

RAPPORT FINAL ET RECOMMANDATIONS

Présenté aux membres du conseil d'administration de l'AAFANB

Exercice de Planification Stratégique 2007-2010

Association Acadienne et Francophone des Aînés et Aînées du NB

**Par Claude Larouche, consultante
MBA Vision
23 octobre 2006**

Table des matières

Partie 1 – Introduction	
Résumé des étapes de réalisation du mandat	3 et 4
Partie 2 – Les constats et recommandations	
2.1 Phase 1- Le diagnostic interne et externe	
2.1.1 Le diagnostic interne	
▪ Les ressources, les actifs, les talents, le savoir-faire	5
▪ Communication avec les membres	6
▪ Recrutement de nouveaux membres	6
▪ Le niveau d’engagement des membres	7
▪ La neutralité politique	7
▪ Le financement	8
2.1.2 Le diagnostic externe	
▪ Présence d’une fédération bilingue	8
▪ Connaissance de l’association	9
▪ La complémentarité avec d’autres organismes	9
▪ Les nouvelles opportunités – alliances stratégiques	9
2.2 Phase 2 – Culture et structure	
2.2.1 La culture de l’organisation	
▪ Les valeurs	10
▪ La nouvelle vision stratégique	10
▪ La mission	11
2.2.2 La structure	
▪ La forme de l’organisation	11
▪ Les éléments opérationnels (gestion de l’association)	12
➤ Les objectifs de gestion à court terme (2007)	12
➤ Les objectifs de gestion à moyen terme (2008)	13
➤ Les objectifs de gestion à long terme (2009)	13
2.3 Phase 3 – Produits et services	
2.3.1 Les besoins des membres en terme de produits et services	
▪ La santé	14
▪ Les services en français	15
▪ L’isolement et la pauvreté chez les aînés	15
▪ Les assurances	15
2.3.2 Les objectifs concernant les services	
▪ Les objectifs de services à court terme (2007)	15
▪ Les objectifs de services à moyen terme (2008)	15
▪ Les objectifs de services à long terme (2009)	16
Partie 3 – Le plan d’action	Annexe 1
Partie 4 – Conclusion	16

Partie 1 - Introduction

Résumé des étapes de réalisation du mandat

a) **Connaissance de l'organisation**

Pour un travail de qualité, MBA Vision a d'abord fait un travail de recherche pour mieux connaître l'AAFANB et comprendre les différents enjeux pouvant avoir un impact sur son fonctionnement actuel et futur.

b) **Préparation de la rencontre avec les membres du CA**

Un questionnaire pour favoriser une amorce de réflexion fut envoyé à tous les membres du CA. Les résultats de ces questionnaires ont été compilés et mis en forme à l'aide de l'outil "Power Point".

Afin d'assurer une compréhension minimale de la méthodologie derrière un exercice de planification stratégique, une présentation sur ce sujet à été préparé à l'intention des membres du CA.

c) **Rencontre de planification stratégique avec le Conseil d'Administration**

L'objectif principal était de faire de cette rencontre un moment privilégié pour des discussions franches en favorisant la participation de tous. Les autres objectifs : compréhension de la démarche de planification stratégique, compréhension des enjeux pour le futur de l'association, expression des opinions et des idées dans une atmosphère respectueuse, structurée mais dynamique.

Après les présentations d'usage et mot de bienvenue, nous avons débuté par une présentation sur la démarche de la planification stratégique. Suite à cet exercice de mise à niveau, les discussions furent orientées vers :

La phase 1 – Le diagnostic interne et externe

- Les forces de l'AAFANB
- Ses faiblesses
- Les défis relevés avec succès
- Les opportunités manquées
- Les tendances et problèmes actuels
- Le contexte politique et socio-économique

La phase 2 – La culture et la structure cible

- Les valeurs
- La vision
- La mission

La phase 3 – Le choix des produits et services

- Les éléments opérationnels
- L'orientation future des services actuels
- Autres services ou nouveaux dossiers

Les résultats des discussions tenues pendant cette journée ont fait l'objet d'un compte-rendu remis à la direction générale et aux membres du CA.

