



Plan stratégique


2026-2030



Table des matières



04	Mot de la présidente du conseil d'administration
05	Mot du directeur général
06	L'organisation en bref
08	Démarche et cadre de référence
09	Contexte et diagnostic
11	Identité stratégique
14	Choix stratégiques 2026–2030
17	Tableau Synthèse
18	Mise en œuvre, gouvernance et suivi
20	Ressources et discipline d'investissement
21	Annexe A



Mot de la présidente du conseil d'administration



Chers membres de la communauté, partenaires et citoyens,

C'est avec fierté que nous présentons le Plan stratégique 2026–2030 de la Société pour la prévention de la cruauté aux animaux (SPCA). Ce plan est le fruit d'une démarche structurée et responsable: une consultation publique citoyenne, des analyses internes, ainsi qu'une retraite de planification stratégique ayant mobilisé le conseil d'administration, la direction générale et des collaborateurs clés. Il traduit une ambition claire: renforcer durablement le bien-être animal dans l'Outaouais, tout en assurant une gestion rigoureuse, cohérente et transparente des ressources qui nous sont confiées.

Au cours des dernières années, notre organisation a évolué rapidement. Le plan 2026–2030 confirme notre volonté de choisir des priorités réalistes, de mesurer nos résultats et de continuer à agir avec professionnalisme, sens des responsabilités et ouverture envers la communauté. Le conseil d'administration s'engage à suivre ce plan avec discipline, à soutenir la direction dans son exécution et à rendre compte des progrès accomplis.

Merci à toutes celles et ceux qui contribuent à notre mission – employés, bénévoles, donateurs, municipalités et partenaires. Ensemble, nous pouvons assurer un impact durable et responsable pour les animaux et pour la collectivité.

Nathalie Joly, présidente du CA

Mot du directeur général



Chers membres du conseil d'administration, chers partenaires et membres de la communauté,

Le Plan stratégique 2026–2030 vise à donner un cap clair à la SPCA de l'Outaouais et à assurer une cohérence durable entre nos services, nos ressources et nos décisions. Notre organisation dispose aujourd'hui d'atouts importants : une notoriété forte, une confiance publique élevée, et une capacité accrue à mesurer notre performance grâce à des outils de gestion et à des indicateurs. Mais notre environnement demeure exigeant : pression sur la demande, contraintes d'infrastructures, rareté de main-d'œuvre et nécessité de maintenir un modèle financier viable.

Ce plan a été conçu pour éviter la dispersion : il privilégie un nombre limité d'axes structurants et met l'accent sur l'exécution. Il propose des objectifs mesurables, des indicateurs de suivi et une gouvernance disciplinée afin d'assurer une amélioration continue. Enfin, il assume un positionnement audacieux et responsable : agir davantage en amont par la prévention, l'accessibilité et la collaboration, tout en protégeant la capacité organisationnelle et la qualité de nos services.

