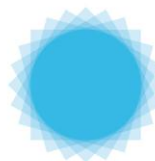


# Une nouvelle proposition de valeur pour le financement public des arts

**Organismes publics de soutien aux arts du Canada (OPSAC)  
Assemblée générale annuelle 2013**

**Compte rendu de la réunion**

Du 13 au 15 novembre 2013  
Banff (Alberta)



OPSAC  
Organismes publics  
de soutien aux arts  
du Canada

CPAF  
Canadian  
Public Arts  
Funders

## CONTEXTE

---

Les [Organismes publics de soutien aux arts du Canada \(OPSAC\)](#) constituent un réseau qui unit et sert les conseils des arts fédéral, provinciaux et territoriaux, ainsi que d'autres organismes publics équivalents de financement des arts. Chaque province et territoire compte un [membre de l'OPSAC](#). À l'échelle fédérale, [le Conseil des arts du Canada](#) est membre de l'organisme et en assure les services de secrétariat.

Les membres de l'OPSAC ont tenu leur assemblée générale annuelle (AGA) à Banff, Alberta, du 13 au 15 novembre 2013, organisée par l'Alberta Foundation for the Arts. L'AGA permet aux présidents et autres représentants des conseils d'administration, aux directeurs et directeurs adjoints de discuter d'enjeux que doivent relever les organismes publics de soutien aux arts et d'échanger des connaissances entre collègues.

Sous le thème *Une nouvelle proposition de valeur pour le financement public des arts*, les participants se sont penchés sur la raison d'être du financement public des arts et sur la nécessité de formuler une nouvelle proposition de valeur dans la conjoncture. Fort des thèmes des AGA de 2011 et de 2012 et des réunions de perfectionnement stratégique, le thème de cette année fait partie intégrante de l'analyse approfondie d'un contexte qui appelle à l'innovation dans le financement public des arts.

Les objectifs de l'AGA de 2013 consistaient à offrir aux participants :

- une occasion de discuter de l'évolution de la proposition de valeur des organismes publics de soutien aux arts, de ses répercussions sur le mandat et les interventions des organismes, et des moyens concrets utilisés par les membres de l'OPSAC pour faire face à cette situation;
- une tribune confidentielle et collégiale permettant d'échanger des connaissances, de discuter de problèmes propres à chaque membre et communs au réseau, en plus de mieux connaître les pratiques et les facteurs généraux touchant le soutien aux artistes, aux organismes artistiques et à l'écologie artistique canadienne.

Le présent rapport résume les discussions, questions et décisions issues de l'AGA de 2013. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec Melanie Yugo, agente de Partenariats et réseaux, Conseil des Arts du Canada et Secrétariat de l'OPSAC, au 1 800 263-5588, poste 5144, ou par courriel à [melanie.yugo@canadacouncil.ca](mailto:melanie.yugo@canadacouncil.ca).

## DISCUSSIONS THÉMATIQUES

---

### Examen de l'année

Jeffrey Anderson, président du Comité de direction de l'OPSAC et directeur général, Alberta Foundation for the Arts, a présenté un aperçu des activités, du budget et du contexte actuel de financement de l'OPSAC. Les faits saillants :

- Les budgets combinés des membres de l'OPSAC sont demeurés relativement stationnaires en 2013, se situant à un peu plus de 425 millions de dollars. Ceux de la Colombie-Britannique et de la Nouvelle-Écosse ont connu une hausse notable.
- Le financement de la culture du gouvernement fédéral est demeuré stationnaire cette année.

- Shelly Glover a été nommée ministre du Patrimoine canadien. Colleen Swords a été nommée sous-ministre du Patrimoine canadien
- Les membres de l'OPSAC, tous gouvernements confondus, continuent à travailler dans un contexte de restrictions financières.
- Les priorités fédérales, provinciales et territoriales consistent encore à redresser l'économie à la suite du ralentissement de 2008.
- De nombreux membres de l'OPSAC trouvent toujours le moyen d'offrir de la valeur, bien que les budgets stagnent ou diminuent. À l'instar de bien des secteurs, les organismes publics de soutien aux arts doivent parvenir à en faire plus avec moins.

## **Présentations en table ronde et mises à jour thématiques des organismes**

Chaque organisme a brièvement fait le point sur ses activités et sur le contexte où il évolue. Chacun a également décrit l'évolution de la proposition de valeur au sein de son organisme et comment il y défend la cause des arts.

