none"> • La prestation de services volants pourra générer des coûts élevés, tels l'assurance 	<ul style="list-style-type: none"> • La question du <u>coût de l'assurance pour les activités tenues</u> par le CPAPH est incontournable, que la programmation ait lieu dans ses locaux ou dans des locaux loués.
Charges d'immobilisation	<ul style="list-style-type: none"> • Il pourrait s'avérer difficile de trouver du financement pour acquérir le matériel roulant (autobus ou wagonnette) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nous privilégions amorcer le projet CPAPH en <u>recourant au véhicule du coordonnateur</u>, quitte à lui <u>rembourser ses frais de kilométrage, ses réparations, et en le dédommageant.</u> • Lorsque le besoin se sera précisé et que les finances de l'organisation le permettront, l'acquisition ou l'achat de matériel roulant pourra être considéré.
Coordination des activités	<ul style="list-style-type: none"> • L'option exigera davantage d'effort de coordination et de gestion • L'option pourra rendre plus complexe la gestion des bénévoles • Les services volants impliquent l'utilisation de plusieurs emplacements • En raison de la prestation multi-sites, l'horaire sera plus difficile à gérer • La clientèle pourra avoir des difficultés à se rappeler l'horaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Le <u>coordonnateur travaillera depuis son domicile</u> (bureau à domicile). Bon nombre d'organismes opèrent à coût réduit en recourant à cette stratégie. • L'effort pour trouver des endroits convenables et aux conditions acceptables pourra être exigeant dans les premiers temps. Ce défi pourra être relevé grâce à <u>la banque de ressources constituée et la mise en place de partenariats.</u> De plus, la gamme de salles disponibles permettra d'avoir recours à une salle adaptée à l'activité que le CPAPH entend y organiser. • Nos recherches démontrent que les CPA ont généralement recours à un <u>calendrier de programmation saisonnier (trimestriel ou biennuel) qu'ils distribuent à leurs membres (poste ou courriel) ou rendent accessible via les réseaux sociaux</u>
Espace	<ul style="list-style-type: none"> • L'espace relativement restreint (autobus ou wagonnette) limite le 	<ul style="list-style-type: none"> • La quantité d'équipement de loisirs sera relativement restreinte. Les

Défis	Commentaires recueillis lors des consultations	Recadrage et mesures de mitigation
	<p>nombre d'activités qui pourraient y être tenues</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'entreposage sécuritaire du matériel pourrait être compromis 	<p>acquisitions progresseront à mesure des besoins de la programmation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faute d'espace, le CPAPH ne pourra proposer de tables de billard ou de tables de ping-pong à sa clientèle. • Pour des motifs pratiques, et si c'est possible, <u>l'entreposage pourra se faire à la résidence du coordonnateur</u>, moyennant un coût de location pour l'espace. Si cette option s'avérait impraticable, les locaux d'un partenaire pourraient être sollicités.
Charges d'opérations	<ul style="list-style-type: none"> • L'option implique des coûts additionnels, tels la location d'espace et les frais de déplacement 	<ul style="list-style-type: none"> • Les espaces pourraient être sollicités gracieusement ou à coût abordable en <u>faisant appel aux organismes et institutions présents dans la communauté</u> (clubs sociaux, bibliothèques municipales, églises, centres communautaires, gymnases, etc.) • Des <u>frais de déplacement (kilométrage) devront être budgétés pour le coordonnateur</u> de par ses tâches liées au développement des affaires et à la représentativité. Soulignons toutefois que le coordonnateur contractera des services externes pour offrir les activités parrainées par le CPAPH, et pourra ainsi limiter ses déplacements aux événements phares.
Image de marque	<ul style="list-style-type: none"> • Avec la distribution des services, on perd l'impact d'un organisme francophone phare • L'organisation pourra paraître moins stable si elle n'a pas un centre « physique » 	<ul style="list-style-type: none"> • La notoriété régionale d'une organisation est davantage affaire de la qualité des services offerts, de la prestance de ses administrateurs, du nombre et de la répartition géographique de son <i>membership</i> que de la façade d'un point de commerce identifié à une municipalité. • <u>Contrôler ses charges d'opérations</u> contribue davantage à la stabilité d'une organisation qu'un édifice. Il est vrai, cependant, que cette pratique est moins perceptible.
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> • L'équipement nécessaire aux activités doit être transporté 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>L'inventaire des locaux sera dressé par le coordonnateur</u> de sorte à identifier les caractéristiques et