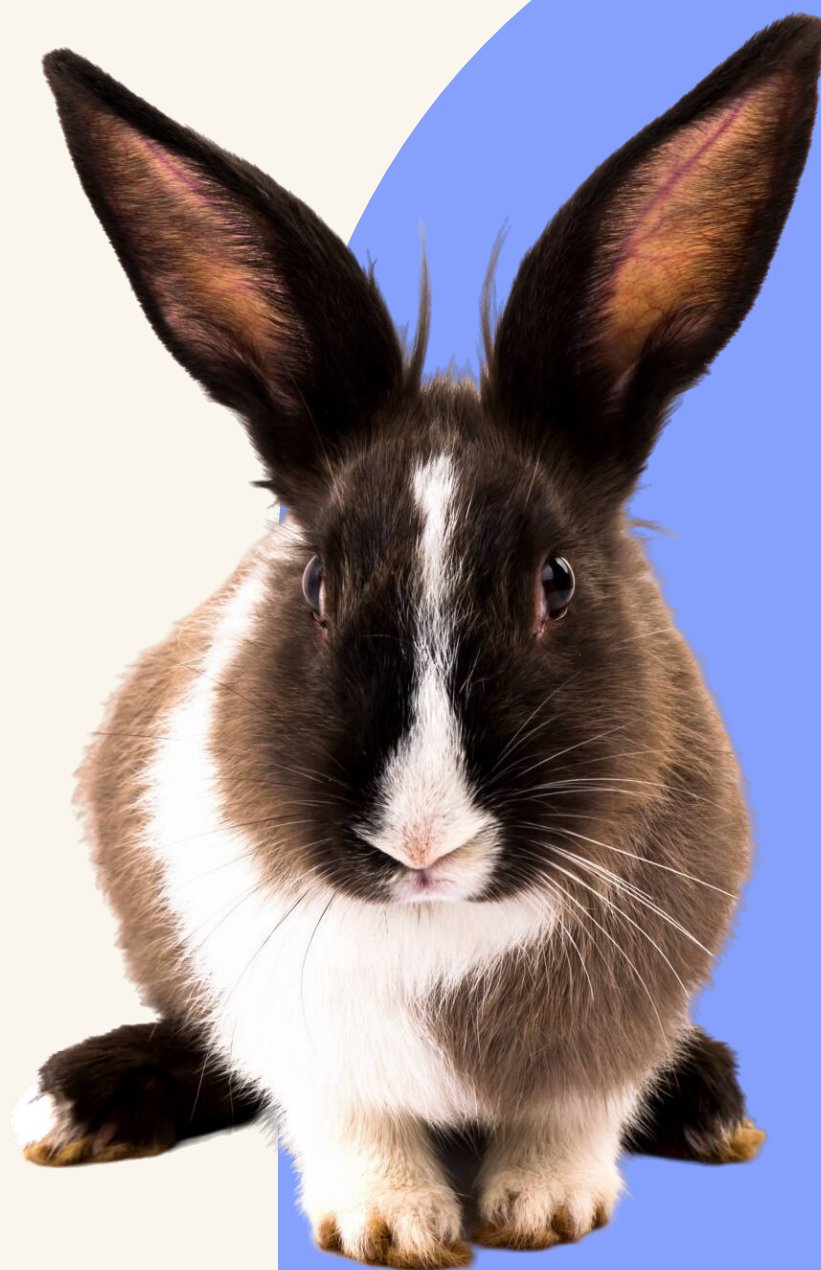
Je remercie le conseil d'administration pour son engagement, ainsi que l'équipe de gestion et l'ensemble du personnel pour leur professionnalisme à travers l'élaboration de la planification stratégique. Le succès de ce plan reposera sur notre capacité collective à maintenir le cap, à mesurer nos progrès et à ajuster nos actions avec rigueur.

A handwritten signature in black ink, reading "Mathieu Fleury". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

Mathieu Fleury, directeur général

01

L'organisation en bref



1.1 Historique et rôle régional

Fondée en 1982 à Gatineau, la SPCA de l'Outaouais est née de l'initiative de citoyens préoccupés par le sort des animaux abandonnés, à une époque où aucun refuge n'existait dans la région. Le 5 mai 1984, l'organisme obtient son statut officiel de société à but non lucratif. Aujourd'hui, la SPCA de l'Outaouais dessert plus de 40 municipalités et œuvre à la protection et au bien-être des animaux sur l'ensemble du territoire.

1.2 Services essentiels

La SPCA de l'Outaouais offre des services essentiels de protection et de prise en charge des animaux, incluant la gestion du refuge, l'adoption, la réunification, des interventions liées au contrôle animalier selon les ententes municipales, ainsi que des activités de prévention et de sensibilisation, en fonction de ses capacités et ressources. Nous offrons des services au noms du gouvernement du Québec, des MRC, des Municipalités et de la Ville de Gatineau afin d'appuyer une haute qualité de service et standard reconnu à travers le territoire de l'Outaouais.

1.3 Chiffres clés et faits saillants (base 2025–2026)

La planification stratégique 2026–2030 s'appuie sur une lecture factuelle des ressources et de la performance :

Budget 2026

Revenus totaux de 5 635 000\$ et dépenses totales de 5 130 000\$, pour un excédent projeté de 505 000\$.

Masse salariale et avantages sociaux 2026

3 606 000\$

Principaux revenus 2026

Contrats municipaux 2 760 000\$, licences 1 562 000\$, dons 320 000\$.

Consultation publique (Pixel)

1 284 répondants; image générale très/plutôt positive combinée de 85%; 82% des répondants priorisent une clinique de stérilisation à faible coût et 82% des services vétérinaires à faible coût.

Indicateurs opérationnels (début 2026)

Durée moyenne de séjour mesurée à 13,6 jours (janvier) et 11,5 jours (février) nombre de stérilisation, d'adoption etc.

