

# REMUE-MÉNINGES STRATÉGIQUE

## Vers une vision et des actions communes

---

### CONTEXTE

---

Danielle Morin, adjointe administrative, a annoncé son départ à la retraite en novembre 2016 et quitté le 31 mai après 27 années à l'emploi de la FHOSQ. Chantal Isabelle, directrice générale, a par conséquent profité de l'occasion pour présenter un plan de transition complet de la permanence de la FHOSQ qui mènera également à son propre départ le 20 juin 2018. En mettant en place une transition étalée sur une période de dix-huit mois qui permet une transmission des connaissances, la pérennité de l'organisation est assurée.

À terme, ce plan de relève dégage une marge de manœuvre intéressante au niveau du budget de fonctionnement. Cette latitude financière permet d'envisager plusieurs nouvelles avenues de développement au niveau de la restructuration de la permanence, des projets, des activités, etc. Le calendrier de transition proposé coïncide intentionnellement avec la prochaine planification stratégique de la FHOSQ (qui devrait englober aussi celles du Concours et du Festival), ce qui offre une occasion unique de donner un nouvel élan à l'organisation.

---

### CHRONOLOGIE

---

#### **Réunion régulière du conseil d'administration des 14 et 15 septembre 2013**

##### 11.0 Dossiers de développement

##### 11.1 Structure administrative

Cette nouvelle structure qui fait en sorte que la coordination est remplacée par une direction générale. La nature et la rémunération du poste demeure inchangée, cela ne permettant que d'ouvrir un poste de *Coordonnateur(trice) aux projets* et ainsi éviter la confusion entre les postes.

##### 11.1.1 Ouverture de poste

Il est proposé d'ouvrir d'un poste de coordonnateur(trice) aux projets selon la description et les modalités d'engagements proposés.

NdlDG : *Transition de présidence : Sylvain Lalonde succède à Josée Crête après 6 mandats (12 ans)*

#### **Réunion régulière du conseil d'administration du 23 novembre 2013**

##### 6.0 FHOSQ – Gouvernance

##### 6.1 Embauche de la nouvelle coordonnatrice

Julie Larouche débutera le 25 novembre.

##### 6.3 Formation sur la gouvernance

Sylvain Lalonde et Chantal Isabelle font le suivi du coaching sur la gouvernance stratégique auquel ils ont assisté le 15 novembre dernier. Plusieurs aspects intéressants seront mis en pratique graduellement dans le cours de nos orientations et de nos opérations.

##### 6.4 Planification stratégique (2014-2019)

Il est proposé d'adopter la proposition de retenir les services de la firme *osbl plus* en vue d'élaborer la planification stratégique 2014-2019.

NdIDG : *Novembre 2013 – Le Festival a également demandé à revoir la structure des postes faisant passer le coordonnateur à un poste de directeur général et l'adjointe à un poste de coordonnatrice.*

NdIDG : *1<sup>er</sup> et 2 février 2014 – Session d'orientation avec Monique Gagné / Présidente Société de conseil osbl plus inc. Réception du rapport d'orientation au début mars 2014*

#### **Réunion régulière du conseil d'administration des 13 et 14 juin 2014**

##### 6.0 Plan de développement stratégique 2014-2019

##### 6.1 Présentation de l'ébauche du plan de développement stratégique 2014-2015

Chantal Isabelle présente le travail accompli. Il est convenu que tous les membres du c.a. doivent faire parvenir des mesures de succès pour chacun des éléments du plan stratégique car il est important que le document reflète la contribution de tous. Les contributions doivent parvenir à la FHOSQ au plus tard à la fin d'août afin de colliger le tout pour le c.a. de septembre où le document final sera adopté pour fins de présentation à l'AGA.

##### 6.1.1 Comité de mise en candidature

Chantal Isabelle présente une proposition de structure de comité. On discute sur la formule à retenir. Claude Ledoux est en charge de faire circuler les commentaires afin de bâtir le document final et d'en faire une première présentation au c.a. en septembre, une présentation à l'AGA et en vue d'une application en AGA 2015.

##### 6.1.2 États généraux de la pratique de la musique d'ensemble

Chantal Isabelle présente une proposition d'états généraux. Les membres du c.a. sont en accord mais suggère un échéancier plus long – quinquennal?

