



# PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2023 • 2028



Membres du Conseil d'Administration - Diane Tanguay, Directrice Générale

Août 2023

## **1. MOT DE LA DIRECTION**

## **2. NOTRE ORGANISATION**

### **1. Mission, valeurs, vision**

### **2. Portrait :**

- 1. Fonctionnement**
- 2. Liste des parties prenantes**
- 3. Clientèle**
- 4. Sources de financement**
- 5. Services et activités**

### **3. Environnement**

- 1. Concurrence: avantages et défis**
- 2. Contexte socio-économique**
- 3. Reconnaissance du loisir culturel**

## **3. PRINCIPAUX ENJEUX: FFOM**

(forces, faiblesses, opportunités, menaces)

## **4. OBJECTIFS**

## **5. MISE EN ŒUVRE ET SUIVIS DU PLAN**

## **6. SOURCES**

## **7. ANNEXE: ORGANIGRAMME AMQ**

# 1. MOT DE LA DIRECTION

La dernière planification stratégique fut présentée en 2016, et couvrait une période de cinq ans (cf Plan stratégique 2016-2021 RAPPORT – Version 3.0). Les changements survenus à la direction générale de même qu’au sein du CA, dans un contexte de sortie de pandémie, a forcé l’organisme à mettre le dossier « planification stratégique » sur pause. Après une année complète en poste, la nouvelle directrice est maintenant en mesure de reprendre ce dossier, pour le bon développement de l’organisme.

Élaboré par un solide comité de travail, le précédent exercice a résulté en un document exhaustif. Il fut réalisé de façon aussi approfondie pour une première fois dans l’histoire de la FAMQ. Nous nous en inspirerons donc, avec la volonté d’établir un format pratique et concis, créant ainsi un outil de référence agile et pérenne.

Également, par souci de cohérence et de reconnaissance du travail effectué par différents comités de travail, le présent plan fait référence aux décisions prises lors de chantiers réalisés depuis l’écriture du plan 16-21, nommément :

- Guide des administrateurs
- Règlements généraux

Ces deux documents de référence ont été adoptés par le Conseil d’administration, respectivement en 2023 et 2021.

Pour terminer, nous recommandons à nouveau une durée de cinq ans pour la présente réflexion stratégique, favorisant ainsi le travail de transition, s’il y a lieu, tant à la direction générale qu’au Conseil d’administration. Des objectifs concrets seront quant-à eux identifiés pour une période de trois ans (2023 à 2026).

## 2. NOTRE ORGANISATION

### **Dénomination sociale de la corporation :**

Fédération des associations musicales du Québec (FAMQ)

### **Dénomination pour usage courant :**

Arts en mouvement Québec (AMQ)

### 2.1 Mission, vision, valeurs

#### **Mission**

Regrouper les ensembles chorégraphiques, les corps musicaux, les drumlines et tout autre regroupement semblable.

De façon plus générale, promouvoir par le développement du loisir musical, chorégraphique et artistique, l'éducation de l'ensemble de la collectivité québécoise de façon à lui assurer un meilleur épanouissement aux plans physique, intellectuel et moral.

(extrait du **Guide des administrateurs, 2023**)

#### **Vision**

**Rendre plus accessible** la pratique des arts en mouvement par **l'augmentation** de sa **notoriété** ainsi que par ses efforts de **diversification** de sa clientèle et d'**expansion** géographique.

#### **Valeurs**

Excellence - Fraternité - Passion - Respect - Accessibilité

## 2.2 Portrait

### 2.2.1 PORTRAIT : Fonctionnement

Organisme sans but lucratif, Arts en mouvement Québec est un organisme national de loisir culturel subventionné par le Ministère de la culture et des communications. La Fédération est membre ordinaire du Regroupement du loisir et du sport du Québec et du Conseil québécois du loisir.

L'organigramme de l'AMQ est présenté en annexe.