Défis	Commentaires recueillis lors des consultations	Recadrage et mesures de mitigation
	<ul style="list-style-type: none"> • Certains centres d'achats ferment tôt les dimanches et les jours fériés • L'accès à certains locaux pourrait être limité (horaire, capacité d'accueil) • Les locaux loués pourraient ne pas posséder les équipements et outils techniques et technologiques que requiert l'activité 	<p>services disponibles des salles, de façon à <u>apparier le local à l'activité</u>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idéalement, de <u>5 à 6 options devraient être identifiées dans chacune des 7 municipalités</u> (Mississauga, Brampton, Caledon, Halton Hills, Milton, Burlington et Oakville)
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> • La promotion des activités volantes pourra occasionner des frais additionnels • Il pourrait s'avérer plus difficile de rejoindre/communiquer avec la clientèle cible 	<ul style="list-style-type: none"> • La programmation, tout comme l'organisme, devra être promue intensivement, comme c'est particulièrement le cas pour toute organisation naissante. • Il existe plusieurs façons de rejoindre la clientèle cible, notamment le <u>recours aux médias traditionnels (journaux, radios, télévision)</u> et aux <u>médias sociaux (Facebook, Site Web, Twitter)</u>, ainsi que le courrier électronique et sa <u>distribution dans le réseau (répertoire d'adresse électronique) des membres</u>. Une autre méthode performante, considérant le profil de la clientèle, serait <u>les bulletins paroissiaux des paroisses francophones du territoire</u>.
Transport	<ul style="list-style-type: none"> • Les activités étant dispersées, certaines personnes pourraient avoir des difficultés à s'y rendre • Le site des activités variant continuellement, la clientèle pourrait ne pas toujours savoir comment s'y rendre 	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation d'activités volantes a pour principal objectif d'en faciliter l'accès pour la clientèle cible • Les salles louées seront <u>retenues pour leur réputation</u> (les citoyens connaissent leur emplacement) et <u>leur facilité d'accès</u> (par la route ou par transport en commun, lorsque possible)

G. Modèle d'affaires du CPAPH

Perspectives	Description
Projet	<ul style="list-style-type: none"> • Implanter, sur le territoire de Peel-Halton, un centre pour aînés francophones de sorte à combler les besoins de cette population • Permettre aux aînés francophones de Peel-Halton de vivre une vie pleine et en santé (de s'actualiser), et de demeurer autonome le plus longtemps possible

Perspectives	Description
Clientèle potentielle	<ul style="list-style-type: none"> Francophones et francophiles de la région de Peel-Halton Aînés : 50 ans et plus
Clientèle cible	<ul style="list-style-type: none"> Strate 65 à 74 ans (Segment : Retraités actifs)
Clientèle de second niveau	<ul style="list-style-type: none"> L'ensemble de la population aînée de Peel-Halton qui désire participer à des activités en français et tisser des liens avec la communauté francophone
Taille du marché francophone de Peel et Halton	<ul style="list-style-type: none"> Population d'aînés francophones : 17 000 Population d'aînés francophones dans Halton : 12 000 Marché global d'aînés francophones : 29 000
Secteurs d'activité privilégiés	<ul style="list-style-type: none"> Services sociaux dédiés aux aînés francophones et francophiles Formation et information sur des sujets d'intérêt pour les aînés Activités physiques et activités de loisirs adaptés aux aînés Santé physique, mentale et émotionnelle des aînés
Base de l'initiative	<ul style="list-style-type: none"> Maître d'œuvre : Coalition des aînés francophones de Peel-Halton et ses partenaires Ancrage: Services alignés sur les besoins de la clientèle cible Partenariat communautaire riche est requis avec les acteurs du milieu
Responsable de la phase d'implantation	<ul style="list-style-type: none"> Comité directeur (à constituer) Les pouvoirs du comité directeur lui sont conférés par la Coalition
Piliers de l'initiative	<ul style="list-style-type: none"> Prise en charge par la collectivité Délégation du pouvoir décisionnel à un conseil d'administration élu démocratiquement (Phase de démarrage – An 1) Gestion et opérations assumées par un cadre salarié Bénévolat au niveau des dirigeants/administrateurs Bénévolat pour certaines tâches administratives et opérationnelles Bénévolat pour l'appui aux activités et programmes
Siège social	<ul style="list-style-type: none"> Adresse virtuelle (casier postal ou adresse physique d'un partenaire stable) Contacts via une adresse courriel ou un numéro de téléphone dédié au CPAPH
Bureaux administratifs	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation d'un espace bureau au domicile de la ressource salariée, moyennant un frais de location
Tenue des rencontres du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> Rencontres régulières mensuelles, de type volantes (différents endroits de Peel-Halton) Recours aux bureaux régionaux des partenaires ou des salles de rencontre appartenant à de proches collaborateurs
Entreposage	<ul style="list-style-type: none"> Équipement de loisirs et articles de divertissement entreposés chez la ressource salariée, moyennant des frais de location
Acquisitions	<ul style="list-style-type: none"> Matériel roulant - Options : <ol style="list-style-type: none"> La ressource salariée utilise son véhicule personnel, et se voit rembourser ses frais de kilométrage L'organisation achète ou loue une mini-fourgonnette L'organisation achète ou loue un autobus permettant l'entreposage et la livraison de programmes <p><i>Note : En phase de démarrage, nous suggérons de restreindre les engagements financiers à un minimum. L'option (a) serait donc à privilégier à court terme, jusqu'à ce que le besoin évolue et se concrétise</i></p>