#### **Réunion régulière du conseil d'administration du 13 septembre 2014**

##### 5.0 Plan de développement stratégique 2014-2019

##### 5.1 Présentation du plan d'action stratégique 2014-2015

Il est proposé d'adopter le plan d'action stratégique 2014-2015 tel que présenté. Les membres du c.a. échangent sur les mesures de succès à inclure au plan d'action quinquennal. On présentera, pour adoption par l'AGA, un résumé du document «Planification stratégique 2014-2019». On présentera également les objectifs retenus pour l'An 1 du Plan d'action quinquennal.

##### 5.1.1 Comité de mise en candidature

Claude Ledoux, en charge du comité, a reçu peu de commentaires. On s'accorde sur la présentation du formulaire mais Claude St-Amand suggère que les appuieurs requis au formulaire soient issus d'ensembles différents. Benoit Bertholet trouve important que le document serve à guider les candidats intéressés mais est mal à l'aise de donner le pouvoir de refus de candidatures au comité. Il aimerait plutôt que le comité révise le formulaire à chaque année en fonction des besoins du c.a. pour une année donnée. À l'AGA 2014, le c.a. annoncera que nous travaillons sur un comité de mise en candidature dont les modalités seront élaborées plus tard.

#### **Réunion régulière du conseil d'administration du 22 novembre 2014**

##### 6.0 FHOSQ – Gouvernance

##### 6.2 Plan d'action stratégique 2014-2019

##### 6.2.1 Comité de mise en candidatures

On s'interroge sur le processus et la suite des démarches. Sylvain Lalonde fera le suivi avec Claude Ledoux.

NdIDG : *Janvier 2015 – À l'exemple de la FHOSQ, le comité organisateur du Concours (COC SPE) se dote d'un plan stratégique de développement.*

### **Réunion régulière du conseil d'administration du 31 janvier 2015**

- 4.0 Rapport du trésorier
  - 4.4.1 Coordination aux projets / révision du poste

Suite au départ de Julie Larouche, le poste ne sera pas comblé pour l'instant. La période actuelle, qui est fort occupée, n'est pas propice à l'embauche et la formation d'une nouvelle personne au sein de l'équipe de la FHOSQ. On utilisera les sommes récupérées au budget pour faire plutôt appel à des contractuels au besoin pour différents dossiers.
- 5.0 FHOSQ – Structure organisationnelle
  - 5.1 Plan d'action stratégique 2014-2019

Chantal Isabelle explique que, suite au départ de Julie Larouche, les comités seront plus sollicités, notamment le comité de formation qui aura besoin d'un nouveau responsable et d'orientations plus claires.

    - 5.1.1 Comité de mise en candidatures

Sylvain Lalonde et Claude Ledoux feront le suivi à ce sujet en vue d'une proposition claire à être adoptée lors du prochain c.a. (juin).

### **Réunion régulière du conseil d'administration du 20 juin 2015**

- 4.0 Rapport du trésorier
  - 4.2 Prévisions budgétaires 2015-2016
    - 4.2.1 Coupures

Chantal Isabelle explique la nature des coupures annoncées (5%) de la subvention au fonctionnement du Ministère de la Culture et des Communications et les raisons.
- 5.0 Dossiers de politique et de gestion
  - 5.2 Plan de développement stratégique 2014-2019
    - 5.2.1 Révision des objectifs

Chantal Isabelle demande que soient revus les priorités du plan d'action en raison de la baisse des effectifs / ce point sera l'objet d'un suivi particulier lors du c.a. du 29 août.
    - 5.2.2 Comité de mise en candidature

Sylvain Lalonde, en l'absence de Claude Ledoux, présente le document avec les modifications proposées. Il est proposé d'adopter les nouvelles règles de mises en candidatures telles que proposées dans le document soumis au cours des derniers c.a. et amendé tel que ci-haut.

### **Réunion régulière du conseil d'administration du 29 août 2015**

- 5.0 Dossiers de politique et de gestion
  - 5.3 Plan de développement stratégique 2014-2019
    - 5.3.1 Révision des objectifs

Pour la prochaine rencontre, chaque membre du c.a. identifiera les points à prioriser et les actions à prendre en fonction de leur intérêt particulier.