### 2.2.2 PORTRAIT : Liste des parties prenantes

- MCC – Ministère de la Culture et des Communication
- CQL – Conseil Québécois du Loisirs, et tous ses membres
- RLSQ – Regroupement Loisirs et Sports Québec, et tous ses membres
- Conseil d'administration
- Directrice générale
- Employés
- Groupes membres
- Membres individuels
- Comités organisateurs d'événements
- Caisses Populaire Desjardins Cœur de l'Île
- Ville de Montréal
- Conseil du trésor
- Gouvernements
- Fournisseurs d'équipement et d'instruments de musique
- WGI (Winter Guard International)

### 2.2.3 PORTRAIT : Clientèle

L'AMQ compte des membres provenant de groupes indépendants et/ou scolaires :

**MEMBRES DE PLEIN DROIT :** ensembles chorégraphiques, drumlines et corps musicaux, regroupés en trois circuits selon leur spécialité :

- Circuit Ensembles chorégraphiques du Québec (CECQ)
- Circuit Drumlines Québec (CDQ)
- Circuit Corps Musicaux (CCM)

**MEMBRES AFFILIÉS :** organismes ou individus bénéficiant de certains services, sans toutefois participer à toutes les activités de l'AMQ.

**MEMBRES INDIVIDUELS :** personnes physiques qui œuvrent au sein des membres de plein droit à titre de participants, d'administrateurs ou de bénévoles.

**MEMBRES HONORAIRES :** individus ou organismes que le conseil d'administration veut honorer pour services rendus à la cause de notre fédération.

## 2.2.4 PORTRAIT: Sources de financement

### FINANCEMENT EXTERNE

#### • Subventions

##### **Ministère de la Culture et des Communications (MCC)**

L'AMQ reçoit un soutien essentiel de la part du MCC: le Programme de subvention permet à notre fédération de se maintenir en vie et de poursuivre sa mission: favoriser l'accessibilité de notre loisir à tous. Les subventions du MCC contribuent à la reconnaissance et à la pertinence de notre mouvement auprès de la collectivité québécoise.

Toutefois, le niveau des subventions accordées nécessite un réajustement face à nos besoins et nos réalités financières, tels que:

- les besoins en RH (embauche de personnel adéquat pour les nouvelles technologies de communication et de logistique)
- les coûts de fonctionnement et d'opérations grandissants
- le développement

#### **Autres subventions**

Conseil québécois du loisir (DAFA, Édu-Loisir et Le Loisir Culturel)

Ville de Montréal: subvention annuelle - aide aux OBNL locataires

### AUTOFINANCEMENT

Un minimum d'autofinancement est attendu, en lien avec les exigences du programme de subvention. Les sources d'autofinancement prennent diverses formes:

#### • Commandites

- Fournisseurs d'instruments: Yamaha, Twigg
- Commandites alimentaires
- Autres selon les événements

#### • Billetterie

Revenus d'entrée lors des événements de championnats.

#### • Cotisations

Frais annuels d'adhésion à l'AMQ, inscriptions aux circuits, coûts partagés (frais de compétitions).

#### • Boutique AMQ (partiellement en ligne)

Vente d'articles, d'équipements et d'instruments aux groupes membres et aux membres individuels.

#### • Booking

Revenus d'engagements contractuels lors de défilés, spectacles ou autres événements.

- **Autres revenus**

Événements de levée de fonds, programmes de développement (ex: Édu-Loisir), autres services divers.

### **2.2.5 PORTRAIT: Services et activités**

Pour répondre à sa mission de regroupement des ensembles et de promotion de l'éducation musicale et artistique auprès de ses membres, l'AMQ offre un éventail de services:

- des circuits compétitifs intérieurs;
- des championnats provinciaux annuels;
- des systèmes et des philosophies d'évaluation ainsi que des évaluateurs formés;
- un weekend estival pour corps musicaux;
- un service de «booking» pour défilés et spectacles;
- de la formation continue;
- un colloque annuel;
- un service d'achat et de dédouanement pour équipements et instruments;
- du support administratif et logistique;
- un service de gestion des contrats (défilés/spectacles);
- une assurance responsabilité civile des administrateurs et dirigeants;
- des services juridiques.

