

Rapport de planification stratégique

En avril 2006, plusieurs membres du conseil d'administration ainsi que tout le personnel de l'AAMI ont participé à une session de planification stratégique financée via le programme de la Brigade volante du Conseil des arts du Canada. Ces sessions furent tenues sur une période de deux jours et leur bon déroulement fut supervisé par Jack Walsh, codirecteur de la National Alliance for Media Arts and Culture, un organisme basé à San Francisco. Les réunions de travail abordèrent spécifiquement les questions de membership, de ressources humaines et de financement.

Ces discussions faisaient suite à une série d'échanges qui eurent lieu entre 2003 et 2005 au sujet des priorités, de la gouvernance, de la structure interne et du développement des capacités organisationnelles de l'AAMI. Suite aux réunions de la Brigade volante en avril, Jack Walsh a remis un rapport à l'AAMI qui détaille les discussions tenues lors des deux jours de réflexion. Un total de trente et une recommandations fut formulé et le comité exécutif, le personnel ainsi que le conseil d'administration a préparé un plan d'action basé sur celles-ci. (Résumé ci-attaché)

Plusieurs des recommandations du rapport sont d'ordre du fonctionnement interne et sont déjà en processus d'implantation. Celles-ci comprennent des questions par rapport aux ressources humaines, à la gouvernance, à l'efficacité du conseil d'administration, au financement, au potentiel de développement ainsi qu'à la santé de l'organisme.

Une des décisions principales à implanter cette année concerne la procédure lors de l'assemblée générale annuelle. Il fut établi qu'en raison de la taille et de la diversité du membership ainsi que de la multitude des problématiques soulevées sous la forme de résolutions, l'assemblée générale annuelle se devait d'être simplifiée. Conséquemment, nous avons réduit l'AGA à une demi-journée ce qui nous permet d'allouer plus de temps afin de présenter nos rapports d'activités aux membres.

Par le passé, l'AAMI s'est servie de l'AGA comme d'un forum permettant aux membres de déposer des résolutions qui, par le fait même, contribuaient à définir les priorités d'action de l'AAMI pour l'année suivante. Dans le cadre de l'AGA 2006, nous avons décidé d'amender ce processus. Plutôt que d'inclure un point à l'ordre du jour de l'AGA pour le dépôt de résolutions, nous avons décidé de tenir un grand forum lors de la dernière journée de la conférence. Une tel forum permettra aux membres de formuler leurs recommandations auprès du conseil d'administration et de l'équipe de l'AAMI en ce qui a trait aux représentations et aux actions à mener au cours de la prochaine année. Notre objectif est d'optimiser nos méthodes d'échange et de communication avec les membres afin de s'assurer que la voix de ceux-ci continue d'être au centre des préoccupations de l'AAMI.

Au cours de la prochaine année, l'AAMI va continuer d'implanter les décisions stratégiques qui furent prises sur la base de ces sessions de réflexion, permettant du coup de maintenir, de nourrir et de favoriser la croissance de l'organisme pour de nombreuses années à venir.

Linda Norstrom, Présidente

Vous trouverez ci-attaché un résumé du rapport déposé par Jack Walsh relativement aux sessions de planification stratégique de la Brigade volante.

ALLIANCE DES ARTS MÉDIATIQUES INDÉPENDANTS

RAPPORT : BRIGADE VOLANTE

**PRÉPARÉ PAR JACK WALSH
MAI 2006**

CONTEXTE

L'Alliance des arts médiatiques indépendants (AAMI) a engagé Jack Walsh, co-directeur de la National Alliance for Media Arts (NAMAC), comme consultant en renforcement organisationnel. Trois secteurs d'analyse spécifiques ont été identifiés dans le cadre de ce projet : membres, ressources humaines et financement. En préparation d'une rencontre de trois jours à Montréal, Jennifer Dorner, directrice nationale, et Katherine Jerkovic, coordonnatrice administrative, ont fourni à Jack une série d'informations contextuelles.