02

Démarche et cadre de référence

Le plan stratégique a été élaboré selon les meilleures pratiques reconnues en planification stratégique au Québec, en cohérence avec:

1. Les orientations gouvernementales en matière de planification stratégique (gestion axée sur les résultats, transparence, indicateurs et cibles),
2. Les politiques institutionnelles (mission, vision, valeurs, gouvernance et mise en œuvre), et
3. L'approche de management stratégique en continu, qui privilégie l'exécution, l'ajustement et l'apprentissage organisationnel.

03

Contexte et diagnostic

(2025)



3.1 Contexte externe – attentes citoyennes et environnement

La consultation publique menée à l'automne 2025 confirme une image globale forte de l'organisation

85% des répondants déclarent une image très positive.

Elle met aussi en évidence un enjeu central pour l'avenir

L'accessibilité aux soins de base, priorisée par 82% des répondants pour une clinique de stérilisation à faible coût et 82% pour des services vétérinaires à faible coût.

Parallèlement

40% des répondants jugent que les services de la SPCA sont moyennement connus, ce qui indique un écart entre notoriété et compréhension de l'offre, soit l'impact de nos services au quotidien.

3.2 Contexte interne – ressources, capacité et risques

Le budget 2026 confirme une capacité d'investissement et une stabilité accrue, tout en rappelant des vulnérabilités structurelles

Dépendance aux contrats municipaux, pression salariale potentielle, et déficit du programme du MAPAQ.

La planification met aussi en évidence des contraintes d'infrastructures

Le bâtiment atteint ses limites fonctionnelles et le statu quo comporte des risques opérationnels et humains.

3.3 Ce que la retraite stratégique a clarifié

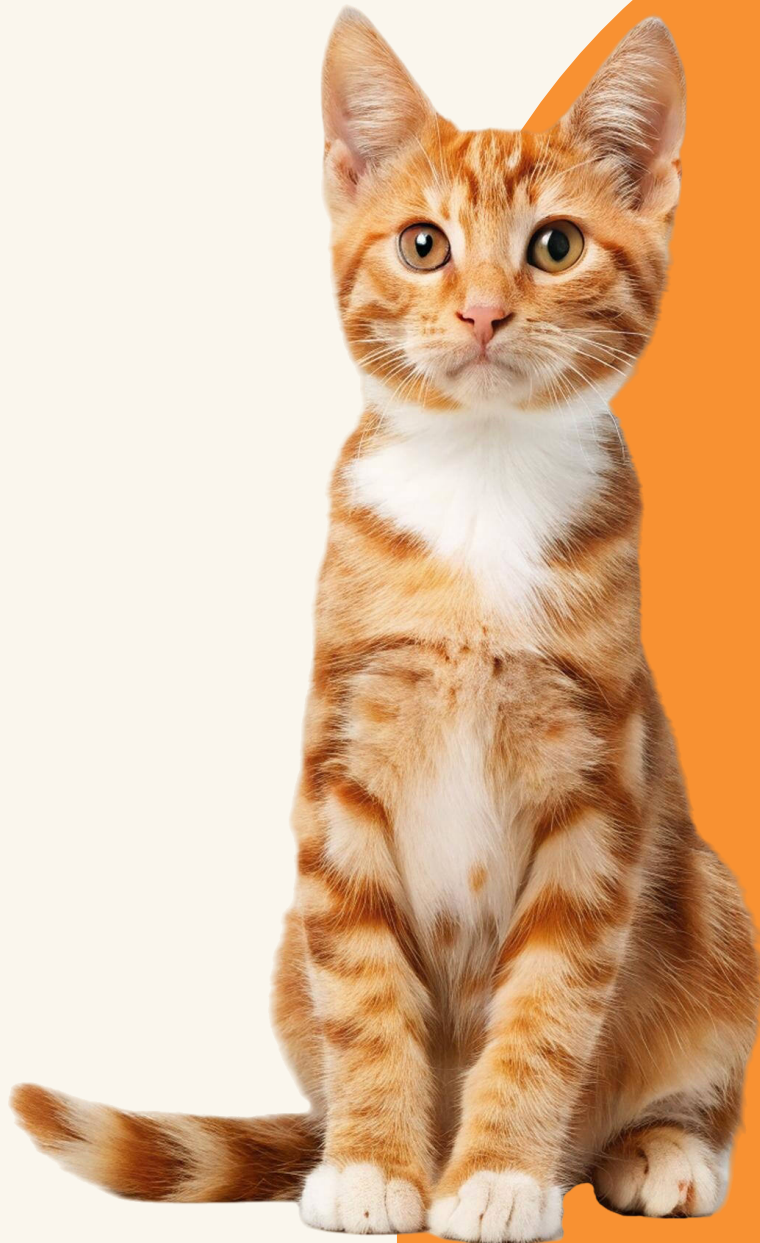
La retraite stratégique du conseil d'administration a confirmé trois exigences de gouvernance :