## 2.3 Environnement

### 2.3.1 ENVIRONNEMENT: Concurrence - avantages et défis

#### IMPACT DE LA CONCURRENCE SUR LES ACTIVITÉS DE NOTRE MOUVEMENT

• Puisque l'AMQ est le seul organisme regroupant les ensembles en mouvement, elle ne connaît pas de concurrence directe. Par contre, la diversité des activités sportives, culturelles et de loisirs offerte à notre type de clientèle est très vaste. Toutes ces activités représentent une forte concurrence indirecte, ce qui exige de notre part de nous démarquer.

Quelques spécificités propres à nos différents circuits:

#### • **Ensembles Chorégraphiques:**

Notre avantage concurrentiel réside dans la force de notre circuit établi au Québec, les compétitions à l'international (USA) et le faible coût des activités.

#### • **Circuit Drumlines:**

Les activités offertes aux jeunes à travers leur école se positionnent tout particulièrement en concurrence avec les Drumlines, qui sont en grand nombre des groupes scolaires.

#### • **Circuit Corps Musicaux**

- Avantage pour ce circuit: une partie du recrutement des Corps musicaux provient de membres des deux autres circuits, qui compétitionnent en saison et non l'été.
- Défi particulier pour les groupes membres: les compétitions locales (au Québec et au Canada) étant maintenant inexistantes, les groupes qui visent participer aux compétitions doivent le faire au niveau américain. Une saison de compétition (tournée américaine) implique des déboursés d'un minimum de 200 000\$ par saison. Or, nombreux sont les organismes qui se partagent le potentiel de financement pour ces grands projets (subventions et commandites).
- Attrait pour le marché du travail chez les jeunes: puisque les activités des Corps musicaux se déroulent autour de la période estivale, les groupes perdent de nombreux joueurs potentiels qui privilégient des emplois d'été, et ce de plus en plus jeunes.
- Les familles choisissent également de ne pas sacrifier leurs vacances estivales.

#### IMPACT DE LA CONCURRENCE SUR LE FINANCEMENT

##### **Subventions**

Tous les OBNL subventionnés par le Ministère des Communications et de la Culture (MCC) représentent notre concurrence directe. Toutes les autres OBNL sont notre concurrence indirecte.

##### **Revenus d'autofinancement: ventes d'articles, commandites, donations**

Des revenus sont générés lors des **ventes de matériel** et d'instruments à nos membres.



La rentabilité de ce service est donc directement proportionnelle au nombre de membres de notre organisation, et à leurs propres moyens financiers.

La concurrence est aussi vaste que le nombre d'OBNL et d'organismes solliciteurs au moment des demandes de **commandites**.

Il en va de même pour les donateurs. De plus, les **dons** sont très difficiles à obtenir pour toute organisation qui n'a pas la certification d'organisme de bienfaisance, comme c'est le cas pour l'AMQ.

### **2.3.2 ENVIRONNEMENT : Contexte socio-économique**

Plusieurs éléments liés aux contextes social et économique sont des enjeux à considérer, et des freins potentiels à la bonne santé et au développement de l'AMQ :

- Enjeu de la persévérance chez les jeunes et impact des passe-temps sédentaires (attrait particulier des écrans) ;
- Coûts de transport à la hausse (prix de l'essence) pour participer aux compétitions régionales et internationales pour nos groupes membres ;
- Pouvoir d'achats des parents à la baisse dans un contexte inflationniste ;
- Attrait du marché du travail chez les membres, qui recherchent un travail d'été et de fin de semaine, et ce de plus en plus jeunes.

### **2.3.3 ENVIRONNEMENT : Reconnaissance du loisir culturel**

Les subventionneurs, et la population en général, ne semblent pas prendre la mesure de ce qu'apporte le loisir culturel comparativement aux sports. Pourtant les bienfaits des activités de loisirs culturels sont aussi importants et il a été prouvé que leurs bénéfices sur le développement personnel se poursuivent dans la vie étudiante et professionnelle de tous ceux qui y participent.