d) Tournée des douze (12) régions administratives de l'AAFANB

A la demande de la direction générale, MBA Vision a entrepris une série de rencontres avec les membres en se déplaçant dans leur région respective. Nous avons décidé, d'un commun accord, que le directeur général ne serait pas présent aux rencontres afin de faciliter l'expression des opinions. Le niveau de franchise des participants démontre que ce fut une bonne décision. La participation en terme de nombre de personnes présentes fut très variable d'une région à l'autre. Par contre, les commentaires reçus et idées émises furent toujours très pertinents, très lucides et ont largement contribué à faire cheminer ce dossier de planification stratégique. Les réflexions recueillies dans chaque région ont été résumées par écrit et acheminées à la direction générale.

e) Préparation du rapport final et du plan d'action

f) Présentation d'un résumé lors de l'assemblée générale des membres

Le vendredi 20 octobre 2006, Mme Claude Larouche a présenté les grandes lignes du plan stratégique aux quelques 150 personnes présentes. La réaction très positive des membres, peut signifier, nous l'espérons, un intérêt pour l'avenir de l'association et une implication plus importante dans le futur.

g) Remise et explication du rapport final ainsi que du plan d'action aux membres du CA

Mme Larouche reste à la disponibilité de la direction et du CA pour une rencontre finale d'explication du rapport, des recommandations et du plan d'action.

Partie 2 – Les constats et recommandations

N.B. : Les recommandations sont en caractère gras dans le texte. Chacune sera reprise dans le plan d'action, accompagnées de suggestions d'activités. Ces dernières permettront de concrétiser les recommandations.

2.1 Phase 1- Le diagnostic interne et externe

2.1.1 Le diagnostic interne

- Les ressources, les actifs, les talents, le savoir-faire

Malgré des ressources humaines et financières limitées, de l'avis de ses membres, les fondateurs et dirigeants de l'AAFANB ont accompli du travail de qualité en peu de temps. En effet, les nombreux dossiers entrepris et les résultats obtenus à ce jour confirment le dynamisme de l'association. L'AAFANB est une association jeune (fondée le 29 avril 2000), mais bien organisée. La volonté de participer à une démarche de planification stratégique après seulement 6 ans d'existence démontre un souci d'analyse et d'évaluation. Cette volonté d'étudier le passé pour orienter l'avenir et mieux répondre aux besoins des membres illustre le sérieux des administrateurs quant à l'utilisation optimale des ressources.

Les forces de l'association, identifiées par les membres du CA lors de la rencontre de planification stratégique, sont pertinentes. De plus, suite aux nombreuses consultations et recherches, nous sommes en mesure d'affirmer que l'actif majeur de l'AAFANB est la suivante :

- **C'est la seule organisation provinciale qui a pour mission de défendre les droits et intérêts des aînés et aînées francophones du Nouveau-Brunswick.**

Principe directeur :

Considérant cette réalité ainsi que ses ressources humaines limitées, les dirigeants de l'AAFANB devraient sérieusement envisager de concentrer leurs efforts sur les besoins particuliers et spécifiques aux francophones de 50 ans et plus. La planification de ses stratégies organisationnelles, ses objectifs, le choix des dossiers à défendre et ses activités de marketing devraient refléter ce choix. Le souci de défendre les services en français devrait être omniprésents dans tous les dossiers.

- Communication avec les membres

Lors de la tournée des régions, les membres ont confirmé largement leur désir d'obtenir plus d'informations de la part de leur association. Le suivi sur les dossiers en cours, les activités à venir et les nouveautés récoltent un large consensus concernant les sujets d'intérêt. Considérant que 50 à 60% des personnes de 50 ans et plus ont de la difficulté à lire, il devient évident que les communications écrites ne sont pas suffisantes pour répondre à ce besoin d'information.

Recommandation :

L'AAFANB aurait avantage à augmenter ses communications verbales soit par des annonces radiophoniques, des entrevues télévisées ou des assemblées régionales de membres. Le rôle des membres du CA auprès des membres de leur région respective devrait également être redéfini pour leur donner une plus grande responsabilité vis-à-vis des communications. Ce besoin d'augmenter les communications avec les membres devrait également se refléter dans la structure de l'organisation. (Voir "La structure" au point 2.2.2, p.11)

- Recrutement de nouveaux membres

De nombreux moyens et idées intéressantes ont été soumis lors des rencontres régionales concernant les activités de recrutement. Ces idées ont été listées dans les rapports de chaque région. Chaque idée émise doit être considérée en tenant compte du contexte particulier de chaque région.

Recommandation :

Pour des raisons économiques, politiques et pour assurer l'avenir de l'AAFANB, le faible taux de croissance du nombre de membres devrait être une préoccupation importante des dirigeants de l'association. Une partie du temps des permanents, des membres du CA et/ou membres désignés dans chaque région ainsi que les ressources financières appropriées devraient être consacrées au recrutement. (Voir plan d'action).