**Qu'est-ce qui fonctionne?** L'évolution du discours a constitué le point commun du résumé des activités de tous les organismes. Les membres de l'OPSAC soulignent qu'il faut renoncer à un discours de nécessité au profit d'un discours de contribution et de collaboration et insister sur le rôle des artistes et du monde des arts dans des secteurs tels que le mieux-être, l'économie, l'identité et la fierté des collectivités. Bon nombre d'organismes s'adressent directement aux élus, aux entreprises et aux partenaires communautaires. Le partenariat, particulièrement avec le milieu des affaires, a été une notion partagée. Les membres précisent leurs liens avec des programmes politiques gouvernementaux et intègrent leur programmation dans différents aspects d'activités des secteurs public et privé.

Ils tiennent à ce que leurs programmes et politiques traduisent la diversité de leurs collectivités et à montrer que les arts améliorent la qualité de la vie. Les membres de l'OPSAC jugent ces éléments essentiels au développement d'un discours qui fait du citoyen le bénéficiaire du financement des arts.

Bien des membres de l'OPSAC repensent leurs hypothèses et approches du financement au regard de l'évolution de la proposition de valeur et du contexte du financement des arts. Cette évolution doit prendre en compte la nécessité que l'excellence demeure une valeur au cœur du travail des organismes membres.

**Enjeux :** Déterminer et atteindre les publics visés par les messages font partie des enjeux que partagent les membres. Une approche plus directe des élus constitue une avenue risquée, mais elle semble avoir été fructueuse pour les organismes qui l'ont adoptée. Cependant, les élections et les priorités changeantes du gouvernement peuvent nuire aux délicates démarches des organismes.

Un certain nombre d'organismes ont soulevé la difficulté de mesurer l'incidence d'une subvention. Cela témoigne de la précarité du modèle de financement dans certains organismes que doivent améliorer de meilleures données et des méthodes d'établissement de rapport adaptables.

## Repenser la justification du financement public des arts

Après que Secrétariat de l'OPSAC a résumé les thèmes des AGA précédentes et l'évolution du discours sur le financement des arts, les participants ont discuté en groupes de l'évolution de la proposition de valeur. Ce qui suit résume les thèmes discutés dans chaque groupe et la discussion plénière qui s'ensuivit.

**Définition de valeur :** Tous les groupes ont débattu de la notion de valeur et d'une proposition de valeur. On a défini comme proposition de valeur « l'expression d'une promesse et les conséquences de la réalisation d'une telle promesse ». Toutefois, le concept central a donné lieu à de grands débats. Parle-t-on de la valeur des arts, des œuvres financées ou du financement public des arts et d'organismes de soutien? La valeur pour quel public ou pour quelle collectivité? À quoi accordons-nous une valeur? Le rendement du capital investi ou l'incidence qualitative? Tous se sont entendus sur l'importance que les répercussions sur le public soient centrales.

**Évolution des valeurs :** Depuis la création des premiers conseils des arts au Canada, la situation des artistes et la création ont évolué, mais bien des gens croient qu'il demeure nécessaire qu'une voix unique définisse les Canadiens dans le monde. Compte tenu de l'évolution radicale de la société canadienne, cette voix ne représente plus la même chose que jadis. Les changements dans l'infrastructure, la formation et la diffusion ont passablement modifié le paysage. Le rôle des arts dans la mobilisation communautaire, le mieux-être social et les répercussions sur public a beaucoup changé.

**Messages :** Les groupes ont exprimé différents messages ou modes de communication. Certains ont présenté un message précis (p. ex., le soutien à la créativité favorise le mieux-être communautaire), tandis que d'autres ont discuté de l'importance d'adopter un discours général pouvant être adapté au public et au porte-parole. Les messages diversifiés que véhicule le monde du sport sur la valeur de l'activité physique ont été perçus comme un exemple à suivre. Nombre d'organismes ont réalisé des études sur les retombées économiques pour montrer aux entreprises l'importance des arts; d'autres ont plutôt souligné la créativité et la manière dont les artistes confèrent à la créativité une définition plus large. La question du public à qui s'adressent les messages a donné lieu à de nombreuses discussions.