Perspectives	Description
	<ul style="list-style-type: none"> Équipement de bureau (ordinateur, imprimante, photocopieur, cellulaire, fournitures diverses)
Début des opérations (anticipé)	<ul style="list-style-type: none"> Janvier 2018
Gamme de produits et services	<ul style="list-style-type: none"> Sessions de formation et d'information Organisation/coordination d'activités physiques Organisation/coordination d'activités artistiques et culturelles Organisation d'activités sociales (sorties, voyages) Organisation d'activités cognitives <p><i>Note : Certaines activités pourront être offertes, à contrat, par des professionnels</i></p>
Prestation de services / Place	<ul style="list-style-type: none"> Les activités seront tenues dans les différentes localités, et adaptées à la demande de la population aînée francophone locale La location de salles ou le prêt d'un local communautaire sera privilégié. Des lieux comme les églises, les centres commerciaux, les salles communautaires, les hôtels de ville, les bibliothèques et les institutions d'enseignement pourront être explorés en fonction de la nature du besoin. <p><i>Important : Porter attention à l'accessibilité physique (rampes, ascenseurs, etc.) des salles convoitées, ainsi qu'aux autres aspects de l'accessibilité des présentations.</i></p> <p>Références : http://tiaontario.ca/wp-content/uploads/2016/05/Organiser_evenements_accessible_FR.pdf</p>
Périodes d'ouverture au public	<ul style="list-style-type: none"> Horaire flexible : journées, soirées, fins de semaine Adaptabilité des horaires aux besoins
Revenus	<ul style="list-style-type: none"> Cotisation membres Activités payantes pour membres et invités Dons de la collectivité Commandites d'événement et d'activités Subventions
Langue officielle	<ul style="list-style-type: none"> Français
Langue de service	<ul style="list-style-type: none"> Français
Langue de promotion de services / représentation	<ul style="list-style-type: none"> Français et anglais

H. Contrôle des opérations – Tableau de bord

	Perspectives	2018	2019	2020
Indicateurs de performance	Achalandage (participation globale aux activités)	- à déterminer par le conseil	- à déterminer par le conseil	- à déterminer par le conseil

	Perspectives	2018	2019	2020
	Nombre de membres cotisants	- à déterminer par le conseil	- à déterminer par le conseil	- à déterminer par le conseil
	Taux de rétention (Membres retenus)		- à déterminer par le conseil	- à déterminer par le conseil
	Implication bénévole (nombre de bénévoles)	- à déterminer par le conseil	- à déterminer par le conseil	- à déterminer par le conseil
	Nombre de partenariats créés	- à déterminer par le conseil	- à déterminer par le conseil	- à déterminer par le conseil
	Nombre d'activités et de programmes pilotés par le CPAPH	- à déterminer par le conseil	- à déterminer par le conseil	- à déterminer par le conseil

I. Types d'activités composant l'offre

Catégories d'activités	Définition
1. Activités physiques	<ul style="list-style-type: none"> • Activités qui permettent de bouger et aident à maintenir ou à améliorer la santé • Prioritaire : Importance de rester actif physiquement. • Impacte les déterminants de la condition physique (force, souplesse, endurance musculaire et cardio-respiratoire). • C'est d'abord et avant tout la diminution des capacités physiques qui marque le vieillissement et la perte d'autonomie.
2. Activités intellectuelles	<ul style="list-style-type: none"> • Activités qui encouragent la stimulation et l'effort intellectuel, favorisant ainsi le maintien des capacités cognitives.
3. Activités sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Activités qui suscitent le développement de relations interpersonnelles qui encouragent l'interaction sociale entre les individus par le biais, notamment, de sorties, de fêtes, de regroupements et d'activités à caractère intergénérationnel.
4. Activités de divertissement	<ul style="list-style-type: none"> • Activités qui répondent aux besoins de détente, de divertissement, d'évasion et de distraction.
5. Activités d'expression / création	<ul style="list-style-type: none"> • Activités qui donnent lieu à la fabrication d'objets et à la création esthétique, notamment par la musique, le théâtre, l'écriture, etc.
6. Activités spirituelles	<ul style="list-style-type: none"> • Activités qui procurent à la personne des moyens de maintenir ses valeurs, de se libérer l'esprit et de se détendre mentalement par la méditation, la lecture, etc.