- 01 Simplifier et clarifier la mission, la vision et les valeurs;
- 02 Limiter le nombre d'axes stratégiques afin d'éviter la dispersion;
- 03 Arrimer les ambitions à la capacité réelle de l'organisation (finances, RH, infrastructures) tout en se dotant d'indicateurs pour mesurer l'impact.

04

Identité stratégique

Mission, vision et valeurs



4.1 Mission

Protéger, soigner et offrir une seconde chance aux animaux vulnérables en Outaouais, tout en accompagnant la communauté par des services responsables et accessibles.

4.2 Vision

Être, pour l'Outaouais, une référence reconnue et accessible en bien-être animal qui améliore la santé animale par la prévention, les partenariats structurants et une expertise de proximité sur l'ensemble du territoire.

4.3 Valeurs

1. Une équipe dédiée, compétente et en santé

Nous croyons qu'une organisation performante et crédible repose sur des équipes engagées, bien formées et soutenues.

La SPCA de l'Outaouais s'engage à offrir un environnement de travail sain, sécuritaire et respectueux, favorisant la collaboration, le développement continu des compétences, la reconnaissance et la rétention du personnel. Le bien-être physique et psychosocial des employés est indissociable de la qualité des services rendus et de la performance organisationnelle.

2. Rigueur, responsabilisation et professionnalisme

Nous exerçons nos responsabilités avec rigueur, transparence et professionnalisme.

Chaque membre de l'organisation est imputable de ses actions et de ses décisions, dans un cadre clair où les rôles, les responsabilités et les attentes sont définis et compris. Nous privilégions des interventions justifiées, documentées et conformes aux meilleures pratiques afin d'assurer l'équité, la cohérence, la crédibilité et la confiance du public, des partenaires et des autorités.

3. Respect, équité et dignité des personnes

Nous nous engageons auprès des citoyens, des partenaires, des bénévoles et des membres de notre équipe à agir avec courtoisie, discrétion, équité et respect de leur intégrité.

Nous favorisons des relations fondées sur l'écoute, la bienveillance et le professionnalisme, dans un environnement exempt de discrimination, d'intimidation et de harcèlement. Le respect guide nos interactions internes et externes, et constitue une condition essentielle à la confiance et à la qualité des services.

4. Engagement et impact communautaire soutenu

Nous reconnaissons que notre mission s'inscrit au cœur de la communauté que nous servons.

La SPCA de l'Outaouais s'engage activement à contribuer à une collectivité plus forte par la prévention, l'accessibilité aux services, la sensibilisation et la collaboration avec les citoyens, les municipalités et les partenaires. Nous cherchons à générer un impact durable en agissant de manière responsable, proactive et concertée pour le bien-être animal et le mieux-être de notre communauté.



05

Choix stratégiques

2026–2030

Axes et objectifs

Conformément aux meilleures pratiques (priorisation et synthèse), le plan retient cinq axes structurants. Chaque axe comporte des objectifs mesurables et une logique d'exécution progressive.



Axe 1 – Capacité organisationnelle et excellence opérationnelle

Renforcer la capacité interne afin d'assurer une exécution stable, sécuritaire et cohérente des services.

Objectifs:

- 1.1 Consolider la gestion par indicateurs, des contrôles financiers et de la reddition de comptes (tableau de bord, cycles de suivi).
- 1.2 Professionnaliser les pratiques RH (évaluation, formation, rétention, cohérence des rôles).
- 1.3 Structurer et développer le programme de bénévoles pour soutenir la capacité organisationnelle, la philanthropie et les projets communautaires.

Axe 2 – Accessibilité, prévention et santé animale

Agir davantage en amont en améliorant l'accès aux soins essentiels et la prévention, en cohérence avec les attentes citoyennes.