- Jour 1 – Révision des programmes et services offerts par NAMAC en portant particulièrement attention aux membres, aux ressources humaines et au financement.
- Jour 2 – Journée complète d'examen de l'état actuel du membership, des ressources humaines et du financement de l'AAMI en incluant des recommandations de changement.
- Jour 3 – Rencontre avec l'ensemble du conseil d'administration pour présenter le travail du jour 2 et recueillir les commentaires et les recommandations dans un objectif d'implémentation.

La Brigade volante était formée de Jennifer Dorner, Katherine Jerkovic, la présidente du conseil Linda Norstrom, la vice-présidente Kym Gouchie (NIMAC), la trésorière Diane Dickert (Prairies), le secrétaire Roberto Ariganello (Ontario) et les membres du conseil Mireille Bourgois (Atlantique), Walter Forsyth (Atlantique) et Sylvia Jonsecu-Lisitza (Pacifique). Liz Barron, employée de NIMAC, s'est jointe au groupe.

Membres

Au cours de quatre dernières années, le nombre de membres de l'AAMI a connu une hausse significative, passant de 40 à 80. Cette croissance a entraîné son lot de problèmes pour l'organisation. Alors que le nombre de membres a doublé, le nombre d'employé est resté même. Les nouveaux membres n'ont pas contribué à faire augmenter significativement les revenus mais ont plutôt, en fait, taxé sévèrement les ressources disponibles et le personnel. Parmi les secteurs plus touchés, on retrouve : la représentation (nouveaux enjeux à aborder), les compte rendus de l'AGA faisant ressortir que l'augmentation des membres restreint l'efficacité de l'AGA (ex. : espace physique, nombre de motions), les problèmes liés aux nouvelles technologies et à la diversité de pratiques des membres ainsi que la capacité technologique limitée du bureau national.

Les membres actuels reçoivent beaucoup en proportion de leurs cotisations. En plus d'être doté d'un organisme national qui fait du lobby pour augmenter les subventions et

encourager de nouvelles initiatives politiques, ils reçoivent un bulletin d'information mensuel par courriel et ont accès à des rapports régionaux sur le web, des subvention de voyage pour assister à la conférence annuelle et l'AGA, des services d'information en ligne, des rencontres régionales tout en pouvant participer à l'élaboration des politiques de l'organisation via des motions.

L'AGA a été identifié comme étant le point où l'augmentation des membres se fait le plus difficilement sentir. À titre d'exemple, à l'AGA 2006, quinze motions ont été passés. Certaines de celles-ci ont été identifiées comme des motions récurrentes qui seraient mieux servies par des suivis annuels plutôt que par leur réintroduction en tant que motion. En réalité, l'organisation (conseil et employés) peut compléter le travail sur cinq motions par année. Ce qui rend encore plus difficile le processus de motion est que les membres s'attendent à ce que les employés et le conseil réalisent l'ensemble du travail sans l'implication du créateur de la motion.

- Cela étant dit, tous s'entendent pour dire que le processus par motion comporte plusieurs aspects positifs. Parmi ceux-ci, on note le sentiment de responsabilité des membres vis-à-vis de certaines motions ainsi que le caractère démocratique du processus qui les prépare et les approuve. Tous s'entendent aussi pour dire que l'ancien modèle n'est pas fonctionnel.

Par la suite, la Brigade volante s'est vue demandée quels services pourraient être offerts aux membres actuels et futurs, possiblement en échange de frais? La liste des services identifiés, sans ordre particulier, inclus :

- Recherches et publications
- Formations de développement professionnel dans les secteurs suivants:
 - Pratiques exemplaires
 - Politiques et procédures en ressources humaines
 - Demande de subventions et levées de fond
 - Résolution de crises
- Publicité et mise en marché
- Stratégies de croissance financière
- Planification stratégique
- Boîte à outils professionnels
- Planification de la relève

RESSOURCES HUMAINES

Employés

Le personnel de l'AAMI est composé de la directrice nationale et de la coordonnatrice administrative. Les deux postes sont à temps partiel. Le poste de la DN est de 32 heures par semaine celui du CA est de 20 heures/semaine; le total combiné d'heures payés par semaine est de 52. Les employés ont noté qu'ils travaillent fréquemment plus d'heures que leurs heures payés. Le conseil et les employés s'entendent sur le fait que l'organisation a grandi et que les responsabilités ont augmenté sans que la capacité de travail du personnel ne suive la même courbe. De plus, ils s'entendent pour dire que la description de tâches de chaque poste est fort ambitieuse et demande un degré de compétence très peu réaliste par rapport à la compensation offerte. Un exemple probant est celui de la CA, qui était

responsable du design et de la construction du site web en plus de sa mise à jour et de la traduction en anglais et en français de chaque document de communication.

