

Chantier de restructuration | Hiver & Printemps 2022

Préparé par : Jennifer Teasdale-Raymond

Remis le 10 mai 2022

Survol de la démarche

Suite au mandat octroyé à l'AGA 2021 pour entamer la restructuration, un comité constitué de 4 administratrices, s'est formé : Catherine, Émilie, Florence et Laurence. Pour le compléter, un appel aux membres intéressé.e.s a été fait, sans succès. Des rencontres ont eu lieu en virtuel d'abord, puis en personne, une fois aux 3 semaines. L'objectif de ces rencontres était de dresser un portrait 360 degrés des différents éléments de l'organisation (la mobilisation, l'administratif, les communications, la gouvernance, etc.) afin de déterminer les bonnes pratiques et les défis, ainsi que ce qui fonctionne et fonctionne moins au sein de ces différentes sphères. Il est important de noter que le conseil d'administration avait déjà procédé, lors d'un lac-à-l'épaulé, à une première analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces, ainsi qu'une relecture de l'entièreté des rapports d'activités depuis les débuts de l'AJP. Les réflexions avaient déjà commencé.

Ce document se veut le plus léger et malléable possible, à des fins de bonne compréhension et pour avoir une vision claire de ce qui est proposé pour l'organisation à court et moyen terme.

Vous y retrouverez donc une série de constats, issus de nos nombreuses discussions afin de cadrer le contexte actuel de l'AJP et sa réalité. Ensuite, une liste de propositions d'orientations globales, ainsi que des chantiers de mise en œuvre accompagnés d'un échéancier lorsque cela est pertinent.

Mot du conseil d'administration

Au cours des dernières années, le conseil d'administration a constaté à plusieurs reprises sa difficulté à exploiter le plein potentiel de l'AJP avec son mode organisationnel actuel, ce qui l'a amené en 2021 à obtenir le mandat de ses membres à entreprendre une profonde transformation structurelle.

Dans le but de dégager clairement les obstacles auxquels se heurte l'AJP, mais également d'identifier les forces sur lesquelles l'association devrait miser dans l'avenir ainsi que les chantiers à entreprendre, le conseil d'administration a mandaté Jennifer Teasdale-Raymond de La Forge pour l'accompagner dans le processus. Les membres du conseil d'administration sont confiantes que le processus dégagé lors des rencontres du comité de travail permettra à l'AJP de poursuivre et même d'explorer encore davantage ses possibilités d'implication juridique et politique, notamment en améliorant sa structure administrative, en misant sur la place que peut prendre l'AJP au sein de la société, ainsi qu'en favorisant l'intégration et la mobilisation de ses membres.

Bonne lecture!

Les membres du CA 2021-2022 |

Catherine Descoteaux

Émilie Dubois

Florence Amélie Brosseau

Nour Farhat

Laurence Gauvin-Joyal

Camille G.Grenon

Amira Issa

Paule Ouellette

Élizabeth Pouliot

CONSTATS

- A. Dans l'état actuel des choses, **la charge de travail est trop importante** pour les administratrices actuelles et passées de l'AJP. Il existe un risque réel que cet état de fait fasse en sorte de ne pas pouvoir combler les postes au conseil d'administration dans un avenir rapproché. De même, cette surcharge entraîne une impossibilité de mettre en place des processus structurants et résulte en une gestion à la pièce et dans l'urgence des différentes actions de l'organisation.
- B. Il semble y avoir une **absence marquée de processus de passation** de la connaissance d'une cohorte de conseil d'administration à une autre. Cela fait en sorte que la mémoire organisationnelle est manquante, mais surtout, donne l'impression de continuellement recommencer à zéro à chaque année. (Nous donnons, par exemple, le cas de l'organisation du colloque annuel pour lequel les apprentissages d'année en année sont constamment à refaire, ce qui empêche de peaufiner son fonctionnement.)
- C. La **structure administrative de l'organisation est fragile**, notamment au niveau des finances et de l'organisation des dossiers. Nous parlons ici principalement de la gestion des dépenses et des revenus, ainsi que de la fin d'année financière. L'organisation du Google Drive, ainsi que de la cohérence des informations sur les lettres patentes et au Registre des entreprises du Québec est également à analyser. Cette fragilité est notamment due au constat rapporté en B.
- D. Il existe peu de **cadre formel** au sein de l'organisation, que ce soit en ce qui concerne l'existence et le détail des politiques, des règlements ou des processus définis.
- E. Au cœur des activités et actions de l'AJP, il y a le **colloque annuel**, qui est l'événement central et incontournable de l'organisation, et qui nécessite d'importantes ressources au sein du CA.
- F. L'AJP est, entre autres choses, un **médium de réaction à la conjoncture**. Elle doit, en ce sens, avoir une structure qui permet la rapidité d'action et de prise de position, tout en respectant la volonté de ses membres et en favorisant leur implication.

