Bulletin de santé :
Un guide d'autoévaluation sur la santé organisationnelle

à l'intention des organismes artistiques subventionnés
par le Conseil des Arts du Canada

Ce guide a été réalisé dans le cadre de
« La santé organisationnelle : Critères, éléments d'évaluation et indicateurs et processus de mise en oeuvre»

pour
le Conseil des Arts du Canada

Novembre 2004

PRODUCTIONS LOUISE POULIN

PARTIE I – Pourquoi procéder à un bulletin de santé

A qui s'adresse ce guide ?

Ce guide s'adresse à tous les organismes artistiques, subventionnés au fonctionnement par le Conseil des Arts du Canada :

- Organismes en arts de la scène
- Organismes en arts médiatiques et organismes en arts visuels
- Organismes oeuvrant dans le domaine des lettres et éditions plus particulièrement les périodiques
- Organismes de toute taille (grand, moyen, petit)

Organismes désireux de réaliser un diagnostic sur leur état de santé organisationnelle à partir des composantes de gestion suivantes :

- Ressources organisationnelles
- Ressources humaines
- Ressources financières
- Ressources matérielles et d'information

Pourquoi un bulletin sur la santé organisationnelle ?

Le guide d'autoévaluation permet aux organismes de se doter d'un portrait réaliste de leurs forces et faiblesses de gestion, eu égard aux diverses ressources de leur organisme.

On peut réaliser une autoévaluation de la santé organisationnelle dans le but de :

- permettre à l'organisme de connaître ses besoins en ressources organisationnelles, humaines, matérielles et financières
- favoriser une discussion ouverte entre les gestionnaires d'une même organisation
- trouver des pratiques qui répondent aux besoins de son organisme
- connaître le contexte et les contraintes dans lesquels l'organisme évolue
- doter l'organisme d'un outil lui permettant de rallier ses partenaires autour des défis et des enjeux à surmonter.

Comment utiliser ce guide

1. Il n'y a pas de gagnants ou de perdants pas plus qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Il y a un portrait des ressources de gestion que votre organisme utilise ou non.

2. Mise en contexte : le bulletin de santé s'adapte aux organismes de toute taille ou de toute région

Ce guide s'adresse à tous les organismes artistiques. On peut s'attendre à ce qu'un petit organisme (un ou deux employés) ne se sente pas interpellé par les questions qui appèlent à une gestion structurée. Les principes d'une saine gestion s'applique à tout organisme, qu'il s'agisse d'une institution, d'un collectif ou d'un organisme dirigé par un individu. Par exemple, la gestion des ressources humaines implique une politique d'avantages sociaux pour les grandes institutions alors que dans le cas d'un organisme à un seul employé, il peut impliquer une description de tâches ou encore la délégation de sa gestion à un organisme de services.

Les questions qui seront posées s'adressent donc à tous, c'est cependant les réponses qu'il conviendra d'adapter à sa réalité propre.

3. Mise en garde : s'entourer d'une équipe compétente

Le processus d'autoévaluation doit être soutenu par un expert en gestion. Idéalement, le gestionnaire qui entame un processus semblable doit être accompagné d'une part, par des membres de son équipe ou par les membres de son conseil d'administration, et d'autre part par un gestionnaire senior qui peut le guider dans les questions soulevées par ce guide.

PARTIE II –Procéder à une autoévaluation

1. Ressources organisationnelles

Les ressources organisationnelles sont celles que mettent en place les organismes pour se structurer, se diriger et se financer. C'est là que prend forme le mandat de l'organisme, dicté par le projet artistique. C'est là que se dessinent les stratégies qui assurent à l'organisme la capacité de remplir son mandat. C'est là que se prennent les grandes décisions qui guident l'organisme et dessinent son avenir. C'est là aussi que réside la responsabilité à l'égard de l'utilisation des fonds publics, de même que la responsabilité légale et fiscale.

Les ressources organisationnelles regroupent les fonctions

- de gouvernance,
- d'orientation et de planification stratégique,
- de structuration administrative.

Elles concernent

- L'assemblée des membres,
- Le conseil d'administration,
- La direction artistique et la direction générale.

Articulation de la mission et de la vision artistique

	oui	**non**	Si oui : comment le qualifier		
			fort	moyen	faible
Disposez-vous d'un énoncé de mission?					
Disposez-vous d'une déclaration de votre vision artistique?					
Avez-vous communiqué à l'assemblée de vos membres (dans le cas d'un collectif ou d'une association) votre mission?					
votre vision artistique?					
Avez-vous communiqué à votre CA votre mission?					
votre vision artistique?					
Procédez-vous régulièrement à la révision de votre mission?					
de votre vision artistique?					
Disposez-vous d'une version écrite et concise de votre historique?					
est-il mis à jour?					