J. Participation aux activités

	2018 (an 1)	2019 (an 2)	2020 (an 3)
Membres cotisants	140	215	290

Invités	140	215	290
Total	280	430	580

K. Le modèle opérationnel du CPAPH

Composantes	Centre pour aînés de Peel-Halton
Milieu	Comté de Peel et Comté de Halton
Année de fondation	2018
Structure	OBNL
Raison d'être (Mission)	-à formuler
Vision	-à formuler
Valeurs	-à identifier et à définir
Statut de résidence	<ul style="list-style-type: none"> • Virtuel (adresse postale, adresse courriel et téléphone)
Composition du Conseil	<ul style="list-style-type: none"> • 11 membres (représentation des 7 municipalités de Peel et Halton, et 4 sièges dédiés à des organismes apparentés partageant des mandats similaires)
Comités	<ul style="list-style-type: none"> • Comité exécutif (Président, vice-président, secrétaire du Conseil et trésorier) • Comité marketing et recrutement (membres, bénévoles et administrateurs) • Comité finances et vérification • Comité Subventions • Comité activités de collecte de fonds et événements spéciaux • Comité de programmation
Ressources salariées	1 ressource salariée – Coordonnateur
Ressources bénévoles	Équipe de plus ou moins 70 bénévoles (Ratio de 10 bénévoles pour chacune des 7 municipalités)
Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Coalition des aînés francophones • CARP-Halton Chapter (http://www.carp.ca/about#about) • Centre de Santé Communautaire Bramalea • Centre de services de santé Peel et Halton • Cercle des aînés noirs • Chambres de commerce • Club du bel âge/Cercle de l'amitié • Community Development Halton • Conseils scolaires de Peel et Halton • Élargir l'espace francophone • Équipe de santé familiale Credit Valley • Halton Region Elder Services Advisory Committee (ESAC) • Oasis centre des femmes • Paroisses francophones de Peel et Halton • Reflet Salvéo • Réseau franco-santé Sud de l'Ontario • Retraite active • RLISS de Mississauga-Halton • RLISS du Centre-Ouest
Associations	<ul style="list-style-type: none"> • FARFO • Association des centres pour aînés de l'Ontario (Older Adult Centres' Association of Ontario – OCAO)
Partenaires financiers	<ul style="list-style-type: none"> • FTO (Fondation Trillium de l'Ontario)

Composantes	Centre pour aînés de Peel-Halton
	<ul style="list-style-type: none"> • Centraide • Municipalité de Peel • Municipalité de Halton • Ministère de la santé et des soins de longue durée (Ontario) • Secrétariat aux affaires aux personnes âgées de l'Ontario (SAPAO) • Gouvernement du Canada
Dons et commandites	<ul style="list-style-type: none"> • Institutions financières • Salons funéraires • Professions libérales (Avocat, comptable) • Députés provinciaux et fédéraux • Restaurants • Salle de spectacles • Hôtels et gîtes • Service de taxi • Concessionnaire automobile • Dons de particuliers, en dollars ou en nature • Clubs sociaux (Chevaliers de Colomb, Club Richelieu) • Dons ou legs testamentaires : Fonds de dotation créé en association avec la FFO (Fondation franco-ontarienne) <p><i>Émission de reçus d'impôt :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dons (\$) admissibles à un reçu aux fins d'impôt, émis par la FFO
Sources d'auto-financement (pistes)	<ul style="list-style-type: none"> • Encan silencieux annuel • Vente de pâtisserie et plats préparés • Repas communautaires • Organisation d'événements sociaux et culturels d'envergure • Campagne de financement annuelle • Tournoi de golf • Cotisation membres • Frais de participation aux activités
Cotisation annuelle (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • 25\$, cotisation individuelle • 40\$, cotisation couple d'un même foyer
Avantages membres	<p><u>S'amuser en français</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Profiter des services et des loisirs <u>offerts en français</u> • Vivre, socialiser, jouer et faire du bénévolat dans un milieu entièrement francophone <p><u>Participation démocratique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Exercer son droit de parole et de vote aux assemblées générales annuelles ou aux autres assemblées • Siéger à un comité du CPAPH ou à son conseil d'administration <p><u>Accès privilégié à la programmation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Profiter de certaines activités et de certains cours réservés aux membres • Avoir la priorité lors de réservations ou de la vente de billets pour certaines activités <p><u>Adhésion</u></p>

Composantes	Centre pour aînés de Peel-Halton
	<ul style="list-style-type: none"> • Être reconnu membre de la Fédération des aînés et retraités francophones de l'Ontario (FARFO) <p><u>Économies</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rabais sur les dîners organisés par le CPAPH • Rabais sur les soupers dansants mensuels • Rabais sur les activités organisées par le CPAPH • Rabais sur les sorties et voyages organisés par le CPAPH
Clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Francophones et francophiles de la grande région de Peel-Halton qui souhaitent s'amuser en français (inclusif) • 50 ans et plus • Segment cible : aînés francophones de 65 à 74 ans
Avantages pour la clientèle	<p><u>S'amuser en français</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Profiter des services et des loisirs <u>offerts en français</u> • Vivre, socialiser, jouer et faire du bénévolat dans un milieu entièrement francophone <p><u>Engagement social</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Maintenir l'autonomie • Briser l'isolement • Implication / se sentir utile (bénévolat) • Sortir de chez soi (courtes sorties, excursions ou voyages) <p><u>Rehaussement des compétences</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Approfondir les connaissances • Développer de nouveaux talents <p><u>Maintenir la forme et la santé</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Maintenir une bonne forme physique • Participer à des activités (mieux-être physique et émotionnel) • Participer à des loisirs et divertissement divers, sans se soucier de l'organisation
Vision globale	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux aînés de vieillir en santé • Permettre aux aînés de préserver leur dignité • Retarder aussi longtemps que possible la nécessité pour un aîné de devoir quitter son domicile • Maintenir et améliorer le bien-être (voir annexe) • Promouvoir les relations entre les aînés et les personnes de toutes les générations • Se faire le champion de l'épanouissement des aînés et de la communauté francophones
Tarification des services	<ul style="list-style-type: none"> • Services payants • Tarif différencié pour membres et invités (rabais pour les membres incitent l'adhésion des participants à l'organisation)
Outils de promotion et de communication	<ul style="list-style-type: none"> • Calendrier d'activités (papier et virtuel) saisonnier • Adresse postale (correspondance écrite) • Obtention d'un numéro de téléphone sans frais (service IP) • Conception et mise en ligne d'un site web : CPAPH.ca • Création d'une adresse courriel : info@cpaph.ca • Création d'une page Facebook

