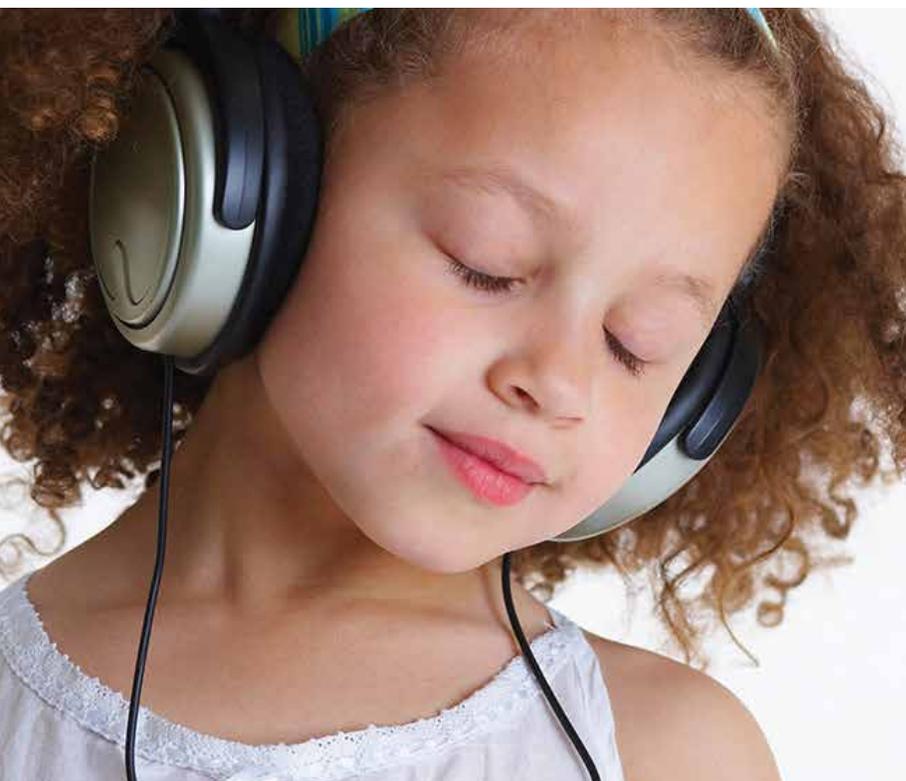




**PLANIFICATION
STRATÉGIQUE
TRIENNALE**

2017-2020



I - PROFIL DE L'ENTREPRISE

Nom de l'entreprise : Vues & Voix
Adresse : 1001 Sherbrooke Est, bureau 510
Montréal (Québec) H2L 1L3
Courriel : mtheodore@vuesetvoix.com
Site internet : www.vuesetvoix.com
Responsable : Marjorie Théodore,
présidente directrice générale



1. CONTEXTE ÉVOLUTIF

1.1 HISTORIQUE : CHRONOLOGIE DES FAITS SAILLANTS

Avant 2011, Vues & Voix était connu sous le nom de La Magnétothèque. Vues & Voix est passé du statut d'organisme sans but lucratif à celui d'économie sociale. L'orientation économique et sociale a été initiée après la perte d'une subvention annuelle récurrente du ministère de la culture et des communications du Québec. Subvention qui représentait 43% des revenus de l'organisme. Depuis, Vues et Voix est en processus de transformation continue pour assurer son autonomie financière.

De plus, forte d'une expertise de plus de 40 ans, Vues & Voix se positionne comme organisme culturel, producteur, éditeur et diffuseur d'œuvres littéraires sonores et comme exploitant d'une antenne radiophonique. Ses services et produits desservent la clientèle qui ne peut accéder à la lecture à cause de limitations visuelles, physiques et perceptuelles ou pour des raisons liées à un contexte social défavorable. Cette clientèle est issue de la francophonie. Vues & Voix, en tant qu'organisme culturel est leader au Québec et il souhaite demeurer chef de file dans la francophonie. Vues & Voix contribue donc à l'accessibilité des droits culturels et éducatifs afin de favoriser l'inclusion sociale et l'égalité des chances. Ainsi l'organisme s'aligne avec la définition des droits culturels reconnus par l'Organisation des Nations-Unies (ONU) et spécifiés dans les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD)

Vues & Voix compte 18 employés syndiqués, 5 cadres (directrice de la production radio, directrice de la production sonore, directrice des ressources humaines) dont 2 cadres supérieurs (présidente-directrice générale et vice-présidente aux opérations). L'entreprise compte en 2017, 380 bénévoles impliqués.