- Le niveau d'engagement des membres

Lorsque les membres se sentent loin de leur association, qu'ils manquent d'information et ont des contacts très sporadiques avec elle, il est compréhensible que le niveau d'engagement envers celle-ci soit faible. Mis à part les régions où le nombre de membres présents était de cinq (5) et moins, les rencontres régionales ont permis de constater qu'il existe bel et bien une volonté d'implication, à condition de respecter ce que les personnes peuvent et veulent bien offrir. Il faudra également tenir compte du sentiment d'appartenance à l'association. Ce dernier semble être très variable d'une région à l'autre. L'implication des membres se fera donc à un rythme plus ou moins lent selon la réalité de chaque région.

Recommandation :

Les dirigeants devront travailler à redonner une perception positive du bénévolat auprès des 50 ans et plus. Ils devront miser sur la valorisation des membres à l'intérieur des activités de l'association et sur leurs accomplissements. Ils devront encourager, supporter, respecter les talents et énergies de chacun et surtout reconnaître l'implication des personnes. Des activités de secteurs ainsi que la défense de dossiers régionaux pourront également avoir un impact positif sur la participation des membres à la vie associative.

- La neutralité politique

Les représentants de l'AAFANB, bénévoles du conseil d'administration et employés permanents doivent être extrêmement prudent dans leur prise de position personnelle ou professionnelle concernant les partis politiques. Ils devront constamment se rappeler que les membres de l'association sont de toutes allégeances politiques et que le fait de se montrer ouvertement en faveur d'un parti politique ou d'un autre causera inévitablement de l'insatisfaction.

Recommandation :

Le conseil d'administration devrait adopter une politique interne et des procédures administratives concernant :

- **L'attitude et le vocabulaire à utiliser lors de représentations officielles de l'AAFANB ;**
- **Les comportements à adopter ou à éviter envers les différents représentants du gouvernement ;**
- **La manière de répondre aux médias ;**
- **L'attitude attendue par tous les représentants de l'AAFANB concernant les démonstrations d'affiliation politique.**

- **Le financement**
De nombreuses idées ont été émises concernant les moyens de financement. Elles feront parties du plan d'action. Cependant, l'élément qui revient le plus souvent et qui semble faire l'unanimité est la possibilité de regroupement stratégique avec des organismes dont les intérêts et la clientèle se rapprochent de ceux de l'AAFANB. (Ex : La SERF, L'université du troisième âge (UTA), Les Clubs d'Age d'Or, etc.) Ces alliances auraient possiblement un impact positif rapide sur le recrutement, le financement et sur le poids politique.

Recommandation :

Le conseil d'administration devrait confier, en priorité, un mandat à la direction générale concernant une étude de faisabilité sur le sujet des alliances stratégiques.

2.1.2 Le diagnostic externe

- **Présence d'une fédération bilingue**
Selon les commentaires recueillis, l'attitude de la fédération bilingue envers l'AAFANB est extrêmement dommageable pour sa réputation et sa crédibilité.

Recommandation :

L'AAFANB doit tenter de corriger cette situation auprès de l'organisme concerné par différents moyens (Ex : travailler pour que la Fédération chapeaute deux associations indépendantes, l'une francophone et l'autre anglophone), mais doit surtout orienter ses efforts auprès des personnes francophones de 50 ans et plus afin d'augmenter leurs connaissances sur la vision, la mission, les services et les activités de l'AAFANB. Elle doit convaincre sa clientèle potentielle de sa légitimité et de son intégrité. Cet objectif devrait faire partie du plan marketing de l'organisation.

- **Connaissance de l'association**
Le manque de communications additionné à la désinformation ont eu comme conséquence que l'AAFANB est peu et mal connue. Malgré une reconnaissance au niveau mondial, elle ne peut affirmer présentement être reconnue à sa juste valeur au Nouveau-Brunswick.

Recommandation :

Pour une meilleure connaissance de l'AAFANB auprès des membres et membres potentiels : faire préparer un plan marketing par une firme professionnelle et y adhérer.

Pour la reconnaissance provinciale : Approcher le nouveau gouvernement pour une représentation officielle sur le conseil consultatif des aînés.

