

REMUE-MÉNINGES STRATÉGIQUE

Vers une vision et des actions communes

COMPTE-RENDU DES DISCUSSIONS

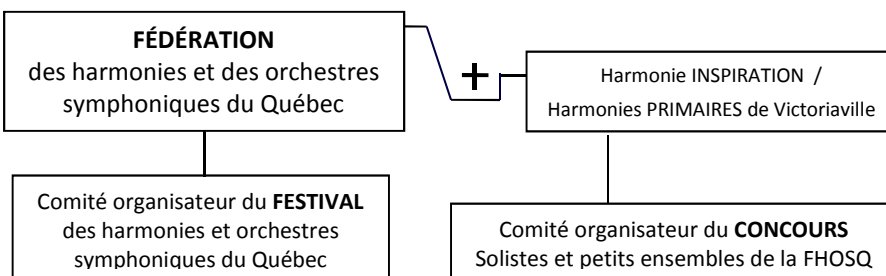
PRÉAMBULE

Chantal Isabelle, directrice générale de la FHOSQ, qui à l'approche de son départ ne souhaite pas teinter les discussions au sujet du futur de la FHOSQ, tient le rôle d'animatrice du remue-méninges. Selon les indications du président, elle a préparé des documents pour dans un 1^{er} temps, informer et documenter les nouveaux administrateurs et dans un 2^e temps, synthétiser les enjeux et alimenter les échanges. Dans un 3^e temps, on discute de la politique d'évaluation proposée par Stéphanie Faucher en fin de mandat et on reviendra brièvement sur une proposition future d'organigramme pour les trois organisations.

Elle explique qu'il faut tout d'abord comprendre et s'entendre sur ce que l'on veut (vision commune) avant de tenir une rencontre de planification stratégique commune avec les deux comités organisateurs. Et que ce remue-méninges représente un débroussaillage des premières pistes de discussions. Elle suggère qu'une personne neutre (firme extérieure spécialisée) anime la véritable planification stratégique à laquelle seront invités tous les membres des c.a. ainsi que les employés.

On revient sur la structure FHOSQ / comités organisateurs. Qui relève de qui, qui siège où, qui représente quoi?

ORGANIGRAMME (réf. Rapport annuel FHOSQ)



Le comité « planification stratégique » verra à présenter une proposition d'échéancier à la prochaine rencontre.

PENSER AUTREMENT

On invite les participants à ne pas freiner leur inspiration, à ne pas céder aux « tueurs d'idées » ni aux filtres créatifs qui empêchent d'avoir des idées nouvelles avec quelques modèles bien sentis en exemple. On insiste sur le fait qu'il n'y a pas de mauvaises réponses.

CONTEXTE ET CHRONOLOGIE

CONTEXTE

Chantal Isabelle, directrice générale, a profité de l'annonce du départ à la retraite de Danielle Morin, adjointe administrative, après 27 années à l'emploi de la FHOSQ pour présenter en novembre 2017 un plan de transition complet de la permanence de la FHOSQ menant également à son propre départ au printemps 2018. Cette transition étalée sur une période de dix-huit mois est pensée pour permettre une transmission des connaissances et assurer la pérennité de l'organisation. À terme, ce plan de relève fait en sorte de dégager une marge de manœuvre 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

- 2013*
- Questions de gouvernance qui suscitent une prise de conscience (qui prend les décisions?);
 - Changement de la structure de la Fédération avec une direction générale (et des coordinations locales) pour aider la nouvelle présidence à montrer que les décisions viennent de la Fédération;
 - Embauche d'une coordonnatrice aux projets;
 - On débute le processus d'un nouveau plan stratégique quinquennal qui inclura à terme la création d'un comité de mise en candidature permettant de sélectionner des profils d'administrateurs correspondant aux besoins identifiés.
- 2014*
- Session d'orientation et rédaction du plan d'action stratégique quinquennale;
 - À l'exemple de la FHOSQ, le comité organisateur du Concours (COCSPE) se dote d'un plan stratégique de développement.
- 2015*
- Départ de la coordonnatrice aux projets;
 - Mauvais timing, contexte de coupures, le poste ne sera pas comblé;
 - Les objectifs du plan stratégique doivent être modifiés.
- 2016*
- Essoufflement de la DG (janvier 2015 – et avant – à novembre 2016);
 - Plan de relève de la permanence;
 - Le COFHQ avait prévu tenir une journée de discussions pour définir son plan d'action stratégique mais le projet sera abandonné.
- 2017*
- Les membres du CA notent un besoin de structurer l'information du travail effectué par les bénévoles pour ne pas que les départs engendrent des pertes de dossiers, information et pérennité. On demande que chaque responsable de dossier bâtisse un cahier de charge;
 - On constate une montée de la participation au Concours alors que le Festival stagne (et même baisse). On s'interroge sur la nature de ces différences;
 - Il existe une dichotomie dans la vision de l'organigramme : qui relève de qui ou quoi? Qui gère la reddition de compte et est-elle uniforme? On mentionne notre déficience en processus d'évaluation, tant du point de vue du personnel que des administrateurs;
 - La prochaine planification doit donc inclure tout le monde (trois entités), réaffirmer les rôles de chaque comité, chaque membre du personnel;

HYPOTHÈSES DE TRAVAIL

- Est-ce que la FHOSQ et ses comités organisateurs partagent la même vision pour le développement et l'avenir de ses événements?
- Est-ce que la FHOSQ et ses comités organisateurs partagent les mêmes espoirs et les mêmes craintes pour le développement et l'avenir de ses événements?
- Est-ce que la FHOSQ et ses comités organisateurs travaillent dans la même direction pour le développement des événements?
- Est-ce que la FHOSQ et ses comités organisateurs se partagent adéquatement les ressources disponibles?
- Est-ce que la FHOSQ, dans son désir d'octroyer la plus grande autonomie possible à ses comités organisateurs, a délaissé la gouvernance des événements?
- Est-ce que la FHOSQ est suffisamment satisfaite de la reddition de comptes des comités organisateurs et des administrateurs délégués?