1.2 ÉVOLUTION DES 14 DERNIÈRES ANNÉES

2003-2004 - Vues & Voix sert des usagers atteints de déficience visuelle. Elle produit des cassettes de livres enregistrés et audibles sur un matériel prêté. Elle produit 550 livres dont 156 en numérique.



2004-2005

- Technologie de l'information : virage technologique, passage de l'analogique au numérique. Passage à des sauvegardes sur serveurs plus puissants. Le support de l'information est de CD-rom/DVD, des fichiers sonores au format Wave. La production est de 425 livres.
- Produits et services : Entente entre la Bibliothèque et Archives nationales du Québec BAnQ et La Magnétothèque relativement aux services de diffusion du livre adapté. La Magnétothèque se positionne comme producteur de livres sonores adaptés.
- Au niveau ressources humaines, conclusion d'entente sur le transfert à la BAnQ de ressources de La Magnétothèque.



2005-2006

- 30 ans de La Magnétothèque, production de 495 livres. Adhésion à l'Union Francophone des Aveugles (UFA) et première participation au congrès de l'UFA.
- Ressources humaines : 1^{er} décembre 2005, entente de la convention collective jusqu'au 30 novembre 2009.

2006-2007

- Production de 550 titres.
- Développement de la radio : émissions autres que la lecture des journaux.
- Place aux organismes du milieu, formation d'un comité de développement pour la radio.



2007-2008

- Production de 667 titres.
- Début des démarches auprès du CRTC. Ouverture des studios sur 12 mois.
- Début des chroniqueurs sur différents sujets à la radio.
- Location de locaux plus grands. Équipement de 13 cabines d'enregistrement plus un studio de radio.

2009-2010

- Production de 760 titres.
- En août 2009, réponse positive du CRTC sur le versement de redevances par les câblodiffuseurs.
- Création du poste de direction de la radio.
- Février 2010, les titres audionumériques sont accessibles à tous les usagers.
- Élargissement de la distribution des livres par BAnQ à des clientèles autres vivant avec une déficience perceptuelle.
- En mars, conférence de presse pour l'annonce du Colloque CIME en mai 2010 et l'assemblée générale annuelle de l'Union francophone des aveugles (UFA).



2011-2012

- Production de 800 titres.
- Formation en nouvelle gouvernance et positionnement en gestion d'organisme d'économie sociale.
- Mars 2011 : Changement de nom pour Vues & Voix.
- Rehaussement de la structure en ayant un poste de présidente directrice générale et en se dotant d'une nouvelle philosophie de gestion, orientée vers l'économie sociale.
- La radio de Vues et Voix change également de nom et devient Canal M.
- Campagne de notoriété.
- Recrutement d'une nouvelle directrice de production (studio) en novembre 2012.

2013-2014

- Embauche de techniciens à l'encadrement des bénévoles et à la production.
- Réflexion stratégique pour offrir des services intégrés et centraliser les services communs et travailler de façon plus transversale (inter-départemental).
- Demande de renouvellement de la licence de Canal M.
- Licence accordée pour 5 ans (2013-2018).



2014-2015

- Changement majeur pour Vues et Voix. L'organisme répondra dorénavant à un appel d'offres de Bibliothèque et Archives nationales du Québec. Vues et Voix gagne l'appel d'offres et un contrat de deux ans (2014-2016) est signé. Cependant, la production de livres audio adaptés est réduite à 750 titres par année



2015-2016

- Vues et Voix est dans l'obligation d'effectuer des coupures de postes pour faire face à la diminution de ses ressources financières.
- Vues et Voix doit de nouveau répondre à un nouvel appel d'offres (2016-2018). Elle gagne celui-ci et voit de nouveau sa production réduite à 700 titres audio adaptés par année.



2016-2017

- Demande de renouvellement de la licence de Canal M.
- Réflexion sur un nouveau plan stratégique (2017-2020).
- Déménagement de Vues et Voix dans des nouveaux locaux.
- Négociation d'une nouvelle convention collective.



1.3 VUES & VOIX CONTRIBUE À L'ÉCONOMIE QUÉBÉCOISE

L'organisme sans but lucratif Vues & Voix comble le besoin d'accès à l'information et à la culture pour les personnes atteintes de déficience visuelle ou de handicap à la lecture.

Vues & Voix reste le plus grand producteur de livres sonores adaptés en français.