- **La complémentarité avec d'autres organismes**
L'AAFANB n'a pas les ressources humaines et financières pour répondre à tous les besoins exprimés par les membres. Elle devrait se recentrer sur ses priorités (voir phase 3 – produits et services) et sa mission. Pour les autres services, le bureau ainsi que les représentants régionaux devraient être en mesure d'orienter les membres et non membres vers les organismes appropriés.

Recommandation :

Le conseil d'administration devrait adopter une politique interne et des procédures administratives concernant l'inventaire des produits et services offerts par d'autres organisations ainsi que sur la manière de procéder pour les références. Cette politique et procédures devront être expliqués au personnel permanent ainsi qu'aux représentants régionaux.

- **Les nouvelles opportunités – alliances stratégiques**
Parce que la force et le poids politique passe par le nombre, l'AAFANB devra mettre temps et énergie à analyser les possibilités d'affiliation, regroupement ou collaborations ponctuelles avec des organisations dont les clientèles sont communes et les objectifs compatibles. (Voir la section sur le financement).

2.2 Phase 2 – Culture et structure

2.2.1 La culture de l'organisation

- Les valeurs

Les valeurs proposées par le conseil d'administration ont fait l'unanimité parmi les membres. Deux régions ont cependant proposées des ajouts : "l'inclusion" pour faire savoir que l'association ne fait aucune discrimination sur le statut social et la "neutralité politique".

Recommandations :

- **Faire largement connaître les valeurs adoptées par les membres de l'AAFANB (plan marketing).**

- **Attitudes souhaitées de la part des dirigeants :
Démontrer dans les actions et les décisions que les valeurs de l'organisation sont une préoccupation constante des dirigeants.**

- **Attitudes souhaitées de la part des membres :
Veiller à ce que les valeurs de l'organisation soit respectée dans les actions entreprises en leur nom. Se comporter selon ces valeurs lors de participation aux activités de l'association ou lors d'échanges avec d'autres personnes sur les activités de l'AAFANB.**

- La nouvelle vision stratégique

La vision stratégique proposée aux membres par le CA a été extrêmement bien reçue par les membres. La première partie a suscité l'unanimité parce qu'elle exprime le besoin des francophones de 50 ans et plus d'avoir une représentation active auprès des gouvernements. La deuxième traduit la volonté de l'association de se rapprocher des membres et d'augmenter les communications avec eux. Étant donné un taux de participation plutôt faible lors des rencontres dans certaines régions, il est difficile d'affirmer ce que souhaitent la majorité des membres. C'est lors des activités d'implantation des comités régionaux que la volonté de participation des membres sera la plus évidente.

Recommandation :

Recentrer les décisions concernant les priorités d'actions et l'organisation opérationnelle de l'AAFANB en tenant compte de cette nouvelle vision stratégique. Le plan d'action proposé par MBA Vision tient largement compte de cette vision. Faire connaître la vision à l'aide d'outils marketing appropriés.

- La mission
La mission en trois volets présentée aux membres lors des rencontres régionales a suscité des réactions positives dans toutes les régions. En résumé, les commentaires qualifiaient la mission de “projet d’organisation intéressant et stimulant”. Dans une région, on aurait aimé y ajouter “faire la promotion du vieillissement” ou “la promotion du rôle des personnes de 50 ans et plus pour la société”. Il appartient au CA de décider s’il modifie le libellé de la mission.

Recommandation :

Faire largement connaître la nouvelle mission de l’organisation aux membres et à la clientèle cible. S’assurer que les activités du plan marketing en feront la promotion et seront en concordance avec cette mission.

2.2.2 La structure

- La forme de l’organisation
Le conseil d’administration avait déjà pris la décision de restructurer l’AAFANB pour en faire une organisation décentralisée avec des comités régionaux. Le rôle de la consultante était donc de tester cette décision auprès des membres. Ce fût la partie qui, sans exception, suscita le plus de réactions et de discussions. Les membres se sont sentis interpellés personnellement par cette restructuration. L’adhésion ou non à cette proposition est directement proportionnelle au nombre de personnes présentes à la rencontre. On peut aisément supposé que l’intérêt des gens pour leur association suit la même courbe. Des commentaires émis nous émettons les conclusions suivantes :
 - Toutes les régions ne sont pas dans le même état d’esprit face à la décentralisation et à la participation des membres. Certaines assemblées de membres ont confirmé leur intérêt (5) tandis que d’autres (7) se sont dites encore trop éloignées des objectifs de recrutement, de disponibilité et d’intérêt pour l’AAFANB dans la population cible.
 - L’avantage principal consiste en une implication accrue des membres et une meilleure communication avec ces derniers.
 - Le principal inconvénient se situe au niveau du temps et des énergies que devront investir les permanents pour développer cette structure.