Qualité de la gouvernance

	oui	**non**	Si oui : comment le qualifier		
			fort	moyen	faible
Disposez-vous d'un document stipulant :					
-les pouvoirs et responsabilités du CA					
-la durée du mandat des administrateurs					
-la politique et le plan de succession des dirigeants					
-les rôles respectifs de la présidence du CA et des membres de l'exécutif					
-l'évaluation des membres de la direction					
-des règles de procédures relatives aux niveaux d'autorisation					
Disposez-vous de sous-comités du CA?					

-leur mandat est-il déterminé?					
-ces comités du CA font-ils des procès-verbaux? Selon quelle fréquence?					
Disposez-vous d'un processus d'autoévaluation du CA?					
Disposez-vous d'un processus d'autoévaluation des comités?					

Compétence du conseil d'administration

	oui	**non**	Si oui : comment le qualifier		
			fort	moyen	faible
Le CA rassemble-t-il une diversité d'expertises et représente-t-il adéquatement les composantes de la communauté de référence?					
Ëtes-vous satisfaits de :					
-la fréquence des réunions du CA?					
-la participation des membres aux réunions du CA?					
-la façon dont sont préparées les réunions du CA?					
-la durée du mandat d'un membre du CA?					
-la participation des membres au financement de votre organisme?					
Existe-t-il des critères de recrutement des membres?					
Existe-t-il des critères de renouvellement des membres?					

Clarté des objectifs stratégiques en soutien à la mission

	oui	**non**	Si oui : comment le qualifier		
			fort	moyen	faible
Existe-t-il un document établissant les orientations stratégiques et les objectifs pour les années à venir?					
Avez-vous déterminé les moyens pour les atteindre? Disposez-vous d'un processus de mise en œuvre?					
Avez-vous déterminé un plan de contingence si les objectifs ne sont pas atteints?					
Avez-vous déterminé des indices pour mesurer l'atteinte des objectifs?					
Existe-t-il une planification budgétaire pluriannuelle?					
Existe-t-il une planification pluriannuelle des activités?					
Existe-t-il un mécanisme vous permettant de revoir :					
-vos orientations de façon périodique?					
-votre positionnement dans le marché et par rapport à vos pairs?					
-votre rayonnement dans la communauté?					
Cette révision se fait-elle de concert avec le CA et les employés?					
Votre plan inclut-il un plan de ressources humaines?					
Votre plan inclut-il un plan de ressources matérielles?					

Solidité de la structure administrative à l'égard de la réalisation du mandat

	oui	**non**	Si oui : comment le qualifier		
			fort	moyen	faible
Existe-t-il un document décrivant les principaux postes de direction et le partage des responsabilités?					
Votre organisme est-il doté d'un organigramme de fonctionnement?					
Votre organisme a-t-il délégué son fonctionnement à un organisme de service?					
Comment évalueriez-vous la capacité qu'a votre organisme de remplir son mandat quant à :					
-la structure organisationnelle					
-le nombre d'employés					
-l'expertise de son personnel en place					

- Dans le domaine des ressources organisationnelles, identifiez les problématiques principales ou les contraintes que vous vivez et comment vous entendez les résoudre ? (Comment vous les avez résolues ?)

Préoccupations	Solutions

2. Ressources humaines

Les personnes sont la ressource la plus précieuse des organisations. La gestion des ressources humaines constitue un défi important pour les organismes artistiques qui souhaitent attirer, conserver et utiliser les personnes les plus talentueuses et les plus dévouées. (La gestion des ressources humaines)…*est une exigence-clé du travail de tout gestionnaire qui a la responsabilité d'employés.*[1] La gestion des ressources humaines inclut la dotation, la gestion du rendement, la formation ou perfectionnement, les relations avec les employés, la rémunération et les avantages, la santé et la sécurité au travail et la gestion de l'information sur les ressources humaines. Les ressources humaines dans les organismes artistiques incluent les artistes et les créateurs, le personnel administratif et le personnel technique.

Qualité de la gestion des ressources humaines (RH)

	oui	**non**	Si oui : comment le qualifier		
			fort	moyen	faible
Disposez-vous d'une politique de RH ou un manuel de l'employé ?					
Est-elle communiquée à vos employés?					
à votre CA?					
Disposez-vous de descriptions des emplois ?					
Disposez-vous de ressources et d'outils en matière de RH?					
Faites-vous appel à des ressources externes pour obtenir des conseils en gestion des RH?					
Avez-vous un processus déjà établi ou de la documentation en ce qui concerne la dotation de postes ou le licenciement?					
Avez-vous un système d'évaluation du rendement ?					
Avez-vous identifié les compétences idéales, les personnalités, les expériences, les qualités recherchées pour combler vos besoins en RH ?					
Votre politique salariale vous semble-t-elle adéquate?					
Ëtes-vous au courant de la réglementation et des normes du travail régis par la loi concernant : les vacances et les heures de travail, les absences, les journées de maladie, les congés de maternité, l'équité salariale, le harcèlement, la diversité, les droits de la personne, les congédiements ?					