L'organisation bénéficie d'un capital de sympathie auprès de ses parties prenantes. Par le travail d'une vingtaine d'employés et de près de 400 bénévoles, l'organisme contribue à l'économie québécoise tout en remplissant un volet d'inclusion sociale.



2. REVUE DE L'ENVIRONNEMENT DE VUES ET VOIX

La revue de l'environnement a été faite lors de rencontres avec l'ensemble de la direction et le comité de travail. Voici le résumé des échanges :

FORCES

- Expertise de 40 ans avec un ajustement technologique pour suivre les tendances.
- Équipe de bénévoles compétents, impliqués et transmission des connaissances à la relève.
- Employés compétents impliqués tant à la radio qu'au studio, plusieurs proviennent d'écoles de formation spécialisées (sensibles à la cause), reconstruction des équipes au studio et à la radio, personnel renouvelé.
- Réseau de la radio bien développé, de plus en plus d'invités et une reconnaissance du milieu des personnes handicapées, la radio s'adresse directement à la clientèle.
- Qualité du produit offert/promotion du livre
- Innovation sociale avec la technologie associée à l'expertise vs expertise développée.
- Communication avec les bénévoles améliorée encourageant l'implication de ceux-ci.

FAIBLESSES

- Notoriété/visibilité vs voix de synthèse et autres technologies
- Méconnaissance des services par les publics visés (absence de statistiques du nombre de lecteurs, du nombre d'auditeurs, etc...)
- Ressources financières vs la concurrence (désuétude de matériel et absence de plan de mise à niveau)
- Ressources humaines : absence d'un/une responsable des communications, manque de disponibilité pour la recherche de nouveau marché, nouveau partenariat, le tout reposant sur les directrices en place, salaires non compétitifs malgré une amélioration à la dernière convention collective.
- Peu ou pas de budget pour la formation continue des employés
- Radio : faible nombre d'animateurs non-voiyants et autre handicap vs la mission
- Perte de donateurs et difficulté de fidéliser les donateurs actuels.
- Manque de disponibilité pour promouvoir Vues & Voix au national et à l'international.
- Publics cibles méconnus/contact difficile

MENACES

- Financement vs Philanthropie 2.0
- Compétition/concurrence
- Ressources financières (impacts sur les ressources humaines, communication..)
- Prochain appel d'offres
- Vitesse de développement de la technologie
- Gestion de tous types de changements
- Relève au niveau des directions (ont tous ou presque le même âge)
- Fragilité salariale du personnel versus la cause
- Renouvellement de la licence du CRTC pour la radio
- Créneau moins spécifique
- Insatisfaction des clients du service de la SCLA (processus trop compliqué et abandon pour se tourner vers les livres audio commerciaux)

OPPORTUNITÉS

- Mobilité favorisant les livres audio commerciaux (Études et objectifs versus le marché)
- Diversification de l'offre de services : livres pour les personnes atteintes de troubles d'apprentissage
- Statut consultatif de l'ONU
- Présences dans des projets à l'international (TIGAR, UFA, UMA, Traité de Marrakech)
- Momentum pour la clientèle ayant des limitations motrices et troubles de l'apprentissage, volonté politique et quelques Fondations présentes dans ce secteur
- Accessibilité de la technologie : ex. Podcast, réseaux sociaux, etc...
- Financement de projets spéciaux via diverses Fondations ou via le gouvernement, entre autre le MEQ
- Partenariats en cours ou à développer*

2.1 ADÉQUATION ENTRE LES SERVICES ET LES BESOINS

Afin de s'assurer d'orienter les services en fonction des besoins de la clientèle existante et d'autres potentielles, le comité a réalisé deux rencontres de groupes témoins, dans un premier temps avec des non-voyants et dans un deuxième temps avec des intervenants dans le domaine des troubles d'apprentissage. Ces deux rencontres ont alimenté les réflexions des membres du comité stratégie et validé les orientations pressenties pour le futur plan stratégique. Les échanges de ces rencontres ont aussi permis de relier divers moyens d'intervention à chacune des orientations.



3. ORIENTATIONS CHOISIES 2017-2020

Ci-après, vous trouverez successivement la mission, les valeurs, l'approche stratégique et les orientations générales de ce plan stratégique triennal 2017-2020.

3.1 MISSION ET VALEURS

Vues & Voix facilite l'accès aux droits culturels et éducatif afin de favoriser l'inclusion sociale et l'égalité des chances.