Composantes	Centre pour aînés de Peel-Halton
Contacts	<ul style="list-style-type: none"> • Coordonnateur (ressource cadre) • Président du CPAPH
Site web	<ul style="list-style-type: none"> • À concevoir et mettre en ligne

L. Budget d'investissement

Acquisitions	Justification	Phase d'implantation	An 1 (2018)
Équipement de bureau			
Ordinateur portable	Utilisé par le coordonnateur, bureau à domicile		1 000\$
Imprimante couleur multifonctions laser (imprimante, photocopieur, numériseur)	Utilisé par le coordonnateur, bureau à domicile		600\$
Téléphone intelligent	Utilisé par le coordonnateur, bureau à domicile		700\$
Classeur	Utilisé par le coordonnateur, bureau à domicile		200\$
Téléphone fixe	Utilisé par le coordonnateur, bureau à domicile		75\$
Projecteur numérique	Outil promotionnel et outil d'animation lors d'activités Outil de présentation lors des rencontres du Conseil et des comités		800\$
Écran de projection	Outil promotionnel et outil d'animation lors d'activités Outil de présentation lors des rencontres du Conseil et des comités		150\$
Outils marketing			
Site Web	Conception du site Web autogéré du CPAPH Outil promotionnel, dès la phase d'implantation	500\$	
Conception du logo et intégration de la devise	Outil promotionnel, dès la phase d'implantation	2 500\$	
Bannière déroulante	Coût : 600\$/unité Outil promotionnel, dès la phase d'implantation	600\$	
Ensemble de collants magnétiques aux couleurs du CPAPH pour véhicule	Afficher la signature corporative sur un véhicule		200\$
Fondement organisationnel			
Incorporation du CPAPH en tant qu'OBNL	Production maison, sans faire appel à un avocat (sinon prévoir déboursé d'environ	100\$	

Acquisitions	Justification	Phase d'implantation	An 1 (2018)
	1 200\$)		
Total		3 700\$	
Déboursés divers liés aux démarches d'implantation (28%)		1 300\$	
Cible de financement		5 000\$	Voir projections budgétaires 2018

M. Budget d'opération - An 1 (2018)

Postes	Scénario réaliste – An 1
Revenus	\$
Cotisations des membres	3 080
Participation aux activités	3 800
Activités spéciales	33 750
Dons, commandites et vente de publicité	14 000
Subventions	60 000
Autres revenus	2 250
Total des revenus anticipés - 2018	116 880
Charges	\$
Activités corporatives	2 250
Services aux membres	5 000
Marketing et promotion	8 485
Frais de fonctionnement et d'administration	89 012
Acquisitions	7 650
Divers	2 248
Total des charges	114 645
Excédents (déficits) des revenus sur les charges	2 235

Découverts de caisse : Les fluctuations mensuelles des entrées de fonds illustrées au budget d'opération indiquent un besoin pour une marge de crédit d'un montant autorisé de 25 000\$, à l'an 1 (2018).

N. Gestion de risques

No.	Description du risque	Probabilité	Incidence	Gestion
Les partenariats				
R-1	Les membres de la coalition ne partagent pas les fondements de l'initiative	Faible	Majeure	- Il est primordial pour les partenaires de s'entendre sur la raison d'être (mission) du CPAPH, sa vision à court et moyen terme, et ses principales valeurs organisationnelles, et que tous s'y engagent. -La <u>formulation des M.V.V. doit donc être réalisée tôt en phase d'implantation</u> , et rallier tous les champions du projet.
Le calendrier d'implantation				

No.	Description du risque	Probabilité	Incidence	Gestion
R-2	Les mandats des comités de la phase Implantation tardent à se concrétiser en raison d'un manque de leadership au sein des équipes	Moyenne	Majeure	-Faire signer une entente d'engagement avec l'initiative CPAPH aux organisations qui s'engageront au sein des comités d'implantation -Désigner un président/porte-parole pour chacun des comités de la phase Implantation -Élire, au sein du comité directeur, un comité exécutif provisoire (Président, Vice-Président, Secrétaire-trésorier) qui demeurera en fonction jusqu'à l'assemblée de fondation
R-3	Le comité directeur peine à réaliser le calendrier d'implantation à l'intérieur de l'échéancier	Faible	Modérée	- L'échéancier est soumis à titre de guide. Le dépasser ne compromet pas le projet, mais occasionnera un report de la phase de démarrage, possiblement à l'automne 2018.
La demande				
R-4	La participation aux activités de sensibilisation de la population (phase d'implantation) ne remporte pas le succès escompté, et/ou le sondage d'analyse de besoins fondant la programmation obtient un faible taux de réponse	Moyenne	Majeure	- Un projet d'entreprise sociale repose sur l'ancrage communautaire, c'est-à-dire l'accueil que lui réserve la communauté. Si les aînés francophones et francophiles ne répondent pas aux invitations du CPAPH lors de la phase d'implantation, il est peu probable que l'énergie soit présente pour mener l'initiative au succès. -La Coalition pourra <u>revoir sa décision de procéder avec le projet, à la lumière des rapports du comité directeur, à la fin du troisième trimestre 2017</u> , avant de procéder à l'incorporation, à l'embauche de la ressource cadre, ou à tout autre engagement financier.
R-5	Les aînés francophones et francophiles de Peel-Halton, pour la plupart capable de s'exprimer en anglais, continuent à fréquenter les CPA anglophones de leur région au détriment du CPAPH	Moyenne	Majeure	Le désintéressement de la population francophone et francophile pourrait être attribuable à divers facteurs : -Le CPAPH n'a pas su faire valoir les éléments distinctifs de son offre, dans ses efforts de mise en marché Les aînés francophones et francophiles sont satisfaits des services qu'ils obtiennent de leur CPA anglophone -La qualité des services offerts par le CPAPH ne répond pas aux attentes de la clientèle cible