Objectifs:

- 2.1 Définir et déployer un modèle de services vétérinaires communautaires réaliste (portée, volumes, partenariats).
- 2.2 Réduire durablement la durée moyenne de séjour en optimisant les protocoles et le flux du parcours animal.
- 2.3 Renforcer les initiatives de stérilisation et de prévention Capture-Stérilisation-Relâche (CSR) pour limiter la surpopulation et l'abandon.

Axe 3 – Infrastructures et environnement physique

Traiter les infrastructures comme un dossier stratégique et gouverné, en sortant du statu quo.

Objectifs:

- 3.1 Établir la lecture fonctionnelle des besoins (biosécurité, circulation, quarantaine, flexibilité, SST).
- 3.2 Comparer des scénarios crédibles (rénovation, agrandissement, reconstruction, relocalisation) et structurer un montage réaliste.
- 3.3 Mettre en place un mécanisme de décision progressive et de gestion des risques sous la gouvernance du CA.

Axe 4 – Modèle financier durable et diversification des revenus

Réduire les vulnérabilités et accroître la capacité d'investissement stratégique.

Objectifs:

- 4.1 Moderniser les outils d'automatisation en appui au programme de licence et du recensement comme levier financier et de connaissance du territoire.
- 4.2 Renforcer la philanthropie et viser une progression vers une part plus structurante des revenus (10% des revenus totaux annuellement).
- 4.3 Adresser le déficit chronique du financement du MAPAQ en structurant une stratégie de financement et de reconnaissance de la valeur des services rendus au nom du gouvernement du Québec, afin d'assurer une couverture des coûts et un rayonnement du service.

Axe 5 – Rayonnement, communication et engagement communautaire

Accroître la compréhension du rôle réel de la SPCA de l'Outaouais, gérer les attentes et mobiliser durablement la communauté.

Objectifs:

- 5.1 Clarifier le positionnement et les limites de services en exprimant des attentes de services auprès de partenaires du milieu communautaire.
- 5.2 Réduire l'écart entre notoriété et compréhension des services par une stratégie de communication cohérente.
- 5.3 Déployer des initiatives de sensibilisation et de prévention ciblées (écoles, événements, capsules).

Contexte et diagnostic

(Axe, Objectifs et Indicateurs)

Conformément aux meilleures pratiques de gestion axée sur les résultats, le tableau ci-dessous présente une sélection d'indicateurs de suivi.

Axe / Objectif	Indicateur	Mesure de départ (2025)	Cible 2030	Source
Axe 2 – 2.2	Durée moyenne de séjour (jours)	2025: moy. ~21,9 j; 2026 jan 13,6 j; fév 11,5 j	≤ 12 jours (cible proposée)	Tableau de bord interne
Axe 2 – 2.2	Sorties vivantes (%)	2026 jan ~85,6%; fév ~86,6%	≥ 92% (cible proposée)	Tableau de bord interne
Axe 2 – 2.3	% CSR/TNR sur sorties	2026 jan ~5,3%; fév ~7,6%	≥ 12% (cible proposée)	Tableau de bord interne
Axe 4 – 4.1	Taux de renouvellement des licences	Objectif 2026: 80–85%	≥ 85% (cible proposée)	Tableau de bord licences
Axe 4 – 4.2	Montant annuel de campagnes / dons	Budget 2026: 320 000\$	≥ 10% des revenus (cible proposée)	Budget / philanthropie
Axe 4 – 4.3	Écart coût/revenu MAPAQ	Coût 332 000\$ vs revenu 115 000\$	Réduction substantielle de l'écart (cible proposée)	Budget
Axe 5 – 5.2	Image générale positive	85% très/plutôt positive	≥ 85% (maintenir)	Sondage Pixel
Axe 5 – 5.2	Part des répondants jugeant les services moyennement connus	40%	≤ 25% (cible proposée)	Sondage Pixel

07

Mise en œuvre, gouvernance et suivi



Le plan stratégique 2026–2030 sera mis en œuvre selon une logique de gestion disciplinée :

- 01 planification annuelle (plan de mise en œuvre et budget),
- 02 suivi trimestriel au CA via tableau de bord,
- 03 ajustements fondés sur les résultats.