DISCUSSIONS

- S'assurer de la concordance des objectifs et des actions tant au niveau des équipes locales que des comités organisateurs (UN président commun = UN message commun). Un président commun = une vision commune : c'est lui qui ramène la même vision sur les comités et ramener les discussions si on s'éloigne;
- On revient sur les enjeux de gouvernance du COFHQ;
- On déplore le manque de transparence et d'uniformité de reddition de comptes;
- On se doit d'être solidaire de son conseil d'administration (personnel du Festival)
- Est-ce qu'il y a un manque de communication entre les trois organisations : est-ce qu'on devrait se réunir une fois par année pour faire des échanges tous ensemble?
- Est-ce qu'on demande les mêmes redditions de comptes aux employés?
- OFF Festival, sommes-nous d'accord avec cet objectif? OFF Concours, est-ce trop lourd pour cette petite organisation?
- Ressources communes : est-ce que les trois entités voient les mêmes enjeux, problématiques, défis, objectifs, possibilités d'apporter du soutien entre les organismes, enjeux de gouvernance et avons-nous toutes les redditions entre les comités et la Fédération;
- De l'extérieur on sent que les organisations sont en compétition. On sent un net déséquilibre entre les forces et la réalité de l'événement. Est-ce que les forces ne pourraient pas être réparties? Utilisées à un plus d'un endroit?
- On constate une compétition entre les différentes personnalités, entre Isabelle et JM. Est-ce parce qu'on demande des résultats différents? On a demandé à Isabelle de développer, faire grandir l'événement. C'est dans sa nature d'être bien organisée;
- C'est normal, si JM est là depuis 20 ans, de cristalliser des habitudes. Il sera normal qu'il résiste à un changement, si on arrive avec une nouvelle demande ou nouvelle procédure. Une consigne d'uniformité, demandée par la vision, pourra justifier des changements;
- On informe que JM ne renouvellera probablement pas un prochain contrat (celui-ci vient d'être signé pour trois ans). Isabelle est en place depuis 5 ans et la FHOSQ est déjà en processus de relève de sa permanence. Dans une vision commune, on fera des demandes spécifiques en vue du changement à venir;

- On pourrait demander à JM de planifier une relève (si on pense que c'est ce qui s'en vient). L'évaluation et les suivis avec les permanences pourront aider à clarifier nos attentes et faire respecter les attentes;
- On estime qu'il serait préférable d'exiger qu'il prépare des cahiers de charge pour assurer la passation des dossiers. On peut demander de nous fournir l'info pour bâtir la relève. On demande des cahiers de charges pour le bien supérieur de l'organisation. Maximiser nos ressources communes;
- Les réunions des coordonnateurs ont été abolies puisqu'historiquement, ça n'a jamais été facile de travailler ensemble;
- La possibilité de tout mettre sous un seul structure administrative permettra une meilleure concordance et d'arrimer les forces;
- Festival est en baisse : MusicFest monte, Heritage à NYC est plus sexy;
- L'insubordination reste de l'insubordination. Il faut mettre son pied à terre et avoir la volonté de le faire. Le CA est imputable et on ne peut pas tolérer l'insubordination. Nous n'avons pas de plan d'évaluation, pas de balises. Il faut avoir une mécanique et l'évaluation peut être cette mécanique. On ne doit pas rester assis à ne rien faire;
- Les points de la vision doivent être inclus dans le contrat et faire partie de l'évaluation;
- On doit standardiser notre fonctionnement et la transmission de l'information mais ne pas entrer dans le micro gestion;
- Festival a renvoyé la balle à la FHOSQ pour le développement. Le contrat d'embauche devrait inclure les objectifs (vision);
- La nature n'aime pas le vide. À deux rencontres par année (COFHQ), il y a une mécanique à mettre en place pour ne pas laisser de vide organisationnel (gouvernance) et ainsi permettre aux employés d'agir à leur guise;
- La dernière réunion du COFHQ, il y a eu une explosion suite à une simple question à l'effet de savoir si la discothèque dans la salle 2 était sécuritaire? Le DG n'a pas apprécié l'intervention et Lisa et Annick (du comité local) se sont choquées devant la fermeture de JM;
- Abandon du cocktail de financement : JM avait analysé que le risque était trop fort et que ça ne valait pas la peine. Annick était fâchée d'avoir à refuser l'offre du Ministre Fortin. On a dit à JM que c'était normal que les administrateurs posent des questions et que le DG y réponde;
- Avons-nous un cahier de temps car cela est une demande récurrente? La FHOSQ et le Concours tiennent des registres précis du temps de travail. Quelles sont les heures investies par JM sur le OFF et qui paie ses heures ? On n'utilise pas nos ressources de façon maximale. Dans le passé, au cours de la présidence de Josée, JM trouvait le moyen que les réunions de suivi n'aient plus lieu;
- Il ne faut pas que le CA du COFHQ devienne une menace à la FHOSQ, ni que le c.a. de la FHOSQ soit perçu comme une menace pour le COFHQ;
- On demande qu'elle est la répartition des postes et des heures dans chacun des organismes; On dit que ça pourrait être de faire des demandes standardisées;
- Enjeux de pérennités des infos, transparence, gouvernance. On veut que tout le monde puisse porter la mission et la vision (tous les employés) et il faut que les comités locaux y adhèrent;
- Vu les gens qui siègent au COFHQ, à quoi le comité sert?
- Le manque de vision commune n'aide pas. Les objectifs sont absents, donc il n'y a pas de développement;
- Partage d'informations = doit avoir meilleur communication avec une vision commune élargie
- Le OFF c'est une entité à part. Discussion sur cette structure.
- On se préoccupe sur l'image du OFF puisqu'il est en lien avec le COFHQ donc Fédé;
- Est-ce que tout le monde a la même vision ? On n'est même pas sûr que Festival ET Concours aient la même vision;
- Si le Festival développe un marché de niche et se positionne comme un service culturel, l'ensemble anglophone (de l'extérieur du Québec) acceptera mieux l'imperfection de l'anglais:
- Image de « ENSEMBLE POUR », on l'associe au Concours (parce qu'on les voit!)
- Plus l'image (commune) sera forte = commanditaire commun avec des ententes plus fortes;