Plusieurs études ont déjà évoqué l'impact positif des activités de loisirs en groupes ; entre autres exemples, mentionnons les résultats de recherche de Stephen F. Zdzinski (2004) en ce qui a trait à l'activité de Corps musicaux. Il relève tout particulièrement les impacts visibles sur plusieurs plans du développement de la personne :

- autodiscipline,
- développement de la créativité,
- éthique du travail,
- responsabilité personnelle,
- travail d'équipe,
- gestion du temps,
- conscience corporelle,
- saines habitudes alimentaires.

Des témoignages de réussite personnelle et scolaire chez les jeunes impliqués dans le mouvement sont aussi nombreux et diversifiés que l'est la clientèle de nos groupes membres. Quant aux parents de ces jeunes, ils ne peuvent qu'abonder en ce sens. Nous avons à cœur de mieux faire connaître les impacts positifs de cette discipline auprès d'un plus grand nombre de familles, et auprès de nos subventionneurs.

### 3. PRINCIPAUX ENJEUX: FFOM

( forces, faiblesses, opportunités, menaces )

#### Forces

1. Équité et solidarité sociale
2. Spécificité de l'organisme (seul regroupement dans ce secteur d'activités)
3. Originalité des activités qui allient sport et culture
4. Expertise des instructeurs, des évaluateurs et des formateurs qualifiés de niveaux local et international
5. Impact sur la santé mentale et physique
6. Impact chez les jeunes : capacité d'apprentissage, concentration, mobilisation, sentiment d'appartenance, estime de soi, dépassement et autonomie
7. Favorise le sentiment de réussite individuelle et de groupe
8. Agent « anti-sédentaire » tant pour les jeunes que pour les adultes
9. Appui du CQL
10. Faire partie du RLSQ
11. Faire partie d'un réseau de compétition internationale
12. Qualité de l'enseignement permettant à certains membres d'atteindre des niveaux de calibre supérieur, à l'international.
13. Permanence qualifiée
14. Forte implication des membres du CA

#### Faiblesses

1. Faible notoriété
2. Absence de stratégie de promotion
3. Activité non reconnue à sa juste valeur
4. Milieu restreint
5. Financement à la merci des programmes de subventions gouvernementales
6. Défi d'autofinancement
7. Ressources limitées (petite équipe administrative)
8. Ressources limitées (évaluateurs, instructeurs)

#### Opportunités

1. Potentiel d'expansion (nouveaux marchés)
2. Programme d'accessibilité: Édu-Loisir
3. Action bénévole (possibilité de développement)
4. Maillage entre les fédérations (ex: Sport'Aide)
5. Augmentation de la visibilité (ex: participation campagnes bénévolat et loisirs)
6. Augmentation du support financier aux groupes membres
7. Soutien au recrutement

#### Menaces

1. Recrutement des ressources administratives
2. Activités sportives (en raison de sa notoriété et du puissant lobby)
3. Autres activités de loisirs (multitude d'activités offertes)
4. Sédentarité chez les jeunes
5. Non-disponibilité des jeunes et des familles
6. Coût élevé - location de locaux pour les groupes membres

## 4. OBJECTIFS

Pour cette présente planification stratégique, les objectifs ont été établis pour les trois premières années. Les saisons 26-27 et 27-28 permettront quant à elles la consolidation ou la révision des objectifs établis.

En cohérence avec notre mission, notre vision, nos problématiques majeures, nos compétences dans l'organisation, nous avons identifié les objectifs généraux suivants :