Recommandations :

- **Débuter par les régions où l’enthousiasme est confirmé. Le positivisme de ces personnes aura possiblement un effet d’entraînement sur les autres.**
- **Pour les régions où les membres sont plus septiques, débiter par des activités intéressantes pour stimuler le sentiment d’appartenance et vendre l’idée d’un comité provisoire qui aura comme mandat d’intéresser les membres de la région à des activités spécifiques aux problématiques de cette région.**

- Les éléments opérationnels (gestion de l'association)
Malgré toute la bonne volonté et l'énergie investie par la permanence depuis la fondation de l'AAFANB, des éléments de gestion restent à organiser pour augmenter l'efficacité de l'organisation. A partir des discussions avec le CA, les membres et de mes observations personnelles voici les objectifs :

Les objectifs de gestion à court terme (2007)

- 1. Faire préparer un plan marketing par un professionnel incluant des suggestions concernant l'appellation de l'association et/ou l'ajout d'un slogan dynamique et rassembleur. Débuter des activités de communication ciblées selon le plan marketing et le budget annuel approuvé par le CA.**
- 2. Préparer ou faire préparer par un professionnel un manuel de politiques et procédures administratives incluant entre autres :**
 - Les pratiques en matière de gestion des ressources humaines ;
 - Le plan de relève pour la direction générale ;
 - Les directives et le rôle de chacun quant à la communication avec les médias ;
 - Les relations avec les représentants du gouvernement ;
 - La neutralité politique ;
 - Les relations avec les autres associations s'adressant à la clientèle des 50 ans et plus ;
 - L'inventaire des services offerts par les autres associations, la mise à jour et les références.
- 3. Débuter l'implantation de comité régionaux dans les secteurs où la volonté de s'impliquer est la plus forte. (Régions pilotes). Structurer les activités de recrutement en régions.**
- 4. Préparer une stratégie afin d'approcher les associations avec lesquelles il serait pertinent de développer des alliances. Contacter les organismes ciblés et tester la volonté de ceux-ci de s'associer avec l'AAFANB.**
- 5. Augmenter les revenus pour un financement plus adéquat.**
- 6. Augmenter le recrutement. Objectif pour 2009 : 10,000 membres.**

Les objectifs de gestion à moyen terme (2008)

- 1. Poursuivre le développement graduel de la nouvelle structure de l'organisation par l'expansion du réseau de comités régionaux.**
- 2. Continuer à valoriser l'engagement des membres.**
- 3. Poursuivre le développement des partenariats et alliances stratégiques.**
- 4. Poursuivre les activités du plan marketing.**
- 5. Poursuivre l'implantation des directives du manuel de politiques et procédures.**
- 6. Évaluer les possibilités de discussion avec la Fédération.**

Les objectifs de gestion à long terme (2009)

- 1. Poursuivre le développement des régions. Supporter les régions en difficulté.**
- 2. Poursuivre l'implantation des directives du manuel de politiques et procédures.**
- 3. Revoir les orientations stratégiques pour 2010, 2011, 2012.**

2.3 Phase 3 – Produits et services

2.3.1 Les besoins des membres en terme de produits et services

Les membres ont exprimé de nombreux besoins. Cependant, les ressources étant limitées, des choix s'imposent. Pour faire ces choix, nous devons prendre en considération les services demandés par la majorité, les dossiers urgents et ceux qui relèvent spécifiquement de la mission de l'organisation. Nous suggérons par exemple de ne pas poursuivre le dossier sur les coûts des logements, mais plutôt de confier ce dossier à un organisme qui défend déjà ce droit pour toutes les personnes démunies et d'en faire le suivi. Nous faisons la réflexion similaire sur le dossier de la pauvreté de certains groupes d'aînés. Sur la promotion du rôle des aînés et aînées dans la société, nous croyons qu'il appartiendra à chaque comité régional de choisir des activités et de prendre la place qu'ils souhaitent occuper dans leur communauté respective. Pour la répartition dans le temps, nous avons dû tenir compte des nombreux objectifs de réorganisation de l'association concentrés surtout en 2007.