- La même image pour tous et le même site (plan de communication commun);
- On revient sur le fait qu'il n'est pas normal que les gens appellent au Festival et n'aient pas toutes les réponses, qu'ils se fassent trimballer d'un endroit à l'autre;
- On constate déjà dans les réponses préliminaires du sondage que les gens ne s'adressent qu'à un seul guichet (FHOSQ) pour obtenir leurs réponses. Les clients/membres n'ont pas à subir notre mauvaise organisation et problèmes de communication;
- Est-ce qu'on s'affaiblit nous-mêmes à cause de certaines dépenses communes qu'on divise en trois parties égales? On suggère d'établir une politique de partage au prorata et de voir ces chiffres dans nos budgets respectifs; On revient sur le fait que dans une éventuelle gestion commune, les chiffres seraient traités de façon commune;
- En centralisant les activités, on va centraliser les forces et les efforts. Ça serait mobilisant. Pas seulement des comm, pas juste les entrées comptables;
- Si on établit une structure et des mécanismes clairs, il en découle automatiquement des obligations à respecter;
- C'est quoi notre vision? Avoir toujours plus de monde ou spécialisé vers une clientèle en particulier? Festival – et Concours – continuent d'être des « usine à saucisses » (prochain concurrent, next!) ou on tend à bonifier la participation et l'expérience;
- On sait que ça va mal dans les écoles. Important de connaître notre monde. Faire des focus groupes, pour vraiment savoir ce qu'on veut faire. On s'interroge à savoir pourquoi que malgré que ça aille mal dans les écoles, le Concours est en croissance tandis que le Festival est en déclin?;
- Le tout en ayant des attentes claires, et en ayant la FHOSQ qui détermine les objectifs des comités organisateurs;
- On doit faire l'effort de bien lire de notre clientèle. Il faut entendre les demandes derrière leur requête. Dans les organisations sportives offrent beaucoup d'activités sociales, c'est probablement la partie gagnante;
- Il faut miser sur le réseautage, à titre d'exemple : activités de l'AOJQ qui sont là pour favoriser le partage. Créons une niche de partage;
- Participation à des actions de visibilité dans le milieu universitaire : permet d'encourager la pratique de musique d'ensemble (et toutes nos activités). On doit entrer en « mode séduction » et/ou « mobilisation » avec tous les futurs profs/participants;
- Concurrence : MusicFest coûte vraiment moins cher par tête de personne maintenant depuis les hausses successives du bracelet, peut-être même avant le cout de l'autobus;
- Défi : on parle de rassemblement quand les gens parlent d'individualisme. Clash entre le souvenir et la réalité. Par exemple, on veut jouer dans des conditions idéales, devant une foule nombreuse, dans un événement important « comme dans le temps » – mais on se dépêche de partir aussitôt notre prestation terminée. « Venez m'écouter mais moi, je n'ai pas le temps ni l'intérêt de le faire pour vous »...;
- On se positionne comment? Pour la FHOSQ, si on est là pour faire une présence de qualité, il faut être porteur de discussions plus hautes. La FHOSQ s'occupe des enjeux globaux, de défendre le partage culturel et de loisir pour politique. On assume que les comités locaux sont capable de s'occuper des événements et nous on ne s'occupe pas de la Poutine et nous on va s'occuper des formations, mentorats etc. Travailler sur nos enjeux;
- Que voulons-nous et quels sont nos besoins (et ceux de nos membres)? Il ne faut pas arrêter de se poser des questions;
- Le sondage devrait nous donner des réponses qui nous aideront à mieux cerner ces questions.

SCHÉMA DE TRAVAIL

PLAN DE DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE 2014-2019

- Le point de départ des discussions est la dernière planification stratégique, qu'est-ce qui s'est dit (fait) depuis, et ce qui mène à la prochaine planification stratégique que nous élaborerons;
- On n'utilise pas les données du sondage recueillies à date car le volume n'est pas assez significatif;

Validation de l'énoncé de mission :

DÉVELOPPER LA PRATIQUE DE LA MUSIQUE D'ENSEMBLE ET PROMOUVOIR SES BIENFAITS POUR LES INDIVIDUS

- Mission qui pourrait changer si on décide d'aller de l'avant pour obtenir notre numéro d'OBE. Nous ne sommes pas reconnus pour l'instant, car nos événements font nos activités charitables à notre place... Il faudra être avisé au moment de notre décision si on devient charitable à l'effet de ne pas tirer dans le pied des événements.

Développement d'une vision élargie englobant le Concours et le Festival :

ÊTRE LA RÉFÉRENCE EN RESSOURCES POUR LES ENSEMBLES DE CONCERT DANS LE BUT D'ACCROÎTRE LEUR VITALITÉ ET LEUR RAYONNEMENT

- LA VISION = le point important de notre rencontre;
- On a une préoccupation face à la phrase *être une référence [...] en éducation*.
- Nous ne sommes pas la FAMEQ mais on a des enseignants comme membre;
- La dualité entre FAMEQ et FHOSQ vient probablement par les perceptions des personnes (FHOSQ on fonce, FAMEQ c'est les pauvres, frileux et les petits).
- On demande si on a été opportuniste à prendre un mandat ou si c'est notre expertise;

Valeurs :

PASSION • EXCELLENCE • LEADERSHIP • RESPECT • INTÉGRITÉ • PROFESSIONNALISME

Choix stratégiques :

MEMBERSHIP • DÉVELOPPEMENT • POSITIONNEMENT • COMMUNICATIONS • GOUVERNANCE • GESTION

- Clientèle ou thématique – est-ce que la FHOSQ peut avoir un volet formation plus fort et délaissé les événements ? Événements touchent les jeunes (étudiants) et population générale (la musique existe). Si la FHOSQ est là pour porter des discussions pour mieux porter ça dans des mémoires et de la représentation politique. Les comités portent eux les événements. FHOSQ pour défendre le loisir culturel. Les rôles devraient être mieux définis.