Objectifs	An 1: 2023-2024	An 2: 2024-2025	An 3: 2025-2026
<b>ORGANISATION</b>			
Recrutement d'une ressource permanente (adjoint administratif et communication)	Relance de l'affichage et processus de sélection		
Comité de travail: Impact des règlements WGI	Création, analyse et mises à jour	Ajustements au besoin	Ajustements au besoin
Création de programmes d'aide financière au fonctionnement des groupes membres	Analyse des besoins et création des programmes	Poursuite des programmes selon les besoins des groupes et budget AMQ	Poursuite des programmes selon les besoins des groupes et budget AMQ
<b>AUGMENTATION DU MEMBRARIAT</b>			
Plan marketing	Rédaction du plan marketing	Mise en œuvre Phase 1	Mise en œuvre Phase 2
Drumlines dans le milieu scolaire, concentration musique	Exploration	Développement	Développement
Ensembles chorégraphiques dans le milieu scolaire, concentration danse	Exploration	Développement	Développement
Programme d'aide financière: nouvelle entité ou nouvelle catégorie à l'intérieur d'un groupe membre	Lancement du programme	Poursuite du programme selon les budget AMQ	Poursuite du programme selon les budget AMQ
<b>VISIBILITÉ ET NOTORIÉTÉ</b>			
Pour une meilleure promotion de l'activité Ensemble chorégraphique: clarification de l'identité	Recherche d'une meilleure appellation (danse vs ensemble)	Ajustement à tous les documents, promotion	

Site web	Refonte, 2 <sup>e</sup> partie	Optimisation et ajustements	Optimisation et ajustements
Publicité	Plan de promotion	Mise en œuvre Phase 1	Mise en œuvre Phase 2
Réseaux sociaux	Optimisation et ajustements	Optimisation et ajustements	Optimisation et ajustements
Action bénévole	Augmentation : 10%	Augmentation : 10%	Augmentation : 10%

## DÉVELOPPEMENT

Safe Sport (WGI) Sport'Aide	Déploiement du programme (promotion et offre d'ateliers)	Personnalisation du programme selon les besoins de l'AMQ	-Finalisation vers une certification -Premières discussions : reconnaissance par WGI Safe Sport (ans 4 et 5)
Programme Édu-Loisir - Drumlines	2 nouveaux partenaires	Poursuite du développement, conditionnelle au maintien du programme	Poursuite du développement, conditionnelle au maintien du programme
Programme Édu-Loisir - Ensembles chorégraphiques	Percer le marché - présentations midi-découvertes	Poursuite du développement, conditionnelle au maintien du programme	Poursuite du développement, conditionnelle au maintien du programme
Défilés et spectacles	Hausse de 10%	Hausse de 10%	Hausse de 10%
Cliniques au collégial	1 nouveau partenaire	1 nouveau partenaire	1 nouveau partenaire
Cliniques au secondaire	Analyse du marché et développement d'un premier partenariat	1 nouveau partenaire	1 nouveau partenaire

## FINANCEMENT

Sources de revenus autonomes	Consolidation	Optimisation	Optimisation
------------------------------	---------------	--------------	--------------

## FORMATION CONTINUE

Développement de nouvelles formations	3 formations de perfectionnement (évaluateurs, instructeurs, administrateurs)	Selon les besoins identifiés	Selon les besoins identifiés
---------------------------------------	---	------------------------------	------------------------------

## 5. MISE EN ŒUVRE

Le présent document fera office de guide pour le bon développement de l'AMQ durant les cinq prochaines années.

Il sera tout d'abord soumis à l'approbation des instances de l'organisme :

- Adoption par le CA : été 2023
- Présentation à l'Assemblée générale : septembre 2023

Il permettra ensuite un exercice de pilotage les années suivantes :