Les employés ont mentionné que l'épuisement était le danger principal avec la configuration actuelle. Le conseil a pris acte de la lourde charge qui repose sur employés et des limites de l'organisation. Il est déterminé à offrir des heures raisonnables, un salaire juste, des avantages pour les employés et une flexibilité dans l'exploration de nouvelles méthodes de compensation (ex. : en temps plutôt qu'en argent). Le conseil reconnaît aussi que la culture des organismes à but non-lucratif limite les possibilités d'avancements et qu'il y est important d'allouer des fonds au développement professionnel des employés).

Le conseil s'est vu demandé d'identifier les cinq responsabilités prioritaires des employés, qui ont fourni plus de détail sur chacune de celles-ci (listé ci-bas, sans ordre particulier).

| Directrice nationale (30 hrs) | Coordonnatrice administrative (20 hrs) |
|---|--|
| Représentation – sujets de recherche, rédaction de rapports, voyage, présentations publiques auprès des législateurs et des subventionnaires. | Traduction – 30-40% du temps annuel |
| Subventions – R&D, écriture, gestion, rapports | Site web – design de l'architecture, construction, mise à jour et maintenance du site web. |
| Planification de la conférence – longue liste de responsabilités (accapare 50% du temps annuel) | Planification de la conférence – documents, inscriptions, arrangements de voyage (sur demande) |
| Communication – courriel, téléphone, liste de diffusion du conseil d'administration | Communication – courriel, téléphone, bulletin de nouvelles |
| Budget – préparation, suivi des dépenses, rapport financiers | Services aux membres – renouvellement, base de données, nouvelles applications |

Conseil d'administration

Le conseil d'administration de l'AAMI est composé de treize membres : deux représentants de chacune des cinq régions, deux représentants de NIMAC et un président. Le président est élu par les membres lors de l'AGA. Le mandat des membres du conseil d'administration est de deux ans et est renouvelable. Les régions et NIMAC élisent deux représentants substitués dans l'éventualité où un membre ne serait pas en mesure de compléter son mandat.

Les responsabilités du conseil comprennent:

- Traduire en action les motions de l'AGA
- Communication avec les membres par région via téléphone, courriel, convocation
- Recrutement de membres
- Siéger sur des sous-comités :
 - Exécutif (qui sert aussi aux RH)
 - RH
 - Finances
 - Levées de fonds (ad hoc)
 - Conférence (ad hoc)

Le conseil considère qu'il fait présentement face à une série d'obstacles qui limitent son efficacité. Parmi ceux-ci on retrouve :

- Difficulté pour les membres du c.a. de compléter leur mandat et leurs tâches assignées
- Stratégie incohérente de répartition des mandats à l'échelle nationale
- Le processus d'élections régionales n'est pas standardisé
- Les régions doivent communiquer davantage avec le bureau national
- Processus de motion à l'AGA déficient

La principale source de questionnement est la procédure de l'AGA. La Brigade volante s'est dite inquiète par le fait que la croissance du membership a entraîné une surenchère au niveau des motions proposées et approuvées annuellement. Le conseil et le personnel n'a pas la capacité de toutes les traiter. De plus, plusieurs de ces motions sont récurrentes et reviennent d'année en année. La Brigade volante a examinée les motions approuvées à l'AGA 2005, afin de décortiquer le problème :

Sur les quinze motions approuvées, quatre avaient fait l'objet d'un travail actif de la part du conseil et du personnel depuis l'AGA :

- Représentation des nouveaux médias à la conférence de Winnipeg
- Financement régional des rencontres régionales (actuellement en phase de R&D)
- Rencontre avec le Musée des beaux-arts du Canada afin de recommander l'embauche d'un commissaire aux arts médiatiques
- Locaux (échange réussi via liste de diffusion en avril 2006)