PLAN D'ACTION QUINQUENNAL 2014-2019

Ce qui a été réalisé / ce qui reste à faire (validation et/ou pertinence) :

ENJEU 1

Établir le leadership de la Fédération des harmonies et des orchestres symphoniques du Québec et son positionnement comme LA référence en ressources pour les ensembles de concert dans le but d'en accroître leur vitalité et leur rayonnement

ORIENTATION 1

Établir le positionnement de la Fédération des harmonies et des orchestres symphoniques du Québec en tant que chef de file de la pratique de la musique d'ensemble au Québec et référence incontournable en loisir, culture et éducation

Axe 1.1 / Accroître le leadership de la FHOSQ

Objectif 1.1.1

- Consolidation des partenariats

(Écoles d'enseignement supérieur en musique, incluant les conservatoires, Camps musicaux reconnus, Fédération des associations musicales du Québec, Alliance des chorales du Québec, Fédération des musiciens éducateurs du Québec)

- Pour les écoles et les camps, ça va de mieux en mieux. On nous contacte pour devenir partenaire;
- Nos partenaires éducatifs sont présents aux événements : on est la porte d'entrée;
- FAMQ : un projet d'entente est sur la table depuis deux ans. Pascal Desparois et Chantal Isabelle se sont entendus sur les grandes lignes à présenter aux c.a. Le c.a de la FAMQ n'est pas réceptif à l'idée, ils ont peur se faire avaler par la FHOSQ. Mal vendu par Pascal? Notre porte est toujours ouverte;
- On devrait faire équipe avec la FAMEQ, mais difficile. Clash parce qu'on représente la musique d'ensemble et la FAMEQ, l'éducation.

Objectif 1.1.2

- Établissement de nouveaux partenariats

(Quebec Band Association / Music Teachers Association / Fédération des commissions scolaires du Québec / Fédération québécoise des directions d'établissement d'enseignement / Conseil québécois de la musique / Jeunesses musicales du Canada / Fédération des Eurochestries / Confédération musicale de France / Association of Concert Bands (É.-U.) /

Causes sociales à mission commune (Garage à musique, El Sistema, Partageons l'espoir, Fondation Simple Plan et autres fondations)

- QBA (anglais) – mis de côté par manque de RH ayant une capacité à parler en anglais;
- FCSQ/ FQDEE/ Pas d'approches qui ont été effectuées;
- CQM/ JMC : Daphné Bisson a d'excellents contacts avec les Jeunesses musicales;
- Eurochestries : une dichotomie dans notre fonctionnement (les groupes assument leurs dépenses pour participer à nos activités, les frais des groupes d'Eurochestries sont entièrement pris en charge) – on a laissé tomber;
- Beaucoup d'approches pour les causes sociales qui continuent d'être effectuées.

Axe 1.2 / Accroître l'offre de services

Objectif 1.2.1

- Consolidation du programme exclusif de formation en direction musicale (Josée Laforest)
(S'assurer de la satisfaction de la clientèle actuelle, Développement de nouvelles clientèles)
 - Fluctuation de la demande de formation;
 - Mise sur pied du comité de formation;
 - On doit voir un autre produit, analyser les demandes;
 - Plusieurs autres formations possibles;
 - Analyser les besoins par le sondage. Écouter ce que les membres veulent.

Objectif 1.2.2

- Consolidation et développement du calendrier de formation (nombre de formations offertes)
(Mise sur pied d'un comité de formation, Support et accompagnement des membres, Développement de nouveaux produits de formation – tutoriels, mentorats, etc. –, Développement de nouveaux marchés en réponse aux besoins émergents)
 - Comité formation;
 - Support et accompagnement (mentorat);
 - On regarde pour développer de nouveaux produits.

Objectif 1.2.3

- Consolidation et développement du projet « Les Rendez-vous des grands orchestres »
(Réflexion et négociation pour le renouvellement de la tenue de l'événement à l'Esplanade Sun Life du Parc olympique, Exploration de sources de financement et de commandites, Exploration de nouveaux sites, Exploration de l'exportation du projet)
 - La RIO ne finançant plus le projet, le projet n'existe plus.

Axe 1.3 / Accroître le membership

Objectif 1.3.1

- Consolidation (rétention) et développement du membership via les catégories traditionnelles
(Harmonies, orchestres et stage bands, Développement du volet anglophone)
 - Consolidation (rétention) – grâce à l'assurance entre autre

Objectif 1.3.2

- Recrutement de nouveaux membres en lien avec le développement de nouvelles catégories
(Drumlines, Ensembles vocaux, Ensembles de guitares, Développement du volet anglophone)
 - Anglophone à faire;
 - Milieu anglophone si développement : besoin de personne qui répond en anglais.

Objectif 1.3.3

- Recrutement de nouveaux membres professionnels avec statut d'OBNL via le programme d'assurances, entraînant des retombées de prestige
 - Membres professionnels : de plus en plus (opportunité que nous avons pris)

ENJEU 2

Assurer le développement et la pérennité du Concours Solistes et petits ensembles de la FHOSQ et du Festival des harmonies et orchestres symphoniques du Québec, événements-phares de la FHOSQ

ORIENTATION 2

Augmentation de la participation au Concours Solistes et petits ensembles de la FHOSQ et au Festival des harmonies et orchestres symphoniques du Québec

Axe 2.1 / Consolidation de la participation actuelle

Objectif 2.1.1

- S'assurer de la satisfaction de la clientèle actuelle

(Service à la clientèle, Mise à jour des informations Web, Formulaire de commentaires et suivis, Revoir approche, formule, incitatifs, horaires, etc.)