Valeurs professionnelles :

- Ethique professionnelle
- Transparence, intégrité, imputabilité
- Qualité des services : dans son offre de services aux clients et dans la conduite de ses opérations, Vues & Voix agit quotidiennement selon des standards élevés d'excellence et de collaboration pour le mieux-être des employés, des bénévoles et des usagers.
- Valorisation du bénévolat : les bénévoles sont reconnus pour leur expertise et leur apport sociétal.

Valeurs humaines :

- Humanisme et respect de la dignité humaine
- Inclusion, participation, solidarité sociale et partenariale
- Équité, justice sociale et égalité des chances
- Ces valeurs sont endossées par chacun des membres du personnel ou des bénévoles qui œuvrent au sein de Vues & Voix. Il incombe à la direction de les communiquer, de les expliquer, de s'y référer fréquemment et d'encourager leur actualisation.



3.3 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES 2017-2020

Dans le but de maintenir un contexte de continuité, de stabilité, de renforcement et de pérennité de Vues et Voix, cinq (5) grandes orientations guideront le comité de direction pour l'ensemble des activités.

1. Accroître la visibilité et la notoriété de l'ensemble des activités de Vues & Voix.
2. Maintenir les acquis en ce qui a trait à la qualité de la production des livres audio et au niveau de la radio.
3. Analyser et pénétrer de nouveaux créneaux de clientèles, tels que troubles d'apprentissage, nouveaux arrivants, etc.
4. Accentuer la spécialisation de Canal M vers le milieu des personnes vivant avec des limitations perceptuelles tout en rendant son contenu inclusif et faire le lien avec la plateforme WEB.
5. Devenir la référence dans la Francophonie en matière de livres audio-adaptés.



4. MOYENS POUR METTRE EN PRATIQUE CES ORIENTATIONS

Les moyens sont présentés pour chacune des orientations et pourront être développés dans un plan d'action annuel à élaborer par le comité de direction.

4.1 ACCROÎTRE LA VISIBILITÉ ET LA NOTORIÉTÉ DE L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS DE VUES & VOIX

- Ouvrir à des partenaires d'affaires afin de contourner la précarité liée à un partenaire unique, partenaires prêts à financer diverses activités.
- Créer contact avec les responsables des ministères de la culture et de l'éducation aux niveaux provincial et fédéral.
- Mettre en branle une campagne publicitaire afin d'augmenter la visibilité de Vues & Voix et une diffusion massive dans les médias sociaux et sur les ondes de notre radio pour que les services de Vues & Voix deviennent indispensables.
- Faire un lien avec l'Office des personnes handicapées du Québec - OPHQ.
- Connaître les priorités du Ministère de l'Éducation en matière d'enseignement adapté.
- Faire la promotion des livres audio adaptés.
- Se positionner comme un acteur valable.



4.2 MAINTENIR LES ACQUIS EN CE QUI A TRAIT À LA QUALITÉ DE LA PRODUCTION DES LIVRES AUDIO ET AU NIVEAU DE LA RADIO

- Surveiller la compétition.
- S'assurer d'un membership par une carte de fidélisation.
- Avoir une carte d'utilisateur payant pour les nouveautés et services demandant un traitement rapide ou très spécifique.

4.3 ANALYSER ET PÉNÉTRER DE NOUVEAUX CRÉNEAUX DE CLIENTÈLES TELS QUE TROUBLES D'APPRENTISSAGE, NOUVEAUX ARRIVANTS, ETC.

- Offrir des collections parallèles à la production pour la BAnQ, pour ce faire explorer le domaine afin d'obtenir l'exception de droits d'auteurs et obtenir l'accès aux fichiers sources pour des demandes en dehors de l'entente avec la BAnQ.
- Faire partie des outils pédagogiques cités dans les bibliographies des cursus de programmes de formation en enseignement des Universités (pour les troubles d'apprentissage).
- Collaborer à un projet de recherche via les doctorants en éducation/pédagogie adaptée des universités (à titre d'exemple les effets de l'écoute de livres sur l'apprentissage de la lecture, motivation, étude des paramètres et impacts affectifs et cognitifs, etc.)
- Mettre la documentation sur le site internet et explorer des sites dédiés à la didactique spécialisée dans les milieux scolaires et les milieux en adaptation scolaire (voir les portails éducatifs).
- Faire la promotion des services de Vues & Voix dans les revues d'associations professionnelles et auprès des syndicats de professionnels du milieu.
- Établir un argumentaire solide sur les services de Vues & Voix comme moyens éducatifs alternatifs et différenciés, comme moyen en lecture pour respecter les rythmes d'apprentissage et comme ayant des bénéfices positifs et effectifs sur l'apprentissage et le développement des élèves.
- Organiser des portes ouvertes pour les milieux scolaires.
- Explorer les stratégies d'expansion employées aux États-Unis en référence à l'organisme ALLY anciennement « Recording for the Blinds » qui ont réussi à faire un passage comme répondant de services aux personnes non voyantes en spécialistes incluant tout ce qui touche l'adaptation de l'enseignement.