## Études de cas : Les changements dans la pratique des organismes publics de soutien aux arts

### Développer des idées pour soutenir les arts

- **Mise en place de Business and Arts Newfoundland-and-Labrador :** Ce [nouvel organisme](#) est le fruit de plus de deux ans de discussion. Il agira comme intermédiaire entre entreprises et philanthropes, d'une part, et artistes et organismes de soutien aux arts, d'autre part, et contribuera à l'établissement d'un conseil d'administration et au jumelage. L'objectif est de bonifier le financement gouvernemental et les partenariats actuels.
- **Développement de communautés unies au moyen d'Invest Alberta** – Cette [plateforme de financement communautaire](#), créée pour Calgary 2012, pourrait être adoptée partout en Alberta. Elle se distingue des autres initiatives de financement communautaire parce qu'elle mise sur des projets préévalués de sorte à assurer une grande qualité. Au nombre des

difficultés, soulignons le modèle de prestation et la concurrence avec les plateformes d'externalisation commerciale.

- **Avantages pour le public et relation entre l'auditoire et les artistes** – Cette initiative (*Ontario danse / Ontario Dances*) du Conseil des arts de l'Ontario fournit diverses formes de soutien aux diffuseurs à l'extérieur de Toronto afin de les inciter à présenter plus de spectacles de danse, à accroître leur capacité à susciter l'intérêt du public pour des œuvres peu connues, à diversifier leur offre et à soutenir les danseurs dans le processus de commercialisation de leur œuvre. Grâce à ce programme de financement, chaque diffuseur peut embaucher un animateur de danse dans le cadre du développement de publics. Il a permis de multiplier les engagements des danseurs et des compagnies de danse en Ontario. Les prochaines étapes consistent à offrir ce programme dans le milieu du théâtre (*Connexions théâtres / Theatre Connects*).

### **De l'accroissement de la capacité à la capacité adaptative**

- **Leadership pour le changement** : Le Conseil des arts du Canada a discuté du programme qui remplace La brigade volante, un programme de soutien à la capacité organisationnelle. Le [nouveau programme de leadership pour le changement](#) aide les organismes artistiques à gérer le changement, soit par un soutien spécialisé ou par des initiatives régionales ou partagées entre les secteurs. L'objectif est d'améliorer l'expérimentation et de favoriser les solutions collaboratives aux problèmes. Le programme, dont la première échéance est décembre 2014, sera modifié en fonction des résultats obtenus.
- **Évolution du financement destiné à renforcer la capacité** : Le Conseil des arts de la Colombie-Britannique a abordé deux initiatives qui renforcent la capacité des organismes artistiques. La première constitue l'évolution d'ArtsPod, un programme qui permet aux consultants de travailler en collaboration avec les organismes artistiques. On a constaté que le travail effectué n'avait pas d'incidence à long terme. Le Conseil des arts de la Colombie-Britannique a depuis lancé le [Capacity and Sustainability Program](#) qui s'appuie davantage sur les connaissances internes, y compris l'analyse et l'examen approfondis des demandes. Les résultats ont indiqué une réflexion approfondie sur les problèmes, mais pas nécessairement de solutions novatrices. Par conséquent, le Conseil des arts de la Colombie-Britannique et des partenaires ont réuni des organismes en mars 2014 dans le cadre de [WhereNext](#) pour comprendre la résilience et l'adaptation.
- **Vers le rétablissement de l'équité** : Le Conseil des arts du Nouveau-Brunswick a analysé la situation de groupes en mal d'équité au sein de ses sources de financement et a constaté des disparités considérables. Aussi le Conseil a-t-il pris un certain nombre de mesures pour augmenter le soutien aux artistes autochtones au moyen, notamment, de personnel dédié, de partenaires régionaux et de diffusion communautaire. Ceci leur a permis d'obtenir plus de financement et de mieux faire connaître les arts autochtones en général.

### **Soutenir de nouveaux modèles dans la communauté artistique**

- **Rassemblements dans les Territoires du Nord-Ouest** : Le Conseil des arts des Territoires du Nord-Ouest a abordé un problème récurrent dans les Territoires : l'isolement des praticiens des arts et de la culture dans cette vaste région diversifiée. Pendant quatre ans, le Conseil a organisé des rassemblements sur les arts, la culture et le patrimoine en partenariat avec d'autres organismes de soutien afin de faire front commun.

Ces rassemblements ont permis les échanges, aidé les gouvernements à mieux comprendre le contexte de la pratique des arts et du patrimoine et stimulé le dialogue sur la collaboration. Le Conseil des arts des Territoires joue un rôle essentiel dans un territoire où les organismes de services sont inexistant.