Objectif 2.1.2

- S'assurer de la bonne compréhension des processus (sondage)

(Révision du processus d'inscription et de réservations en ligne, Mise en place de tutoriels en ligne)

Objectif 2.1.3

- S'assurer de rejoindre le maximum de la clientèle potentielle (fait)

Mise à jour des données, promotion et recrutement sur le territoire (Québec)

- Autobus pour inviter des étudiants + bénévoles (concours)
- On séduit les étudiants d'université + formation musique d'ensemble
- Formation pour tous éventuellement : même adulte senior
- Quand vous enseignez = musique d'ensemble
- Financement par les projets par fondation (budget projets)

Axe 2.2 / Développement de nouvelles catégories

Objectif 2.2.1

- Développer les drumlines et les ensembles vocaux (fait)

Objectif 2.2.2

- Introduire les ensembles de guitares (fait)

Objectif 2.2.3

- Développer de nouvelles catégories
 - Pas beaucoup de démarchage hors-QC, seulement brièvement à Ottawa et NB

Axe 2.3 / Développement de nouvelles clientèles

Objectif 2.3.1

- Développer le marché francophone hors-Québec

Objectif 2.3.2

- Développer le marché francophone européen

(Recensement et développement de liens avec les associations existantes, les différents programmes d'échanges culturels ainsi que les agences touristiques spécialisées, Mise en place d'une structure d'accueil, Plages/journées attirées de compétition, Promotion et recrutement)

Objectif 2.3.3

- Développer le marché anglophone (Québec, Ontario et nord-est des États-Unis)

(Mise en place d'une structure d'accueil : Traduction de toute la documentation, Section « English » des sites Web, Plages/journées attirées de compétition, Accompagnement, Sélection de juges anglophones, Recrutement de bénévoles anglophones / Recensement et développement de liens avec les associations existantes : Quebec Band Association, Ontario Band Association, associations nord-américaines, etc. ainsi que les agences touristiques spécialisées / Promotion auprès de leur membership et leur clientèle : Représentation dans leurs événements et réseautage / Recensement des données existantes hors associations : Promotion et recrutement)

- Mettre en place une véritable structure anglophone avec le personnel nécessaire

ENJEU 3

Assurer le rayonnement de la Fédération des harmonies et des orchestres symphoniques du Québec, de ses membres et de ses activités et services auprès d'un plus large public afin d'augmenter sa reconnaissance et sa notoriété

ORIENTATION 3

Augmenter le rayonnement et la notoriété de la FHOSQ, son attractivité et le sentiment d'appartenance à son égard de la part de ses membres et des acteurs du milieu et du grand public

Axe 3.1 / Renforcement du leadership et du rayonnement de la FHOSQ

Objectif 3.1.1

- Mieux faire connaître la FHOSQ et sa mission, la qualité et la pertinence de ses événements et de ses services, de ses formations et de ses publications, de même que son expertise spécifique en loisir, culture et éducation en tant qu'acteur incontournable dans le milieu de la pratique de la musique d'ensemble

Objectif 3.1.2

- Projeter une image intégrée de notre Concours et de notre Festival en tant qu'événements de premier plan de la pratique de la musique d'ensemble

Objectif 3.1.3

- Affirmer le positionnement de la FHOSQ comme leader de la valorisation de la pratique de la musique d'ensemble, de ses bienfaits sur les individus et de ses retombées sociales

Objectif 3.1.4

- Tenue d'États généraux de la pratique de la musique d'ensemble au Québec

Axe 3.2 / Renforcement du sentiment d'appartenance à la FHOSQ

Objectif 3.2.1

- Déploiement d'une stratégie d'attractivité et de développement du sentiment d'appartenance
(Plan de communications et de promotion, offensive sur les réseaux sociaux)
 - Soutenir l'intérêt du plus grand nombre de personnes qui ont été formées au sein d'ensembles membres de la FHOSQ par une approche plus proactive envers ces ambassadeurs et partenaires de premier plan du développement de leur fédération
(Programme d'ambassadeurs (valorisation), outils de communication)
 - Convaincre un nombre croissant de professeurs de musique (actuels et futurs) de rejoindre la FHOSQ et de participer à ses activités en mettant en avant-plan les retombées positives (force du réseau, bienfaits globaux, défense de la pratique, etc.)
(Rencontres d'information, communications ciblées, pairage ou mentorat)
- Campagne ENSEMBLE POUR;
 - On n'a pas mis de l'avant de programme des ambassadeurs. On doit se poser la question.

Axe 3.3 / Renforcement de la présence de la FHOSQ sur le terrain

Objectif 3.3.1

- Participation à des congrès et des événements connexes à notre milieu
(Présence accrue auprès des activités de nos membres, Congrès FAMEQ, Autres congrès et événements connexes)

Objectif 3.3.2

- Participation à des événements périphériques à notre milieu
(Congrès des directions d'établissements d'enseignement, Quebec Band Association Annual Conference, Autres événements périphériques)
- L'orientation la plus faible
 - Participation à des événements périphériques pas vraiment fait
 - Renforcement du sentiment d'appartenance
 - Redéfinir l'image (gens mêlés par le dédoublement de sites)

ENJEU 4

Définir l'image et la perception de la FHOSQ afin de préciser son message et d'augmenter sa visibilité auprès d'un plus large public

ORIENTATION 4

Développer et optimiser le plan de communications de la FHOSQ et de ses comités organisateurs

Axe 4.1 / Améliorer et optimiser nos outils d'information et de promotion

Objectif 4.1.1

- Analyse des diverses avenues de développement possibles et consolidation des outils existants
(Site Web et base de données en ligne, Facebook et Twitter (FHOSQ), Développement de nouveaux médias (Instagram, FourSquare, applications mobiles, etc.), Sites Webs, Facebook et Twitter et autres médias (Concours et Festival), Disponibilité des principaux documents de la FHOSQ en anglais, Disponibilité des principaux documents du Concours et du Festival en anglais)

Objectif 4.1.2

- Développement d'une nouvelle image de marque (en cours de réalisation)
(Meilleure définition de l'identité de la FHOSQ, Meilleure définition des cibles à rejoindre)

Objectif 4.1.3

- Nouveau plan de communication
(Dévoilement d'une nouvelle plate-forme graphique, Production d'un kiosque, Impression de matériel de promotion, Parution de publicités dans de nouveaux médiums, Participation à des activités de visibilité (congrès, colloques, etc.))