No.	Description du risque	Probabilité	Incidence	Gestion
				<p>-La programmation du CPAPH ne concorde pas avec les besoins et désirs de la clientèle cible</p> <p>-L'offre du CPAPH vise à compléter l'offre aux aînés, et non à concurrencer l'offre existante</p> <p>Notes :</p> <p>-Un trop faible achalandage aux activités ou un trop petit nombre de membres pourraient enlever toute légitimité au projet et éveiller les résistances des bailleurs de fonds</p> <p>-Les francophones et francophiles peuvent adhérer à deux CPA différents</p> <p><u>Redressement</u> : Identifier la source du problème, et adapter la prestation de service et/ou la mise en marché en conséquence. Informer les partenaires des correctifs apportés et les rassurer.</p>
La gestion des ressources matérielles				
R-6	Le coordonnateur décline la proposition d'accueillir à son domicile les bureaux du CPAPH	Faible	Modérée	Des partenaires pourront être sollicités, tels les municipalités, les conseils scolaires ou l'un des collaborateurs de première instance. Le coût de l'espace sera un facteur déterminant.
R-7	Le coordonnateur est dans l'impossibilité d'entreposer les équipements du CPAPH	Moyenne	Modérée	Des partenaires pourront être sollicités, tels les municipalités, les conseils scolaires ou l'un des collaborateurs de première instance. La proximité de l'entrepôt des bureaux du CPAPH, l'accès discrétionnaire aux équipements et le coût de l'espace seront des critères de sélection de l'entrepôt.
La gestion des ressources humaines				
R-8	Aucune candidature valable n'est reçue suite à l'affichage pour le poste de coordonnateur	Moyen	Majeure	<p>Les candidatures pour ce genre de poste sont généralement nombreuses. Advenant où aucune ne corresponde aux critères de sélection de base, l'organisation pourra répéter le processus. Cette situation engendrera des frais supplémentaires, mais surtout pourra retarder le lancement du projet.</p> <p>Pour pallier à cet inconvénient, nous suggérons au comité directeur <u>d'entreprendre le processus de dotation au minimum trois mois avant l'entrée en fonction prévue de la ressource.</u></p>

No.	Description du risque	Probabilité	Incidence	Gestion
				Si un deuxième affichage devenait nécessaire, le CPAPH pourrait devoir se passer de coordonnateur lors de ses premiers mois d'opérations. Pour pallier à ce sérieux inconvénient, la coordination de l'organisation pourrait être confiée temporairement à une ressource contractuelle compétente, possiblement l'un des membres du comité directeur qui a piloté l'implantation.
R-9	L'équipe de bénévoles est insuffisante pour appuyer la programmation du CPAPH	Moyenne	Modérée	Il n'est probablement pas nécessaire de compter sur une équipe de 70 bénévoles dès les premières heures du projet. Une plus petite équipe dynamique pourra suffire. Par contre, nous suggérons de <u>constituer un comité de recrutement/gestion des bénévoles</u> qui verra à identifier et rassembler les ressources nécessaires aux opérations du CPAPH
Les ressources financières				
R-10	L'achalandage réel aux activités est inférieur aux projections, ce qui se traduit par un déficit d'opération	Moyenne	Majeure	-Amplifier l'effort de mise en marché et élargir le territoire aux municipalités avoisinantes -Advenant que les fonds générés ne soient pas au rendez-vous, il conviendra de rationaliser les divers postes de dépenses et de diminuer l'ampleur de la programmation. Note : Les subventions qui s'appliquent aux opérations se font de plus en plus rares. Le CPA devra chercher à optimiser ses fonds auto-générés, possiblement en organisant des activités spéciales profitables.
R-11	Les fonds auxquels l'organisme a accès s'avèrent insuffisants à la réalisation de l'intégrité du plan d'implantation du CPAPH (5 000\$)	Moyenne	Majeure	-Revoir la programmation et privilégier les éléments qui génèrent des revenus -Revoir le budget d'opération de l'an 1 -Procéder à une démarche davantage progressive, en fonction des moyens financiers disponibles -Réduire le temps de la ressource cadre, qui passerait de temps plein à temps partiel, et miser sur l'effort bénévole pour compenser -Organiser une activité de collecte de fonds dont l'objectif cible couvrirait les découverts
R-12	Les partenaires financiers pressentis en phase d'opérations pour combler les charges d'opérations de la phase	Moyenne	Majeure	-Selon les projections, le CPAPH aura besoin de (Implantation : 5 000\$, et An 1 : 60 000\$) 65 000\$ à court