- **Restructuration organisationnelle** : Pour le Conseil des arts de la Saskatchewan, la création d'une nouvelle agence des industries culturelles, *Creative Saskatchewan*, représente le changement le plus important dans le milieu artistique. La venue de cette agence a incité le Conseil des arts à axer davantage son discours sur l'importance de la création et de la présentation. Elle a également remis en question les hypothèses sur les programmes fondés sur une discipline et les modèles organisationnels. Le Conseil des arts de la Saskatchewan est désormais restructuré autour d'un réseau d'expertises : artistes indépendants, organismes artistiques et participation aux arts assortie, au besoin, d'une expertise disciplinaire. Ce changement a été bien accueilli, à l'interne et à l'externe.
- **Nouveau plan organisationnel du Conseil des arts et des lettres du Québec** : La [nouvelle structure organisationnelle](#) du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) privilégie la vision et le développement et vise l'atteinte d'objectifs culturels globaux (virage numérique, action régionale, inclusion de la diversité, rayonnement international, décloisonnement disciplinaire). Le CALQ regroupe ainsi ses trois principales directions de programmes autour des champs d'intervention de sa mission (création, production et diffusion) en misant sur la croissance par l'enrichissement croisé venant du décloisonnement et de l'interaction entre les disciplines. Dans une dynamique collaborative, la nouvelle structure de direction transversale encourage la polyvalence et la complémentarité des équipes pour offrir des services mieux intégrés et adaptés aux besoins, attentes et réalités des milieux. Cette réorganisation s'accompagne de quatre chantiers de réflexion (rayonnement des arts et des lettres, interdisciplinarité et pluridisciplinarité, renouvellement générationnel et diversité culturelle) qui portent sur les enjeux majeurs actuels comme la révolution numérique, les changements démographiques et la mondialisation.

## Discussion

**Soutenir le changement** : On juge que le rôle des organismes publics de soutien aux arts est essentiel pour prévoir et favoriser le changement. Ils doivent soutenir les transitions de manière équilibrée (p. ex., la croissance d'artistes et d'organismes artistiques émergents et, s'il y a lieu, le départ progressif d'artistes et d'organismes établis) et favoriser l'interdépendance et la collaboration dans la collectivité (p. ex., les pépinières et le mentorat).

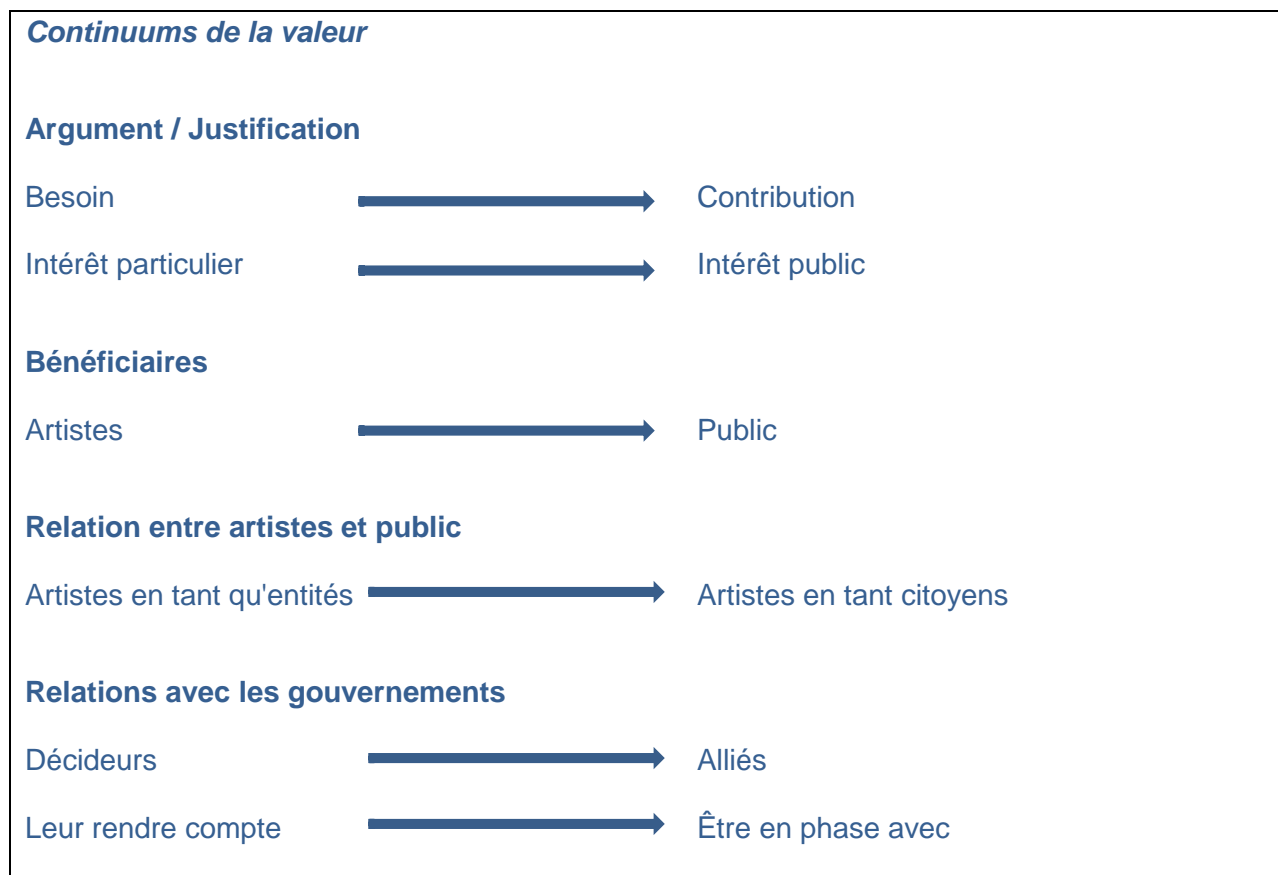
**Empreinte civique** : Les participants étudient leur propre empreinte civique dans le domaine des arts, soulignant le besoin d'établir des liens et des relations pour prendre leur place en tant que citoyens dans leur propre communauté et y avoir un effet positif. Certains y parviennent grâce à une collaboration avec d'autres organismes et événements, d'autres transforment leur présence publique. Ce secteur, qui est nouveau la plupart, cadre dans le discours plus général sur une proposition de valeur pour les arts.