ENJEU 5

Maintenir la qualité et la stabilité des instances démocratiques en plus d'assurer la relève des administrateurs au conseil d'administration

Maintenir nos bonnes actions de gouvernance et de gestion afin de conserver une gestion saine de notre organisation et de nos comités organisateurs, notamment au plan financier

ORIENTATION 5

Assurer la santé démocratique de la FHOSQ et de ses comités organisateurs

Axe 5.1 / Standardisation du processus d'élection au conseil d'administration

Objectif 5.1.1

- Mise sur pied d'un comité de mise en candidature

Axe 5.2

Excellence des pratiques démocratiques et de gestion

Objectif 5.2.1

- Application d'un code d'éthique pour notre organisation et nos comités organisateurs (fait)

Objectif 5.2.2

- Application des principes de saine gestion financière (transparence, reddition de comptes)
(Pratiques standardisées de reddition de comptes)
 - S'assurer d'une application uniforme pour tous.

Objectif 5.2.3

- Réalisation périodique de la planification stratégique de l'organisme
 - S'assurer d'une réalisation commune.

Axe 5.3 / Formation des membres du conseil d'administration et des comités

Objectif 5.3.1

- Documents d'information et de formation produits à l'intention des membres du conseil d'administration et des comités
 - (Recours ponctuels à des ressources externes en formation et en conseil)*
 - Voir à développer un programme structuré avec budget correspondant.

« TOUT EST POSSIBLE » / SESSION DE REMUE-MÉNINGES

- « Clash » entre les bons souvenirs des anciens participants et la réalité actuelle. « Créer des souvenirs »
- Toutes les clientèles auxquelles on n'a pas encore touché (marché anglophone du Québec, du Canada, du Nord-Est des E.-U.) font partie du potentiel de développement du Festival;
- Festival devra avoir une identité très forte. L'identité = la vision de développement?
- Comment améliorer l'expérience? Quelle(s) valeur(s) ajoutée(s) pourraient bonifier la participation?
- Créer un événement dans l'événement de type *Heritage* : animation, on soupe ensemble, etc.;
- Modèle Heritage - banquet, dans une grosse place pour réunir tout le monde
- Dans le temps de la soirée des big bands,... mais heures
- Créer un happening, un lieu, party commun, sénior et junior;
- On doit penser au budget, à diminuer les coûts. Est-ce que le coût de participation est le seul irritant? Diminuer le coût du bracelet? Comment augmenter les revenus?
- Peut-être que pour certain commanditaire, ça serait mieux d'être à Montréal? Déménager à Québec?
- Peut-être qu'on devrait développer des volets régionaux et faire une finale à Sherbrooke? Doit-on abandonner notre identité d'événement national?;
- Pour plusieurs ensembles, le frein est une question d'horaire. Jouer à 9h le matin, dans une salle vide ce n'est pas gagnant pour l'investissement. Et la qualité de la salle attribuée joue aussi;
- Doit-on revenir à l'utilisation de la caméra et des diffusions Web? Politique numérique = prestation live pour diffusion Festival;
- Un projet commun avec les Jeunesses musicales du Canada permettrait de bonifier l'expérience en ajoutant de la musique de concert et des ateliers dans le Festival;
- Potentiel de développement avec les Jeunesses musicales du Canada : désir de développer plus différemment de ce qu'ils font déjà .volet jeune concert. Bassin pour tester des ateliers et donner des concerts. Meilleur terrain de jeu. Offrir des concerts de haut niveau pour pas cher. Ère de médiation culturelle. Le bassin c'est notre membre. Product crée produit par une subvention. Jeunesse bassin d'artistes illimité. Offre de formation complémentaire au concours. Si à 13h plus rien dans les salles mais il roule 5 shows dans les salles. Concert professionnel gratis. Remplir la journée pour un événement complet. On les occupe du matin au soir pour leur \$. Jeunesse veulent percer le monde du secondaire. On offre une plus-value pour les jeunesses. Les profs vont ramener dans leur école. Opportunité de se vendre à travers le Québec. Échange de service = fier partenaire. La bonification de la programmation (collaboration avec les Jeunesses musicales, les partenaires actuels FHOSQ)
- Ajouter le jeudi? Créer un happening, le vendredi soir? Faire une journée de plus de compétition pour la semaine;
- JAM sessions : créer des trucs de ce genre pour le Festival. Valeur ajoutée : atelier de Groove&Brass, QW4RTZ, et autres. La plus-value que G&B peut donner n'est pas juste la prestation.
- La disparition du Chapiteau (en tant que lieu et image d'happening) constitue une perte au niveau du rassemblement. Est-ce possible d'offrir des activités ludiques (compétitions de jeux vidéos, rallye, tournoi volley ou soccer harmonie contre harmonie, bubble soccer ou autres) et pas seulement de la musique? Tournoi des cantons (impro au secondaire). Trouver des activités/ créer une soirée d'impro-musical. Il faut que ça fasse du bruit que ça bouge;
- Il faut penser aux familles. On revient sur la défunte idée du « Petit Festival » consacré au préscolaire. On pourrait créer un happening familial à l'événement (cours d'éveil musical)
- Repenser le nom de la catégorie hors concours (pas sexy!). Hors-série ?
- Étirer le temps de prestation, présence sur scène.
- Quand on approche du Festival, ça serait bien d'avoir une fébrilité, meilleur COMM !