### **Réunion régulière du conseil d'administration des 20 et 21 novembre 2015**

- 6.0 FHOSQ – Gouvernance
  - 6.2 Plan d'action stratégique 2014-2019
    - 6.2.1 Priorités

Chantal Isabelle explique le contexte, que le plan a été conçu alors que la FHOSQ comptait sur l'ajout d'un agent de projet, poste qui est vacant depuis le départ de Julie Larouche en janvier 2015 et ce, sans échéance de remplacement dans le contexte financier actuel.

## **Réunion régulière du conseil d'administration des 18 et 19 novembre 2016**

### 5.0 FHOSQ – Gouvernance

#### 5.3 Planification permanence FHOSQ (voir Contexte)

Il est proposé d'accepter le plan de relève de la permanence de la FHOSQ tel que proposé et de procéder à l'embauche de Daphné Bisson.

*NdIDG Le COFHQ, qui n'avait toujours pas défini son plan d'action stratégique, avait prévu tenir une journée de discussions le 26 novembre 2016. Cette rencontre a toutefois porté sur la présidence d'honneur du Ministre Luc Fortin et la possibilité de tenir un cocktail bénéfice.*

## **Réunion régulière du conseil d'administration du 28 janvier 2017**

### 5.0 FHOSQ – Gouvernance

#### 5.3 Tâches et responsabilités du conseil d'administration

Les membres du conseil d'administration demandent à ce que soient détaillées les diverses tâches et responsabilités (cahier de charges et échéancier) pour assurer un meilleur suivi et une pérennité des dossiers. On s'assurera donc que chaque responsable de dossier établisse un guide des procédures pour laisser à son successeur.

## **Réunion régulière du conseil d'administration des 16 juin et 17 juin 2017**

### 5.0 FHOSQ – Gouvernance

#### 5.1 Structures de gouvernance

Sylvain Lalonde relate la rencontre qui a eu lieu entre lui, Claude St-Amand et Josée Crête visant à clarifier des points de divergences et de dissonances (logistique, cohésion des décisions, etc.) entre nos trois organismes. On en est venu à la conclusion de procéder à une nouvelle planification stratégique commune aux trois organismes pour revoir la structure des organisations et la répartition des efforts des ressources humaines. Il semble exister une dichotomie dans la vision de l'organigramme : qui relève de qui ou quoi? Qui gère la reddition de compte et est-elle uniforme pour tous? On mentionne notre déficience en processus d'évaluation, tant du point de vue du personnel que des administrateurs. Sylvain Lalonde, Stéphanie Faucher (responsable), Josée Crête et Guillaume Héту formeront un comité de travail. Un document sera produit pour le c.a. du mois d'août.

##### 5.1.1 Prochaine planification stratégique

On doit absolument considérer l'intégration des deux comités organisateurs au sein de la prochaine planification stratégique pour avoir une vision commune et des objectifs cohérents aux trois organisations.

## **Comité planification stratégique / rencontre du 4 juillet 2017**

Résumé et retour sur les anciennes planifications stratégiques pour savoir d'où on part.

Survol des principaux enjeux :

Sonder des membres et des non-membres pour avoir leur avis sur les services offerts par la Fédération, le Festival et le Concours (déterminer un plan de match à court terme)

Rallier les efforts et optimiser la structure (première étape : mise en place d'un processus d'évaluation du personnel et des administrateurs par comité évaluation)

Motiver et garder nos employés

Échéancier des actions à prendre et des rencontres pour en arriver à une planification 2019-202x

***Réunion régulière du conseil d'administration des 25 août et 26 août 2017***

5.0 FHOSQ – Gouvernance

5.1 Comité planification stratégique

Stéphanie Faucher indique que le comité s'est réuni et a constaté qu'il y a plusieurs pistes de travail toujours intéressantes et d'actualité à mettre en place dans le document actuel. Elle demande si le c.a. est toujours d'accord à standardiser les redditions de comptes des comités et reçoit un mandat de mise en application à cet effet.

***Réunion régulière du conseil d'administration des 17, 18 et 19 novembre 2017***

Remue-méninges stratégique « *Vers une vision et des actions communes* »