- G. La production de **mémoires ou d'avis** est un engagement trop lourd pour une organisation à 100 % bénévole, avec peu de soutien de la part de ses membres, d'un cabinet, d'une autre organisation ou encore d'une ressource rémunérée dédiée à la rédaction.
- H. Les **comités thématiques**, tels qu'élaborés dans les règlements généraux, sont non-opérationnels depuis plusieurs années et ne correspondent pas à la dynamique de réaction de l'organisation, qui est beaucoup plus alignée sur la conjoncture et l'actualité.
- I. Les **espaces d'implications** effectifs et/ou possibles au sein de l'AJP ne sont pas définis de manière formelle et ne sont donc pas communiqués efficacement aux membres. Cela crée un resserrement du travail au sein du CA seulement, comme il s'agit du seul espace défini et connu.
- J. L'AJP **représente ses membres et leur position** en lien avec la défense de la justice sociale. Ce n'est pas une organisation de prestation de services juridiques en appui à d'autres organisations non-membres.
- K. L'AJP effectue des sorties publiques et mène des actions sur des sujets intéressant ses membres. Cependant, **la structure décisionnelle et de mobilisation** des membres pour déterminer les sorties et l'implication de l'AJP n'est pas définie. Cette structure ne peut plus reposer uniquement sur les administratrices.
- L. La place qu'occupe l'AJP sur **les réseaux sociaux**, ainsi que lors de sorties ponctuelles/conjoncturelles effectuées, est pertinente et nécessaire à la visibilité de l'organisation. Ces actions en ligne contribuent à la vitalité et à la visibilité de l'AJP.
- M. L'envoi d'une **infolettre** demande beaucoup trop d'énergie pour les retombées envisagées, dans un contexte où l'organisation est à 100 % bénévole.
- N. L'AJP gagnerait à **tisser des liens** avec d'autres organisations de militance pour la justice sociale, notamment des organisations ancrées et de première ligne (de type "grassroots"), dans le but d'élargir et de diversifier son réseau ainsi que de se positionner de manière crédible dans cet écosystème.
- O. **L'élargissement du membership** et l'exploration de nouveaux espaces et réseaux semblent nécessaires pour la pérennité de l'organisation et assurer une continuité de la mobilisation dans le temps. Cela s'explique

principalement par le fait que la profession de juriste amène une charge importante de travail et qu'il est peu probable qu'un.e juriste puisse s'impliquer de manière constante et effective sur de nombreuses années. La question du recrutement des membres est donc centrale. (Exemple de nouveaux milieux à investir pour le recrutement : autres universités, cliniques juridiques, organismes communautaires de défense de droits, syndicats, cabinets, etc.)

- P. L'AJP bénéficierait d'une **représentation au sein de certains espaces clés** dans le domaine juridique tel que le Barreau et ses différentes instances, ainsi que des associations, des collectifs ou tout autre espace pertinent. Elle pourra ainsi participer activement à la prise de décisions sur les enjeux pertinents.

RECOMMANDATIONS ET CHANTIERS

Finances et Administration

- (1-) Solidification de la **structure financière** de l'organisation par :
 - l'accompagnement d'une ressource technique en comptabilité pour la mise en place d'un processus de tenue de livre sommaire et pour repartir sur des bonnes bases.
 - la production des rapports d'impôts annuels par un.e comptable.**La personne responsable des finances sur le conseil d'administration continuera de faire l'entrée des opérations et la gestion des paiements.*
- (1) Mettre en place une **politique financière** qui balisera minimalement les montants compensatoires des frais de représentation ainsi que les montants des honoraires reliés aux conférences, formations ou ateliers.
- (1) Faire le **ménage et l'organisation du Drive** de l'AJP. Créer un système intuitif de classement des documents et de l'information.
- (2) Analyser la possibilité d'**actualiser les lettres patentes** et de faire les changements administratifs requis au Registre des entreprises du Québec pour que l'enregistrement officiel de l'organisation reflète l'état réel de sa mission et de ses actions.
- (2) **Effectuer la mise à jour du document des Statuts et Règlements** de l'organisation pour qu'il reflète son état et ses pratiques réels, notamment par le remplacement des comités statutaires par un/des comité.s ad hoc conjoncturel.s.