- Question notoriété (pour l'améliorer), avoir des gens dans la salle invité les aînés). Voyage organisé pour les maisons trois^e âge;
- Atelier de réparation, luthier, bonne mise en scène de concert. Formation continue? Conférence pré-concert? Utiliser l'université du trois^e âge? Idée d'atelier : « À quoi ça sert un chef d'orchestre? »;
- Inclure les comités d'affaires, réseauter, leur offrir un atelier, un outil pour faire comprendre ce qu'on fait.
- Programmation pour le public et pour les participants. Il faut attirer le grand public (avec de la musique) les musiciens avec autre chose (divertissement).
- Ajouter la gastronomie? FoodTruck? À l'exemple de la Fromagerie du Presbytère : fromage et musique? « Bouffe ton centro », dégustations, accord bouffe-musique? Avec la gastronomie, on peut aller chercher le milieu des affaires;
- Impliquer les départements de génies, Moment Factory et autre pour faire de l'entertainment. Feux d'artifices, flash mob, etc.;
- Package du Festival en événement d'échange culturel (niche « frenchie » avec une twist anglo)
- Internationalisation du Festival. Quoi faire avec les groupes de l'extérieur? Le jeudi? Une classe juste pour eux? Dans l'aspect de communion, il serait souhaitable de les intégrer plutôt dans la programmation. S'informer au Mondial des cultures de Drummondville. Immersion dans la culture du Festival;
- Collaborer avec des agences de voyage spécialisées dans les voyages culturels. Leur « vendre » l'unicité québécoise. Elles pourraient inclure le Festival dans leur offre globale de séjour.
- Pour être dans l'air du temps, se tourner vers des influenceurs, des YouTubers;
- On informe que nous disposons d'images brutes pour publiciser la pratique de la musique et la préparation au Concours et au Festival. Émilie Gauthier, documentariste, pourrait (contre financement) nous faire un montage pour publiciser le Concours et autres événements de la Fédé;
- On suggère d'installer un « Dépanneur » pour assister les participants dans les événements (oublie d'anches, de becs, d'embouchures / photocopieur / réparations expressives).

Présenté par Stéphanie Faucher le 23 octobre 2017

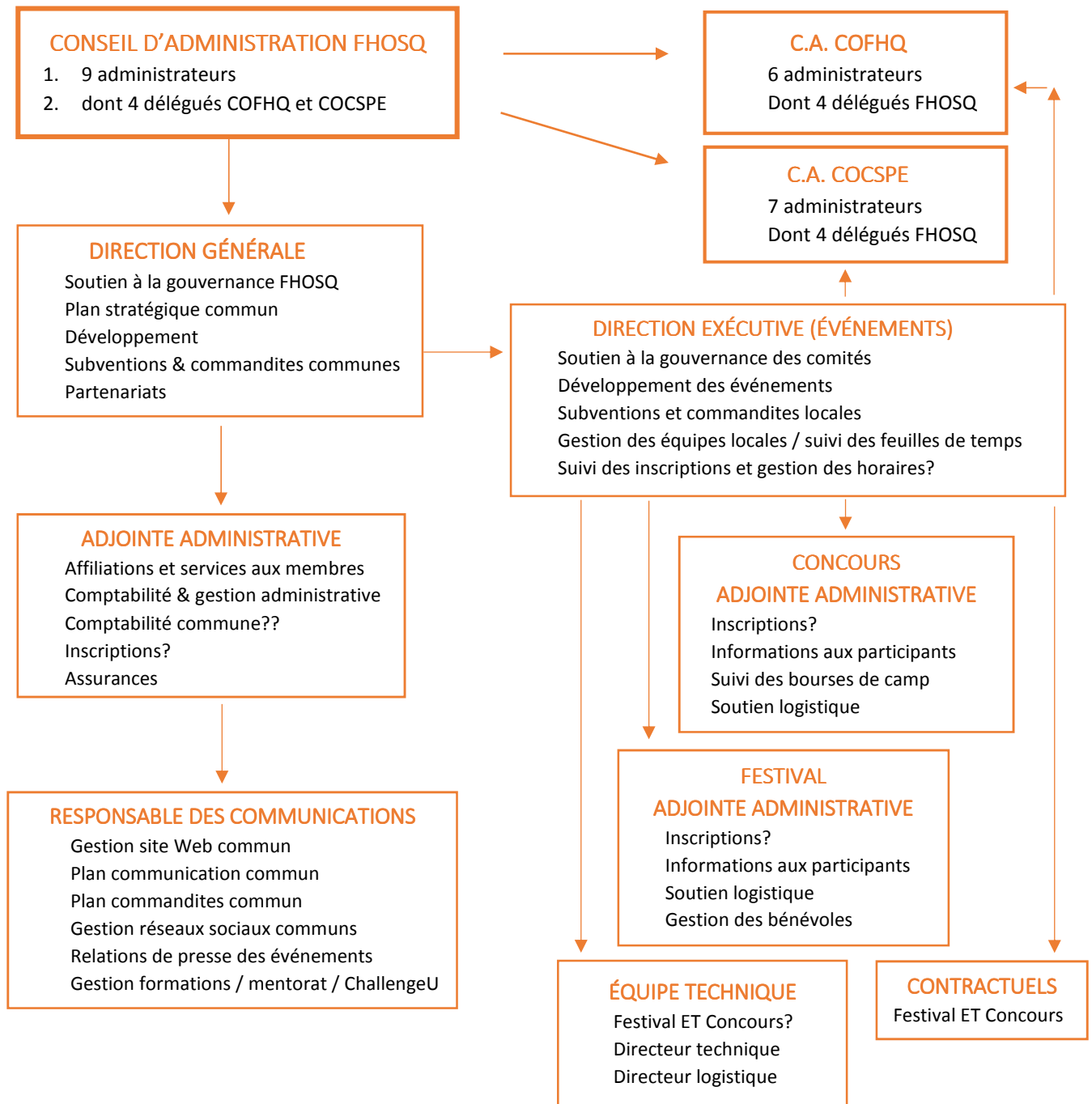
Objectifs des grilles d'évaluation :