Les rôles et responsabilités pour son succès :

- Le conseil d'administration assure la gouvernance, valide les orientations, suit les indicateurs et arbitre les priorités.
- La direction générale assure l'exécution, la coordination interdirections et la reddition de comptes.
- L'équipe de gestion mène les projets, standardise les pratiques et produit les données de suivi.

Gestion des risques

La SPCA de l'Outaouais reconnaît que l'atteinte de ses orientations stratégiques repose sur une gestion rigoureuse et proactive des risques. Le plan stratégique 2026–2030 intègre explicitement les principaux risques susceptibles d'affecter la capacité de l'organisation, notamment les risques financiers (dépendance à certaines sources de revenus, pressions salariales, viabilité de certains programmes), les risques liés aux ressources humaines (recrutement, rétention, santé et sécurité au travail), les risques associés aux infrastructures (limitations fonctionnelles, conformité, continuité des opérations) ainsi que les risques de nature réglementaire et de conformité.

Afin d'y répondre, l'organisation s'appuie sur des mécanismes structurés de suivi et de contrôle, incluant l'utilisation d'indicateurs de performance, des politiques et procédures formalisées, des audits ciblés lorsque requis, ainsi qu'une approche de prise de décision progressive et documentée. Cette approche réfère à une méthode structurée par étapes, fondée sur des analyses factuelles, des scénarios comparés et une reddition de comptes formelle au conseil d'administration, afin de limiter les risques et d'assurer des décisions éclairées.

Cette gestion des risques vise à protéger la mission, à soutenir la stabilité organisationnelle et à permettre au conseil d'administration et à la direction de faire des choix éclairés, cohérents avec les ressources disponibles et l'intérêt public.

Ressources et discipline d'investissement

Le budget 2026 confirme que la SPCA de l'Outaouais dispose d'une capacité d'investissement réelle, soutenue par un excédent projeté de 505 000\$. Cette marge financière constitue une opportunité stratégique, mais elle impose également une discipline d'investissement accrue afin d'assurer la pérennité de l'organisation.

Cette discipline s'inscrit également dans les leçons tirées de décisions passées et dans la volonté collective de renforcer la rigueur, la prévisibilité et la durabilité financière de la SPCA de l'Outaouais.

Le conseil d'administration et la direction reconnaissent que cette discipline est essentielle compte tenu de la dépendance aux contrats municipaux, du poids significatif de la masse salariale dans la structure de coûts, des exigences de conformité financière et réglementaire, ainsi que des besoins importants liés aux infrastructures.

Dans ce contexte, le plan stratégique 2026–2030 recommande que les surplus soient utilisés de manière structurée et prudente, en priorisant les investissements qui renforcent la capacité organisationnelle, soutiennent la prévention, améliorent la conformité et rehaussent la qualité et la cohérence des services offerts. Tout projet d'expansion ou de développement devra ainsi être évalué à la lumière de ces priorités, de la capacité réelle de l'organisation et de son impact à long terme, afin d'éviter la dispersion des ressources et de préserver l'équilibre financier.

Annexe A

Cadre méthodologique et références institutionnelles

Plan stratégique 2026 – SPCA de l'Outaouais

Objet de l'annexe

La présente annexe vise à documenter le cadre méthodologique ayant guidé l'élaboration du plan stratégique 2026 – de la SPCA de l'Outaouais. Elle démontre l'alignement de la démarche avec les meilleures pratiques reconnues au Québec en matière de planification stratégique dans les organisations publiques, parapubliques et institutionnelles.

Cette annexe a également pour objectif de soutenir la reddition de comptes, la crédibilité externe du plan ainsi que la capacité du conseil d'administration à démontrer que les orientations retenues reposent sur des standards éprouvés de gouvernance et de management stratégique.

Fondements conceptuels de la démarche stratégique

Planification stratégique comme outil de gouvernance

Les politiques institutionnelles de planification stratégique des universités québécoises (Université Laval, Université du Québec à Chicoutimi, Université de Sherbrooke) insistent sur le fait que la planification stratégique constitue avant tout un outil de gouvernance, et non un exercice opérationnel. Elle vise à :

- clarifier la mission, la vision et les valeurs;
- établir un nombre limité d'orientations structurantes;
- guider la prise de décision du conseil d'administration;
- assurer la cohérence entre priorités, ressources et capacités organisationnelles.