Redditions de comptes

- (1-) Produire un **rapport annuel allégé**, afin de ne pas mobiliser un grand nombre de ressources et d'énergie à cet égard.
- (1-) Développer annuellement un **mini plan d'actions et d'orientations** pour guider le CA et les membres et en faire état dans le rapport annuel.

Gouvernance, participation associative aux décisions et sorties publiques

- (1-) Concentrer les énergies de l'AJP, et de son CA, sur les prises de positions publiques conjoncturelles plutôt que sur des travaux de plus longue haleine tels que la rédaction de mémoires ou d'avis.

- (1-) Tenir un **lac-à-l'épaule** annuellement avec les administratrices nouvellement élu.es, celles en poste, et les anciennes pour assurer une passation de l'information et des pratiques/processus ainsi que pour définir le mini plan d'actions annuel.

- (1-) **Déterminer des rôles/porteurs.euses** de ballon plus définis pour chacun des postes sur le Conseil d'administration. La division proposée par le CA actuel serait la suivante :
 - Événementiel (2)
 - Communication et Réseaux sociaux (2)
 - Finances (1)
 - Administratif, rapports & gestion du Drive (1),
 - Affaires internes : membership, vie associative, mobilisation (1)
 - Affaires externes : partenariat, investir les espaces militants et sorties publiques (1)
 - Coordination (1)

- (2-) Renforcer la **mémoire de l'organisation et sa passation aux nouvelles administratrices** par la compilation de l'information, des pratiques, des processus et des actions. * *Par exemple, en mettant en place un "cahier de transition" mis à jour annuellement.*

- (2-3) Mener un chantier, avec les membres, afin de déterminer **la grille d'analyse** définissant si oui ou non, et de quelle manière, l'AJP se met en action/en réaction à la conjoncture touchant la justice sociale.

- (2-3) Mener un chantier de discussion avec les membres sur les **balises/critères qui permettent à l'organisation de parler au nom de ses membres** dans l'espace publique/politique sans consultation de ceux-ci et celles-ci. Également, déterminer à quel moment/comment une **position devient partie de l'AJP** plutôt que l'amplification de la voix de quelques membres impliqué.e.s. Créer un outil pratique pour guider le CA suite aux finalités de ces discussions.

- (3) Envisager la création d'un **cahier de positions** qui permettra de recenser celles-ci et qui contribuera à la conservation de la mémoire organisationnelle.

Communication et partenariats

- (1) Rendre exclusif aux membres de l'AJP le **groupe Facebook** Juristes Progressistes (AJP) afin d'offrir aux membres un espace de partage, discussion et réseautage en ligne en entamant le processus pour y arriver.
- (1-) Réinstaurer la pratique de faire une **publication militante et travaillée** par mois sur les différentes plateformes de l'organisme pour assurer une présence dans l'espace public et auprès des membres.
- (1-) Sur plusieurs années, déterminer différents **espaces à investir** afin de bâtir et d'ancrer des relations avec des acteurs du milieu juridique progressiste et faire connaître l'AJP. (Notamment : d'autres universités, cliniques juridiques, organismes communautaires de défense de droits, syndicats, comités thématiques, cabinets, etc.) ****Entraîne également une augmentation et diversification du membership et l'occasion pour l'AJP de siéger sur des instances le cas échéant.***
- (2) Construire un **plan de communication** sommaire pour mieux encadrer les pratiques et aspirations de l'organisation. Ce plan se concentrerait sur les réseaux sociaux et les prises de position publiques.
- (2) Définir une **grille d'analyse sommaire en lien avec les demandes d'appuis** et de partenariats ponctuels afin de mieux encadrer le processus décisionnel à cet égard. Cette grille sera appliquée par la personne porteuse des partenariats sur le CA. **Déterminer des critères et des balises qui ne placeront pas les membres du CA dans une position de devoir accomplir de lourdes tâches en lien avec ces demandes.*
- (3) Évaluer la possibilité de créer un **comité de communication et partenariats** en projet pilote avec des membres motivé.e.s

Ressources humaines et financements

- (1-) Débuter l'exploration des possibilités de **diversification du financement**. (Dons, fonds à la mission, appel de projets, nouvelles catégories de membership, etc.)