No.	Description du risque	Probabilité	Incidence	Gestion
	démarrage déclinent les demandes du comité directeur du CPAPH			terme. Bien que des activités de collecte de fonds puissent être organisées, les profits devront être généreux pour compenser le manque à gagner. Sans compter que les besoins financiers sont toujours présents, quoiqu'à un moindre niveau, à l'an 2 et à l'an 3. <u>Malheureusement, l'impossibilité d'intéresser un ou quelques partenaires financiers à l'aventure CPAPH est de nature à compromettre le projet.</u>
R-13	Les ressources du CPAPH éprouvent des difficultés à identifier les opportunités présentes chez les bailleurs de fonds et à compléter correctement les demandes de subventions dans les délais prescrits, conduisant à laisser s'envoler de nombreuses occasions de subventions	Élevée	Majeure	-Dénicher un aîné francophone pré-retraité ou retraité, compétent en matière de subventions, et qui viendra appuyer bénévolement l'effort de travail et former le coordonnateur en égard au traitement des demandes de subventions. -Alternative : Créer une compétence interne (Obtenir le soutien d'un organisme établi de la région qui acceptera de <u>former deux ou trois bénévoles du CPAPH en matière de demandes de subventions</u>)
L'engagement communautaire				
R-14	Le CPAPH peine à combler les sièges aux comités nécessaires à son implantation (1.Comité directeur, 2.Comité finances et vérification, 3.Comité marketing / recrutement des membres, 4.Comité programmation, 5.Comité subventions, et 6.Comité activités de collecte de fonds et événements spéciaux (sous-comité)	Élevée	Majeure	L'apport de chacun de ces comités (voir section Conclusion de l'étude) est essentiel pour que l'initiative CPAPH se concrétise. Un projet de cette envergure ne peut résulter que d'un effort concerté. Il nous paraît illusoire d'espérer que quelques membres d'un comité directeur puissent suffire à la tâche. Par ailleurs, le niveau d'adhésion aux comités d'implantation constitue un étalon de mesure en égard à l'intérêt de la collectivité envers le CPAPH. Conséquemment, l'impossibilité d'intéresser la participation citoyenne au mandat des comités de la phase d'implantation aura des répercussions majeures. Les membres de la Coalition et leurs proches collaborateurs auront donc la délicate tâche de <u>constituer des comités de travail viables, à court terme (début de la phase d'implantation)</u>

O. Le plan d'implantation

Axes stratégiques	Objectifs
A. Fondements organisationnels	A.1 Doter l'organisation naissante d'une identité et d'un sens de direction qui saura rassembler les partenaires
B. Gouvernance	B.1 Doter le CPAPH d'une gouvernance saine et performante lors de la phase d'implantation B.2 : Doter le CPAPH d'une gouvernance saine et performante pour amorcer la phase démarrage (An 1) B.3 : Encadrer le fonctionnement de l'organisation (Règlements et politiques) B.4 : Recourir aux comités comme mode de fonctionnement B.5 : Contrôler les activités des comités d'implantation B.6 : Prendre des décisions stratégiques menant au lancement des opérations
C. Membership	C.1 : Intéresser les francophones et francophiles de Peel et de Halton à adhérer au CPAPH
D. Offre et programmation	D.1 : Élaborer une programmation adaptée aux désirs et besoins de la clientèle « aînés francophones » D.2 : Doter le CPAPH d'outils pour appuyer sa programmation D.3: Promouvoir la programmation semestrielle du CPAPH D.4: Demeurer soucieux de la sécurité des participants aux activités CPAPH
E. Opérations /Fonctionnement	E.1 : Adopter un mode de fonctionnement qui rehaussera l'accessibilité de la clientèle aux activités du CPAPH E.2 : Déterminer un siège social pour le CPAPH E.3 : Acquérir les ressources matérielles et virtuelles nécessaires à l'opération du bureau chef E.4 : Veiller à la sécurité des actifs et du personnel E.5 : Respecter les obligations statutaires qui régissent les opérations du CPAPH E.6 : Organiser les événements phares de la phase d'implantation
F. Ressources humaines	F.1 : Doter le poste cadre (coordonnateur) du CPAPH F.2 : Adopter des saines pratiques de gestion de ressources humaines
G. Collaborateurs	G.1 : Intéresser les partenaires de premier plan à l'initiative CPAPH
H. Image de l'organisation et mise en marché	H.1 : Reconnaître l'approche et les investissements requis pour réaliser la stratégie marketing H.2 : Concevoir des outils servant à appuyer la stratégie marketing H.3 : Sensibiliser la clientèle cible, les parties prenantes et les élus au projet H.4 : Communiquer les avancées du projet aux parties prenantes et à la population
I. Finances	I.1 : Développer la compétence requise pour relever les incontournables défis financiers I.2 : Concrétiser le montage financier menant à l'atteinte du seuil de rentabilité (point mort) pour la phase d'implantation et l'an 1 de la phase d'opérations