Voici nos recommandations :

1. La santé

- a. Le maintien à domicile des personnes en perte d'autonomie**
 - **La disponibilité, la qualification et un meilleur salaire pour les travailleurs ;**
 - **Du support ou des salaires aux aidants naturels ;**
 - **Une aide financière pour les personnes à faibles revenus ou pour ceux qui sont justes au dessus du seuil de pauvreté pour les aider à demeurer dans leur maison.**

- b. La quantité et la qualité des foyers de soins**
 - **Des foyers de soins adaptés au niveau des besoins des personnes (services adéquats pour le # d'heures/soins) ;**
 - **Des normes de qualité standardisées et des évaluations régulières. Surveillance de l'application des règlements ;**
 - **Des foyers de soins en français dans toutes les communautés où vivent des francophones ;**
 - **Un bottin des foyers de soins (évaluation, services offerts, qualification du personnel, coûts, etc.) accessible à tous les membres.**

- c. L'accessibilité aux services de santé**
 - **De l'aide au transport pour les personnes demeurant dans les régions éloignées des grands hôpitaux ;**
 - **Une organisation des services de santé et du système de rendez-vous qui tienne compte de l'éloignement ;**

- Un inventaire de tous les types d'aides offertes par différents organismes (logements, transports). Faire circuler l'information.
- d. **La prévention et la promotion de la santé**
 - Des activités d'information sur la prévention ;
 - La promotion de l'activité physique en collaboration avec le programme "Grouille ou Rouille".
 - e. **La prévention des abus, violence et fraudes envers les aînés.**
 - f. **Le coût et l'abus de médicaments par les personnes âgées**
 - Débat public sur le coût des médicaments ;
 - Pression pour le développement de méthodes de contrôle afin de prévenir les abus et les incompatibilités des prescriptions multiples.
2. **Les services en français**
 - La promotion du droit des personnes de recevoir des services en français dans toutes les sphères de leur vie et activités.
 - Représentations auprès de la ministre d'état aux aînés pour obtenir la dualité linguistique de son ministère.
 3. **L'isolement et la pauvreté chez les aînés**
 - Activité de sensibilisation déjà amorcée.
 4. **Les assurances**
 - Trouver les meilleurs tarifs de groupes possibles pour les automobiles, les résidences et les soins de santé.

***Commentaire : le dossier des assurances, quoique important pour attirer des nouveaux membres, devrait rester accessoire dans les priorités de l'administration.**

2.3.2 Les objectifs concernant les services

Les objectifs de services à court terme (2007)

1. Rencontre avec la nouvelle ministre d'État aux Aînés.
2. Étude et plan d'action sur les foyers de soins.
3. L'isolement chez les aînés.
4. Préparation du Sommet des Aînés de l'Acadie 2007.

Les objectifs de services à moyen terme (2008)

1. L'accessibilité aux services de santé
2. La prévention des abus, violence et fraudes envers les aînés.
3. Le maintien à domicile des personnes en perte d'autonomie

Les objectifs de services à long terme (2009)

- 1. Préparation du Sommet des Aînés de la francophonie internationale de 2009.**
- 2. Les assurances.**
- 3. Le coût et l'abus de médicaments par les personnes âgées.**

Partie 3 – Le plan d'action

Voir document "Excel" en annexe 1.

Partie 4 – Conclusion

Cet exercice de planification stratégique a permis aux membres du conseil d'administration ainsi qu'à une partie des membres de l'AAFANB de prendre conscience de l'importance de la réflexion sur les orientations futures. Les rencontres ont favorisées la participation et l'appropriation des valeurs, vision, mission et objectifs par les membres. Ces derniers ont mentionné à maintes reprises leur satisfaction pour le travail déjà accompli dans les six (6) dernières années mais sont d'accord, pour la majorité, avec la réorientation proposée et l'organisation des actions en concordance avec les objectifs identifiés.

La démarche aura également éveillée les participants à l'ampleur du travail qui reste à faire et au besoin de structures claires et d'actions coordonnées pour réaliser ces objectifs. Le plan d'action proposé devrait être l'outil de référence pour guider vos interventions.

En terminant, j'aimerais remercier les dirigeants de l'AAFANB pour la confiance accordée à MBA Vision pour la réalisation de ce projet courageux et lucide. Ce fut une expérience enrichissante, tant par la spécificité de vos besoins que par le dynamisme des personnes rencontrées. Cette détermination constitue le moteur derrière la réussite d'un changement aussi important que celui que l'association a choisi d'entreprendre. Il me reste à vous souhaiter toute l'énergie nécessaire et la mobilisation de tous les talents des membres de l'AAFANB.

Claude Larouche, MBA
MBA Vision