4.4 ACCENTUER LA SPÉCIALISATION DE CANAL M VERS LE MILIEU DES PERSONNES VIVANT AVEC DES LIMITATIONS PERCEPTUELLES TOUT EN RENDANT SON CONTENU INCLUSIF ET FAIRE LE LIEN AVEC LA PLATE-FORME WEB

- Bien que l'appréciation des usagers pour le contenu spécialisé offert à la radio soit grande, il serait intéressant de traiter de sujets en dehors du contexte du handicap : sports, société, santé, beauté, actualités...
- Penser à utiliser moins d'intermédiaires musicaux et à diminuer l'habillage sonore (identification du réseau utilisé).
- Ouvrir sur les tendances actuelles face aux choix d'émissions de musique (diffuser d'autres musiques que du classique)
- Avoir des podcasts regroupés par sujets d'intérêts.
- Chercher un créneau qui propulse et donne une niche plus claire du positionnement : devenir nécessaire, comment et pour qui ?
- Faire plus de promotion de Canal M, soutenue par la communication et l'utilisation active des médias sociaux.
- Profiter de la radio Canal M comme plateforme d'engagement et de formation de jeunes adultes (formation/stage en journalisme, animation et communication).



4.5 DEVENIR LA RÉFÉRENCE DANS LA FRANCOPHONIE EN MATIÈRE DE LIVRES AUDIO-ADAPTÉS

- Toutes les actions et moyens prévus dans l'ensemble des quatre orientations précédentes permettront de réaliser cette dernière.
- Toute participation à des colloques, congrès, salons pertinents dans le domaine tant localement qu'à l'international contribuera à la visibilité et la notoriété de Vues & Voix.

5. CONCLUSION

Le comité stratégie du conseil d'administration de Vues & Voix lors des diverses rencontres (comité de direction, consultations publiques) a fait ressortir les principaux souhaits rêvés pour Vues & Voix :

En 2020, à la fin de la planification stratégique 2017-2020, Vues & Voix :

- Aidera les jeunes vivant avec un trouble d'apprentissage à atteindre leur plein potentiel en les soutenant avec des livres audio dans leur cheminement académique et Canal M sera une plateforme interactive spécialisée au service des personnes marginalisées et handicapées.
- Sera un service reconnu pour les élèves en difficulté. Ce service pourra s'étendre aux nouveaux arrivants par l'entremise des services d'accueil et de francisation.
- Offrira des services pour que toutes les personnes aient des chances égales d'apprendre et de s'épanouir tant par ses livres audio que par sa chaîne radio spécialisée.
- Aura atteint la notoriété souhaitée, sera reconnue comme étant la référence en matière de livres audio-adaptés et sera un modèle différent en matière d'éducation pour nos jeunes.
- La radio sera plus que jamais orientée sur le dépassement du handicap, sa licence aura été renouvelée en août 2018, pour une période de cinq ans, jusqu'au 31 août 2023. Elle aura obtenu du CRTC une augmentation de sa redevance par abonné, passant de 0,02 \$ par 0,04 \$. Elle diffusera en vidéo une grande partie de sa programmation sur la chaîne YouTube Canal M/Vues & Voix. On pourra écouter la radio grâce à une application mobile. Elle accueillera des stagiaires rémunérés, des finissants en communication qui occuperont divers postes de la radio et qui pourront travailler par la suite pour Canal M ou rayonner dans d'autres médias.
- Sera la voix audionumérique des personnes handicapées dans la francophonie et aura assuré sa pérennité financière
- Aura le personnel pour réaliser les rêves de la planification stratégique 2017-2020



En mettant en œuvre les idées élaborées dans son plan d'action stratégique et en ayant les moyens pour augmenter la visibilité et la notoriété de Vues & Voix, le comité stratégie croit qu'il est réaliste d'assurer ainsi la pérennité de Vues & Voix.