P. Calendrier d'implantation prévisionnel

Étapes	Calendrier
1. Dépôt de l'étude de faisabilité par les firmes-conseils	Octobre 2016

Étapes	Calendrier
2. Décision de procéder (Go - No go) avec le projet – phase d’implantation, par la CAF	Octobre 2016
3. Formulation de la Mission et la Vision, et identification des valeurs organisationnelles	Novembre 2016
4. Constitution du comité directeur (Lancement de la phase « Implantation ») qui veillera à réaliser le mandat qui lui est confié	Novembre 2016
5. Constitution du comité finances et vérification qui veillera à réaliser le mandat qui lui est confié	Décembre 2016
6. Constitution du comité subventions qui veillera à réaliser le mandat qui lui est confié	Décembre 2016
7. Constitution du comité marketing / recrutement des membres qui veillera à réaliser le mandat qui lui est confié	Décembre 2016
8. Constitution du comité programmation qui veillera à réaliser le mandat qui lui est confié	Décembre 2016
9. Organisation d’une formation à l’intention des membres du comité Subventions	Janvier 2017
10. Incorporation de l’organisation (forme légale : OBNL), dès que les finances de l’organisation le permettront, dans le but de légitimer l’existence du CPAPH et de produire des demandes de subvention en son nom	Mars 2017 (ou dès que les finances de l’organisation le permettront)
11. Présentation du projet aux élus municipaux (7 municipalités)	Janvier à juin 2017
12. Présentation du projet aux aînés francophones et francophiles dans chacune des 7 municipalités	Janvier à juin 2017
13. Présentation du projet aux CPA anglophones du territoire	Janvier à juin 2017
14. Jalon : À la lumière des activités de sensibilisation et de quête de subventions, décider de lancer (ou non) le projet	Septembre 2017
15. Adoption du logo (image corporative) et de la devise	Octobre 2017
16. Entreprendre le processus d’embauche de la ressource cadre/coordonnateur (Entrée en poste prévue : Janvier 2018)	Octobre 2017
17. Constituer une équipe de bénévoles dont les membres sont répartis dans chacune des 7 municipalités de Peel et Halton	Octobre à décembre 2017
18. Acquérir les immobilisations requises par les opérations	Décembre 2017
19. Tenue de l’assemblée de fondation du CPAPH, élection des administrateurs (conseil d’administration) et des dirigeants de l’organisation	Décembre 2017
20. Ouverture officielle / Lancement de la programmation (Conférence de presse) et du logo	Décembre 2017
21. Ouverture au public	Janvier 2018

Rappel: Aucun engagement financier ne saurait être contracté avant que le montage financier ne soit complété.

Q. Les clefs de succès de l’initiative

- L’énergie vitale au projet est présente chez les partenaires de premier plan et chez le segment de population ciblée
- Les membres des comités constitués en phase d’implantation se montrent engagés envers le projet

- Chaque comité Implantation bénéficie d'un réel leadership propice à faire progresser son mandat
- La population « aînés francophones et francophiles » de Peel-Halton manifeste clairement son intérêt envers la programmation du CPAPH
- Le CPAPH parvient à dénicher les fonds requis pour mener la phase d'implantation
- Le CPAPH parvient à concrétiser son montage financier lui permettant d'équilibrer son budget d'opération
- Le CPAPH parvient à embaucher la bonne personne au poste de coordonnateur.

R. La suite des choses

À court terme, sitôt l'étude de faisabilité déposée, nous suggérons les activités suivantes aux membres de la Coalition :

- Prendre connaissance du contenu du rapport, incluant le plan d'implantation, les budgets d'investissement et d'opérations, et les annexes
- **Jalon : Rencontre des membres de la CAF - Décider de procéder (ou non) avec la phase d'implantation**
- Valider les activités décrites au plan d'implantation, ainsi que la distribution des responsabilités
- Organiser, à court terme, une activité de formulation des Mission, Vision et Valeurs du CPAPH
- Former le comité directeur CPAPH et circonscrire le mandat que la CAF souhaite lui confier
- Susciter l'engagement des membres du comité directeur (et des membres des comités de la phase d'implantation) en remettant à chacun une copie du plan d'implantation et faire signer aux organismes engagés dans les comités un contrat d'engagement
- En continu, à compter de janvier 2017 : Monitorer la réalisation des activités prescrites au plan d'implantation, en prévoyant des rapports d'étapes trimestriels du comité directeur
- **Jalon : Revalider la pertinence du projet CPAPH (Décision Go – No Go officielle) en septembre 2017, à la lumière des résultats des activités de sensibilisation menées par le comité directeur.**

S. Commanditaire

Cette étude est rendue possible grâce à la contribution financière de la Fondation Trillium de l'Ontario.

T. Remerciements

Lalande & Gougeon et Solutions re-NOUS-vaux désirent remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont participé à cette étude. Nous soulignons en particulier la contribution significative de Madame Josée Roy, en qualité de porteuse de projet, tout au long de notre mandat. Sa disponibilité et son écoute nous auront grandement simplifié la tâche.