- (2-) Garder une **veille sur la possibilité d'embaucher** un.e contractuel.le pour l'organisme si un financement récurrent, minimal se concrétise (temps partiel ou plein selon la situation).
- (2) Étudier la possibilité de faire appel à une **personne-ressource pour appuyer les communications** de manière ponctuelle ou récurrente, notamment à travers la création d'un plan de communication structurant.

ÉCHÉANCIER

Vous trouverez ci-bas le détail de la proposition de mise en marche de certaines recommandations et chantiers étalés sur plusieurs années.

Sommairement, les premières énergies devront être consacrées à effectuer un certain redressement administratif de la structure de L'AJP, ainsi que mettre en branle le développement de nouveaux partenariats et la création de ponts avec l'écosystème juridique progressiste.

Par la suite, des travaux de fonds sur les espaces de mobilisation et les processus décisionnels de l'AJP pourront être mis en place de concert avec les membres. Évidemment, ces chantiers n'empêchent pas l'AJP de continuer à effectuer un travail continu au niveau des communications, de la prise de position dans l'espace publique et de l'organisation du colloque annuel.

Il est simplement important de rester vigilant quant à la charge de travail demandée au CA au courant d'une année qui comporte son lot de chantiers.

Priorités 2022 - 2023

- Solidifier la structure financière de l'organisation et embaucher une personne-ressource ponctuelle pour appuyer le CA dans la création de processus simples et durables.
- Créer et adopter une politique financière simplifiée balisant les montants compensatoires pour les ateliers et conférences, ainsi que les frais de représentation s'il y a lieu.
- Organiser et classer le Drive afin de le rendre fonctionnel et pérenne.
- Modifier le format du rapport annuel pour l'alléger.
- Tenir un lac-à-l'épaule annuel pour assurer une transition entre les administratrices ainsi que de planifier l'année à venir.
- Mettre en place une pratique annuelle de création d'un mini plan d'actions annuels de l'organisation. (*possiblement au lac-à-l'épaule*)
- Déterminer des porteuses de dossiers actualisés au sein du CA.
- Entreprendre la reprise du groupe Facebook pour les membres de l'AJP seulement.
- Reprendre les publications en réaction à la conjoncture sur les différentes plateformes dès l'automne.

- Commencer l'exploration de nouveaux réseaux afin de bâtir des ponts, trouver de nouveaux membres, évaluer des occasions de représentations, etc.
- Effectuer une veille sur de nouvelles sources de financement possibles.

Priorités 2023 - 2024

- Poursuivre l'exploration de nouveaux réseaux entamée l'année précédente.
- Instaurer une pratique de passation de l'information et de la connaissance entre les cohortes de CA à travers un cahier de transition actualisé annuellement.
- Mener une consultation et une réflexion sur les processus décisionnels, les espaces de mobilisation et la gestion des positions/sorties publiques de l'AJP.
- Définir une grille d'analyse sommaire en lien avec les demandes d'appuis et partenariats pour se sortir du mode de fonctionnement à la pièce.
- Construire un plan de communication, appuyé potentiellement par une ressource externe, concentré sur les réseaux sociaux et les sorties publiques.
- Déterminer les capacités organisationnelles à procéder à une embauche, le cas échéant.
- Faire une proposition de modification des Règlements généraux et analyser une actualisation des lettres patentes pour en faire la mise à jour à l'AGA 2024, s'il y a lieu.
- Effectuer une veille sur de nouvelles sources de financement possibles.

Priorités 2024 - 2025

- Poursuivre l'exploration de nouveaux réseaux entamée l'année précédente.
- Poursuivre le chantier de réflexion sur les processus, espaces et positions de l'AJP, le cas échéant.
- Entamer la rédaction d'un cahier de positions de l'AJP, s'il y a lieu.
- Créer un comité communication et/ou partenariats avec des membres désirant s'impliquer sur ces aspects.
- Effectuer une veille sur de nouvelles sources de financement possibles.
- Entamer des réflexions sur l'actualisation de la mission, les valeurs et la vision, s'il y a lieu ...