Capacité de rétention du personnel administratif et technique

	oui	**non**	Si oui : comment le qualifier		
			fort	moyen	faible
Croyez être en mesure de démontrer de la valeur et du respect envers vos employés ?					

[1] Clark Reed et ses associés de NetGain Partners inc. *Gestion des ressources humaines — Meilleures pratiques du secteur culturel*, Conseil des resources humaines du secteur culturel. 2000

Comment le démontrez-vous ?					
en faisant participer le personnel aux décisions de l'organisation					
en reconnaissant le travail bien fait					
en encourageant les efforts					
en communiquant constamment avec le personnel					
Avez-vous adopté une attitude face à la résolution de conflits internes lorsqu'ils se présentent?					
Vous considérez-vous flexibles et réceptifs par rapport aux différentes façons de faire les choses? horaire flexible, donner du temps libre aux employés lorsque le rythme de travail ralentit afin de compenser pour les périodes de travail intense ?					
Vos employés ont-ils tendance à rester longtemps au service de l'organisation ou la quittent-ils après de courtes périodes ?					
Connaissez-vous les raisons qui motivent le personnel à rester au sein de votre organisme ? Etes-vous en mesure de motiver le personnel à rester au sein de votre organisme ?					
Avez-vous un plan de relève pour le remplacement des employés-clés lorsque le temps sera venu ?					
Avez-vous mis en place un système de maintien de vos effectifs ainsi qu'un système de récompense et de reconnaissance ?					
Avez-vous tendance à promouvoir vos propres employés, ou aller chercher en dehors de l'organisation ?					

Souci de formation et de développement professionnel

	oui	**non**	Si oui : comment le qualifier		
			fort	moyen	faible
Avez-vous un plan de formation et de perfectionnement ?					
-établissant les besoins de formation des membres du personnel ?					
-identifiant les priorités?					
-prévoyant les moyens de formation ?					
Le plan contient-il un calendrier de réalisation ?					
Offrez-vous un programme de mentorat et d'encadrement à vos employés ? (il faudrait définir encadrement)					

Rémunération des artistes et des créateurs

	oui	**non**	Si oui : comment le qualifier		
			fort	moyen	faible
Avez-vous une politique de respect de la propriété intellectuelle ?					
Vos artistes ont-ils tendance à rester longtemps au service de l'organisme ou le quittent-ils après de courtes périodes ?					
La rémunération de vos artistes vous semble-t-elle adéquate?					
La rémunération de vos employés syndiqués (si applicable) vous semble-t-elle juste et raisonnable?					
Vous souciez-vous du calendrier des négociations collectives (si applicable) ?					
Tenez-vous des rencontres patronales-syndicales inter-négociations?					
en faites-vous part au CA?					

- Dans le domaine des RH, identifiez les problématiques principales ou les contraintes que vous vivez et comment vous entendez les résoudre ? (Comment vous les avez résolues ?)

Préoccupations	Solutions

3. Ressources financières

Une saine gestion des ressources financières vise à favoriser la diversification des revenus et la création d'un fonds de dotation (ou de réserve), à planifier une campagne de financement, à développer un budget pluriannuel et à reconnaître l'importance des contrôles budgétaires.

Les ressources financières regroupent les fonctions de planification budgétaire, comptabilité, contrôle budgétaire et de contrôle interne et de vérification externe. Elles incluent les revenus, les dépenses, les résultats financiers (équilibre des revenus et des dépenses), les divers fonds.

Stabilité financière

	oui	**non**	Si oui : comment le qualifier		
			fort	moyen	faible
Votre processus annuel de budgétisation est-il satisfaisant?					
Votre budget annuel est-il basé sur l'analyse financière (forces et faiblesse) de la dernière année?					
Etes-vous satisfait de vos méthodes de contrôles financiers?					
Avez-vous un système d'en caisse adéquat?					
Avez-vous un manuel interne de procédures?					
Est-t-il bien compris par les employés?					
Avez-vous un système d'approbation des résultats financiers par le CA?					
Existe-t-il un écart entre vos prévisions budgétaires et le budget réel?					
Disposez-vous d'un Ratio du fonds de roulement (Actif à court terme/Passif à court terme) satisfaisant? (un ratio de 2 est considéré comme souhaitable)					
Etes-vous satisfait de votre Actif net non affecté (Déficit accumulé)/Revenus totaux?					
Disposez-vous d'un Fonds de réserve?					
Est-il satisfaisant?					