- *S'assurer de travailler en lien avec la planification stratégique de l'organisme*
- *S'adapter aux changements (politique, culture, éducation, générations, etc.)*
- *Bien répondre aux besoins de nos membres:*
- *Planifier les besoins de formation si nécessaire.*
- *Revoir périodiquement les attentes et réfléchir à ce qu'on pourrait améliorer personnellement ou ce que l'organisation en général pourrait améliorer.*

DISCUSSIONS

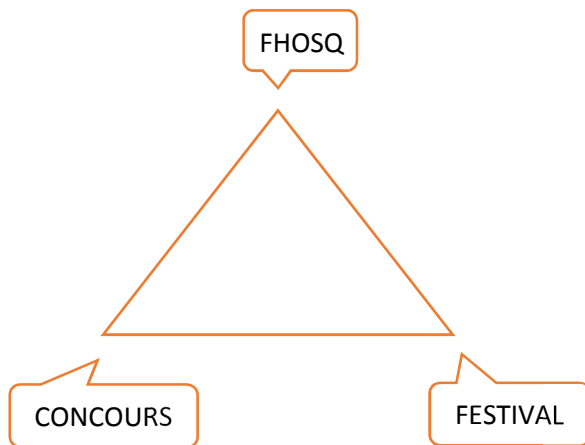
- Deux fois par année pour les employés, une fois par année pour les administrateurs;
- Est-ce qu'on devrait tester l'évaluation du CA avant de l'amener dans les comités (car ça devrait être fait par les trois CA)? On pourrait faire un test pour avoir des résultats à présenter en janvier, et revoir le tout pour adopter aux autres comités;
- Le processus est géré par deux personnes qui siègent sur les trois comités (président et trésorier) pour l'uniformité des évaluations;
- Doit permettre de pouvoir ajuster le tir et réagir rapidement;
- Suggestion de classer par thème les différents points d'évaluation;
- Suggestion de pas utiliser *oui/non* mais plutôt *satisfaisant/ nécessite amélioration/ insatisfaisant*
- Partir de la lettre d'embauche (description de tâche), pour déterminer les objectifs pour les employés;
- Important d'évaluer le savoir-être autant que les actions réalisées;
- Présentement, l'appréciation du travail se fait de façon générale. Ceci permettra de donner des objectifs et défis personnels;
- Permet de connaître les attentes de l'employé / de voir où il veut se voir, quel(s) développement(s) il voudrait faire;
- Récompenses? Pour les employés, liées à l'augmentation salariale? On ne voit pas l'intérêt;
- Conséquences? Pour les employés, inclure une gradation des sanctions dans les politiques de travail FHOSQ (et des comités).

PROPOSITION D'ORGANIGRAMME FUTUR

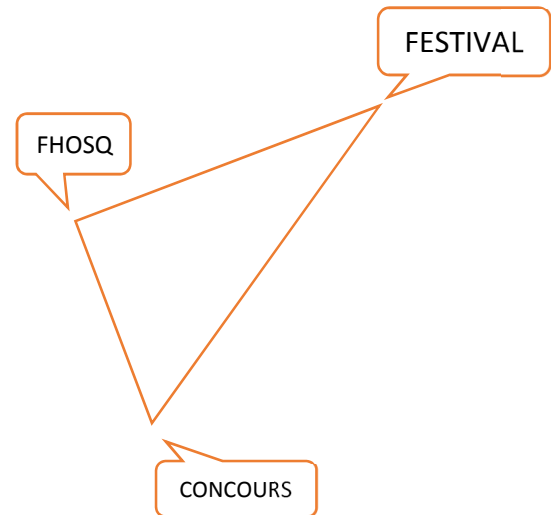


OBSERVATIONS

CE QUI AVAIT ÉTÉ PRÉSENTÉ POUR FINS DE DISCUSSIONS :



... CE QUI EST RESSORTI DES DISCUSSIONS :



Il est intéressant de lire le compte-rendu des discussions. Il est tout aussi intéressant d'observer ce qui n'a PAS été discuté...

Lors de la dernière planification stratégique, le sentiment était que la FHOSQ devait rebâtir SA mission et SA vision, qu'elle n'était pas QUE son Festival et son Concours. Que les comités organisateurs étaient entre bonnes mains et que la FHOSQ pouvait se concentrer sur des enjeux « supérieurs » (politique, représentativité, regroupement, leader, formation, etc.)

Pour cette première séance de remue-méninges, les discussions ont presque exclusivement portées sur le Festival. Bien que nous exprimions que la FHOSQ n'est pas QUE son Festival, le pensons-nous vraiment? Ou est-ce une question de rétablir le lien de confiance envers la gestion de l'événement?

C'est positif de voir le foisonnement d'idées autour du développement du Festival. Mais nous n'avons abordé qu'une pointe du triangle. Il faut parvenir à un équilibre. C'est cet équilibre qui sera « acheté » par nos comités organisateurs et non un sentiment d'appropriation de la FHOSQ envers ses événements.

Bref, il reste encore plusieurs points à aborder en séances de remue-méninges avant d'arriver à présenter une vision commune aux trois entités. Le Concours a à peine été abordé : quel « branding » doit-il adopter? Le volume – risque d'implosion? – ou la formation et la médiation culturelle?, la précarité du financement, Le « B » word (les bourses et leur poids sur le budget) – devra-t'on revoir le protocole des camps? Que pense-t'on de l'éventuelle transformation de « Concours » en « Festival » pour avoir accès à de nouvelles sources de financement (dont le Ministère du Tourisme)? Les opportunités, les menaces, la pertinence et la représentativité (notamment) de la FHOSQ n'ont pas non plus été évoquées.

Il sera donc important de bien définir ce que l'on veut, avoir une vision claire, avant de procéder à une rencontre (supervisée) de planification stratégique commune.