Six autres motions étaient des motions récurrentes (motions proposées en 2005 et lors des années précédentes) sur lesquelles le conseil et le personnel travaillent sur une base ponctuelle, en fonction des besoins :

- Barème de droits d'auteur
- Diversité
- Affichage pour équipement
- Financement régional
- Réseau consultatif sur la censure
- Archives

Deux motions ne demandaient aucun travail supplémentaire puisqu'elles étaient réglées au moment de l'AGA :

- Du scénario à l'écran
- Règlement sur les régions

Deux motions étaient inactives depuis l'AGA :

- Besoins de mise en marché pour les distributeurs
- Tarifs

FINANCEMENT

L'étude des revenus a révélée que, pour l'année fiscale 2006, les projets commandités ont générés 20 000\$ de revenus. Pour certains de ces projets, l'AAMI a reçu une commission de 5% tandis que pour d'autres aucun montant n'a été versé à l'AAMI. Environ 10% des revenus du projet de publication du 25^e anniversaire vont revenir à l'AAMI. Les frais d'adhésion comptent pour environ 7% des revenus annuels. Toutefois, le fait d'être membre procure un retour exceptionnel sur les frais d'adhésion déboursés. Les membres se voient rembourser les frais de transport aérien pour assister à l'AGA ce qui, en soit, excède souvent les coûts d'adhésion.

Le financement via le Conseil des arts du Canada est plafonné. Dans le courant de l'année fiscale 2007, le Conseil des arts va fournir 90 000 en subvention de fonctionnement et 50 000 en subventions pour la conférence. Il a aussi été question au niveau du Conseil des arts de créer une catégorie distincte pour les organismes de services en arts. Celle-ci distribuerait des subventions de fonctionnement générales qui incluraient un montant destiné à l'AGA. Un tel changement pourrait avoir des répercussions négatives pour l'AAMI qui reçoit présentement le support annuel le plus important pour un organisme de services en arts. Dans le scénario envisagé, une stratégie de nivellement pourrait se traduire par une réduction du financement octroyé à l'AAMI.

L'AAMI est dans une situation qui est très familière aux organisations qui essaient de croître dans un environnement où les sources de financement et de support sont limitées. Il importe alors de faire preuve de créativité dans la recherche de nouvelles avenues de financement et dans la conceptualisation d'une structure plus robuste. Pour aider l'AAMI à augmenter sa capacité organisationnelle et son personnel, la Brigade volante a développée une série de critères et un plan d'action :

OBSERVATIONS

À plusieurs égards, l'AAMI traverse une période de transition. La nouvelle directrice nationale vient tout juste de célébrer son premier anniversaire avec l'organisme et un nouveau coordonnateur administratif est sous le point d'être engagé. L'organisme a connu une croissance rapide, doublant son bassin de membres au cours des quatre dernières années, alors que la taille de son personnel est restée la même. L'AAMI célèbre aussi son 25^e anniversaire en 2007, un événement qu'il importe de souligner avec tous les honneurs dus. Cet anniversaire est le moment par excellence pour faire le point sur le chemin parcouru à ce jour par l'organisation et pour se préparer à faire face aux défis et aux opportunités qui surgiront au cours de vingt-cinq prochaines années.

Le conseil d'administration et le personnel en place s'entendent sur le fait que l'organisme ne peut continuer de fonctionner sur les mêmes bases que par le passé. Le c.a. est très sensible à la lourde charge qui repose sur les épaules du personnel et s'est montré résolu à améliorer les conditions de travail et à engager de nouveaux employés. Le c.a. reconnaît aussi que le processus de résolutions à l'AGA, une caractéristique démocratique de l'organisation, n'est pas efficace dans le contexte actuel d'un membership en croissance. De plus, l'AAMI a atteint un plafond au niveau du montant des subventions qu'elle peut aller chercher auprès des organismes publiques. Pour continuer à croître, l'AAMI doit trouver de nouvelles sources de subventions et de revenus, notamment auprès de fondations et/ou via

une offre de services aux membres.

Tout au long de l'exercice mené par la Brigade volante, il y avait consensus entre les membres du c.a. et le personnel quant au fait que le moment présent est tout indiqué afin d'amorcer le changement.