Diversité et équilibre des sources de revenus

	oui	**non**	Si oui : comment le qualifier		
			fort	moyen	faible
Etes-vous satisfait de la proportion entre vos revenus autonomes et l'ensemble de vos revenus?					
Etes-vous satisfait de la proportion entre les revenus de sources privés et l'ensemble de vos revenus?					
Etes-vous satisfait de l'apport des commandites de services sur l'ensemble de vos revenus?					
Etes-vous satisfait de la proportion entre les revenus de subventions et l'ensemble de vos revenus?					
Disposez-vous d'une stratégie de financement privé?					
-un programme de fidélisation des donateurs, des commanditaires…?					
-conclure des partenariats?					
Planifiez-vous une campagne de financement?					
Votre CA a-t-il mis sur pied des stratégies et des activités					

de financement?					
Disposez-vous d'un soutien à la communauté qui se traduit en revenus?					
Disposez-vous des ressources adéquates en personnel (nombre et expertise) et en temps pour générer les revenus prévus :					
-rédiger les demandes de subventions?					
-conclure des ententes de coproduction					
-établir des partenariats					
-approcher des fondations, les sociétés					
-stimuler les ventes, les abonnements					
Vos prix correspondent-ils aux conditions du marché?					
Vos prix sont-ils adéquats?					

Répartition judicieuse des ressources

	oui	**non**	Si oui : comment le qualifier		
			fort	moyen	faible
Etes-vous satisfait de la proportion entre les dépenses artistiques et l'ensemble de vos dépenses?					
Etes-vous satisfait de la proportion entre les dépenses de production et l'ensemble de vos dépenses?					
Etes-vous satisfait de la proportion entre les dépenses administratives et l'ensemble de vos dépenses?					
Consacrez-vous suffisamment (ou trop) de ressources en marketing eu égard aux revenus des ventes?					
Consacrez-vous suffisamment (ou trop) de ressources en recherche de fonds privés eu égard aux revenus de source privée recueillis?					

- Dans le domaine des ressources financières, identifiez les problématiques principales ou les contraintes que vous vivez et comment vous entendez les résoudre ? (Comment vous les avez résolues ?)

Préoccupations	Solutions

4. Ressources matérielles et d'information

Une saine gestion des ressources matérielles révèle l'importance d'un plan de gestion des équipements et des bâtiments de l'organisme, l'importance de la planification pluriannuelle du maintien des équipements, la mise à jour et à niveau de l'ensemble des actifs incluant les systèmes informatiques. Dans le cas de musées, la gestion des collections est prioritaire.

Les ressources matérielles sont constituées par l'ensemble des biens et équipements que possède l'organisme et incluent les immeubles et terrains, les équipements spécialisés, les collections (dans le cas des musées et des cinémathèques), les inventaires (dans le cas des maisons d'édition), les archives, les systèmes d'information (bases de données) et les équipements informatiques et de bureau.

Qualité et accessibilité des lieux et des équipements eu égard aux besoins des artistes[2]

	oui	**non**	Si oui : comment le qualifier		
			fort	moyen	faible
Avez-vous une politique de services aux membres?					
Est-elle systématiquement diffusée aux membres?					
Répondez-vous aux besoins des artistes?					
L'état des lieux et des équipements fait-il l'objet d'une mise à jour périodique?					

Qualité de l'entretien du lieu, des équipements et des systèmes informatiques

	oui	**non**	Si oui : comment le qualifier		
			fort	moyen	faible
Avez-vous un plan pluriannuel de maintien des actifs immobiliers?					
Est-il mis à jour périodiquement?					
Disposez-vous d'un plan d'entretien de vos immeubles (si applicable)?					
Disposez-vous d'un plan d'entretien de vos équipements (si applicable)?					
En matière de gestion des systèmes informatiques, des bases de données et du site Internet :					
-Procédez-vous à une évaluation du niveau de mise à jour des systèmes informatiques?					
-Avez-vous une politique d'archivage périodique des données?					
-Procédez-vous à la mise à jour de vos banques de données et de votre site Internet?					

[2] Cette série de questions ne s'applique qu'aux Centres de production en arts médiatiques et aux Centres d'artistes autogérés

- Dans le domaine des ressources matérielles et d'information, identifiez les problématiques principales ou les contraintes que vous vivez et comment vous entendez les résoudre ? (Comment vous les avez résolues ?)

Préoccupations	Solutions