Ces principes sont explicitement repris dans la démarche de la SPCA de l'Outaouais, qui a volontairement privilégié une structure de plan concise, hiérarchisée et centrée sur les enjeux structurants plutôt que sur un catalogue d'initiatives.

Alignement avec les orientations context québécois

Gestion axée sur les résultats et sur les capacités

Le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec précise que la planification stratégique dans l'administration publique doit reposer sur une gestion axée sur les résultats, une reddition de comptes claire et un lien explicite entre :

- la stratégie;
- la gestion des risques;
- l'allocation des ressources;
- la capacité organisationnelle réelle.

Dans cet esprit, le plan stratégique de la SPCA de l'Outaouais :

- intègre des indicateurs de performance comme outils de suivi stratégique;
- reconnaît explicitement les contraintes financières, humaines et infrastructurelles;
- favorise des choix stratégiques réalistes et priorisés;
- outille le conseil d'administration pour assurer un suivi structuré dans le temps.

Passage de la planification stratégique au management stratégique

Apports de l'ENAP (Divay & Lemay)

Les travaux de l'École nationale d'administration publique (ENAP), notamment ceux de Divay et Lemay (2018), soulignent que la valeur d'un plan stratégique repose moins sur le document que sur la capacité de l'organisation à :

- exécuter les choix retenus ;
- ajuster les orientations en fonction de l'évolution du contexte ;
- intégrer la stratégie dans les décisions courantes de gestion.

Le présent plan stratégique a été conçu dans cette logique de management stratégique en continu. Il se veut un cadre de référence évolutif permettant :

- des arbitrages éclairés ;
- une priorisation assumée ;
- une adaptation progressive plutôt qu'une rigidité organisationnelle.

Cette approche justifie également le choix de limiter le nombre d'axes stratégiques et de privilégier la cohérence entre vision, capacités et décisions opérationnelles.

Intégration des meilleures pratiques sectorielles (INSPQ)

Les documents de planification stratégique de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) mettent en évidence l'importance de :

- la prévention ;
- l'impact populationnel ;
- la collaboration intersectorielle ;
- l'utilisation stratégique des connaissances et des données.

Ces principes trouvent un écho direct dans les orientations de la SPCA de l'Outaouais, notamment dans :

- l'accent mis sur la prévention et l'accessibilité aux services ;
- le recours à des partenariats structurants ;
- la volonté de mesurer l'impact réel des actions plutôt que leur volume ;
- le choix d'agir en amont des problématiques plutôt que de se limiter à une logique strictement curative.

Démarche retenue par la SPCA de l'Outaouais

La planification stratégique de la SPCA de l'Outaouais s'est appuyée sur une démarche rigoureuse et documentée, comprenant :

- une consultation publique permettant d'intégrer la perception et les attentes citoyennes ;
- une retraite stratégique du conseil d'administration, appuyée par des documents préparatoires ;
- l'analyse des priorités de l'équipe de gestion ;
- l'utilisation d'indicateurs financiers, opérationnels et organisationnels ;
- une réflexion explicite sur les enjeux de capacité (RH, infrastructure, finances).

Cette démarche respecte les standards académiques et institutionnels reconnus, tout en étant adaptée au contexte particulier d'un organisme à mission sociale œuvrant dans un environnement complexe et en constante évolution.

Conclusion méthodologique

En définitive, la démarche de planification stratégique de la SPCA de l'Outaouais repose sur un équilibre assumé entre ambition et responsabilité. Elle est conforme aux cadres reconnus en administration publique et institutionnelle, tout en demeurant pragmatique et orientée vers l'exécution.

Le plan stratégique 2026–2030 doit ainsi être compris non comme une finalité, mais comme un outil de pilotage stratégique au service du conseil d'administration et de la direction générale, appelé à évoluer dans le temps à la lumière des résultats obtenus et des changements de contexte.

Références pour l'analyse académique

- Université Laval (2020). Politique sur la planification stratégique institutionnelle.
- Université du Québec à Chicoutimi (2025). Politique relative à la planification stratégique institutionnelle.
- Secrétariat du Conseil du trésor du Québec. Orientations en matière de planification stratégique dans l'administration gouvernementale.
- Divay, G., & Lemay, L. (2018). De la planification stratégique au management stratégique dans les municipalités. ENAP.
- Institut national de santé publique du Québec (2024). Plan stratégique 2023–2027 et documentation connexe.