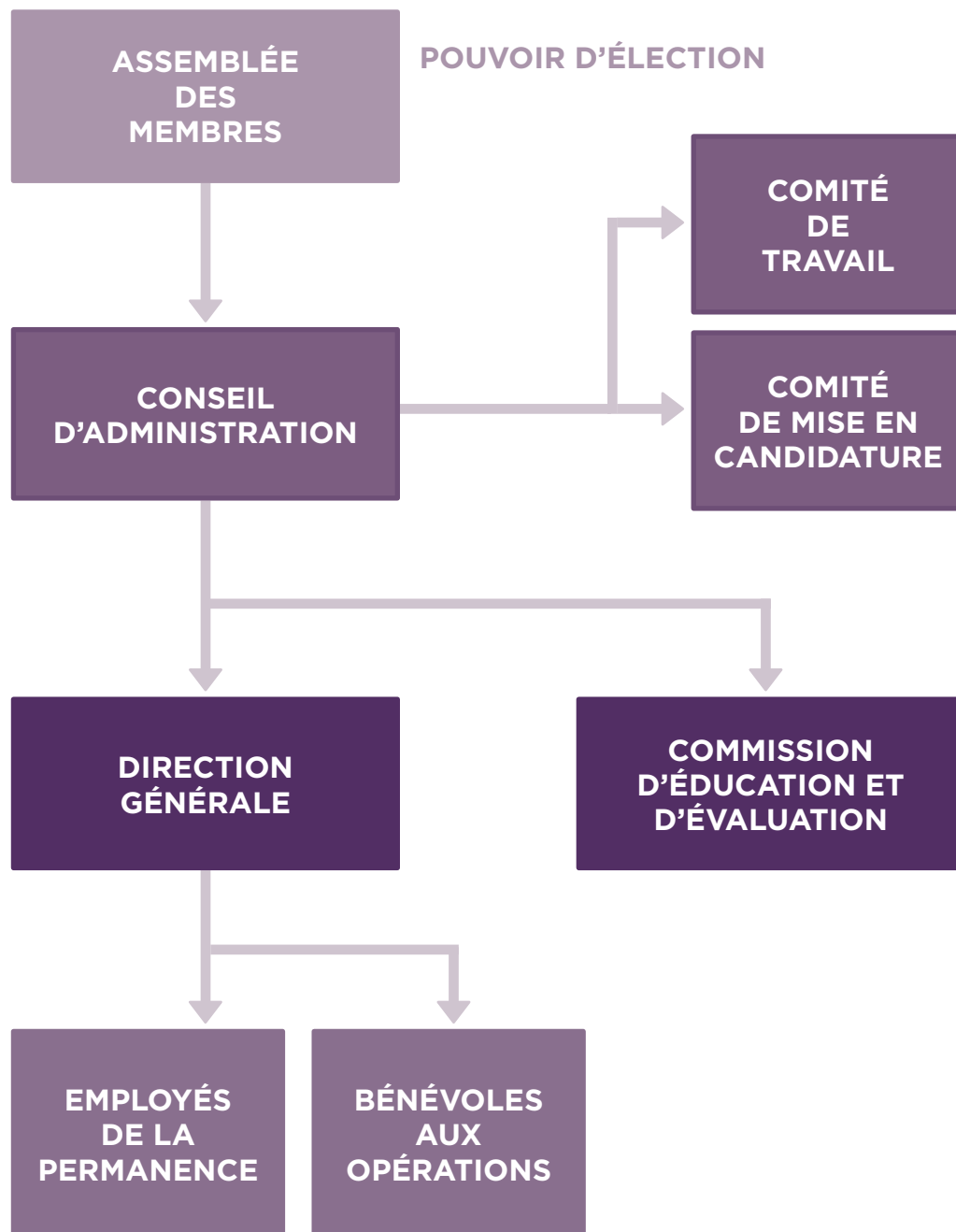
- Reddition annuelle par la direction auprès du CA
- Révision annuelle des objectifs pour la saison suivante, en collaboration avec le CA
- Régulation par la direction au fil des saisons

## 6. BIBLIOGRAPHIE (SOURCES)

- AMQ : Guide des administrateurs, 2023
- AMQ : Règlements généraux, 2021
- Amendements aux Règlements généraux, 2022
- Zdzinski, Stephen F. "Contributions of Drum Corps Participation to the Quality of Life of Drum Corps Alumni." *Bulletin of the Council for Research in Music Education* (2004) : 46-57

## 7. ANNEXE

### ORGANIGRAMME AMQ





**ARTS**  
en mouvement  
QUÉBEC

7665 Boul. Lacordaire, Mtl, Qc H1S 2A7 • 514-252-3025 • info@famq.org • www.famq.org