**Clarifier la proposition de valeur** : Pour élaborer cette nouvelle proposition, les organismes de soutien aux arts doivent faire appel à une multitude de collaborateurs, tant du milieu que de l'extérieur, au moyen d'une approche ascendante. Si on y voit par là une redéfinition de l'image des arts, deux éléments sont à prendre en compte : 1) la valeur des organismes publics de

soutien aux arts et 2) les façons dont les arts sont accueillis et perçus. Il faut trouver des arguments en faveur de ces deux éléments afin que divers publics y soient sensibles.

### Résumé de la journée

Bien que l'expression « Proposition de valeur » soit contestée et qu'elle puisse être imparfaite, les principes qui pourraient sous-tendre un nouveau discours ou plaider en sa faveur sont évidents. Les membres de l'OPSAC comprennent différemment chacun des continuums suivants :



Les membres de l'OPSAC et le secteur des arts doivent s'unir pour changer le discours, tant au sein de leur propre organisme qu'au sein de la collectivité. Il faudra pour cela promouvoir et stimuler de franches discussions sur les limites des approches qui servent actuellement à exprimer la valeur des arts. Le système devra être modifié, en partie, au moyen notamment de partenariats, de leviers d'influence, d'adhésion au changement et de capacité d'adaptation. Nous sommes à l'aube de « guerres de discours » où il incombera aux organismes publics de soutien aux arts de tenir le gouvernail, non seulement pour maintenir le cap, mais donner la direction.

Voici quelques dernières questions donnant matière à réflexion après l'AGA :

- Au-delà des subventions, quelle est notre valeur et comment l'exprimons-nous?

- Avons-nous besoin d'une nouvelle proposition de valeur pour le financement public des arts ou pour les organismes de soutien des arts eux-mêmes?
- Comment peut-on changer son discours sans modifier fondamentalement ses principes?
- Quel est avantage évocateur tentez-vous de créer? Si je crée un avantage ici, sera-t-il utile à d'autres personnes dans le système et, en définitive, à la société?

### **Réflexions sur les discussions thématiques**

On a souligné les progrès et l'évolution accomplis par l'OPSAC. Il a été question notamment de la capacité à s'influencer les uns les autres, à acquérir des compétences communes, à trouver des occasions de partenariat et à développer un leadership partagé.

Bien que l'expression « proposition de valeur » soit toujours une concession, on estime que cette refonte doit être au cœur du travail de chaque organisme et du réseau tout entier. Ce travail porte notamment sur la compréhension du discours servant à transmettre la valeur intrinsèque et instrumentale, sur l'établissement et le renforcement des relations et sur la convocation du secteur.