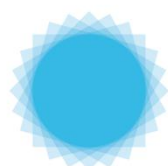


Cadres pour l'innovation dans le domaine du financement public des arts

**Organismes publics de soutien aux arts du Canada (OPSAC)
Réunion de développement stratégique à l'intention des directeurs
généraux**

Compte rendu de réunion – Résumé

Les 4 et 5 juin 2012
Ottawa (Ontario)



CPAF
Canadian
Public Arts
Funders

OPSAC
Organismes publics
de soutien aux arts
du Canada

Note au lecteur émise par le Secrétariat de l'OPSAC

Veillez noter que le rapport suivant récapitule les présentations et les discussions de la réunion de développement stratégique sur le leadership et la vision des Organismes publics de soutien aux arts du Canada (OPSAC) qui s'est tenue à Ottawa (Ontario) du 4 au 5 juin.

Les points de vue exprimés par les auteurs sont fondés sur des interprétations découlant de diverses sources d'information et ne représentent pas nécessairement les structures des programmes en cours, les politiques actuelles, ni l'ensemble des points de vue des membres de l'OPSAC.

Le lecteur est invité à nous faire part de ses commentaires sur le rapport en communiquant avec Melanie Yugo, agente, Partenariats et réseaux, Secrétariat de l'OPSAC, par courriel à l'adresse melanie.yugo@conseildesarts.ca ou par téléphone au 1-800-263-5588, poste 5144. 5144.

Pour en savoir plus, veuillez consulter www.cpa-f-opsac.org.

Décembre 2012

CONTEXTE

[Les Organismes publics de soutien aux arts du Canada \(OPSAC\)](#) sont réunis en un réseau au service des conseils des arts nationaux, provinciaux et territoriaux, et des organismes publics de soutien aux arts du Canada. Un organisme membre de l'OPSAC est présent dans [chaque province et territoire](#). Le [Conseil des Arts du Canada](#) est le membre représentant le fédéral.

Les communautés artistiques du Canada et du monde entier évoluent dans des environnements qui changent rapidement. Les discussions aux récentes réunions de l'OPSAC, y compris lors de l'[assemblée générale annuelle de 2011](#), ont mis au jour un ensemble de facteurs sociaux, technologiques, démographiques, culturels et économiques qui exerce une forte pression sur le système actuel de financement public des arts. Cela englobe le rôle changeant des intermédiaires; la transition numérique; le passage de la croissance à titre de mesure des réalisations à la valeur; les nouvelles formes d'art; les nouveaux modèles organisationnels; les données démographiques changeantes; la mobilisation croissante des citoyens; l'évolution des priorités dans le financement public; le déficit de l'éducation artistique et une nouvelle génération d'administrateurs d'art et la planification de la relève. Tous ces facteurs surviennent pendant une longue période de restrictions financières et d'incertitude économique mondiale.

La complexité des possibilités et des défis rencontrés par les organismes, les institutions et les gouvernements du monde entier exige des capacités d'adaptation et de nouvelles manières de penser. Les organismes publics de soutien aux arts doivent mieux comprendre comment innover, établir des relations et évoluer de manière stratégique pour soutenir un secteur canadien des arts en plein essor et pour offrir aux Canadiens et aux Canadiennes des possibilités de participer à la vie culturelle de leur communauté, de leur région et de leur nation.

En s'appuyant sur l'assemblée générale annuelle de 2011, les organismes membres de l'OPSAC se sont réunis à Ottawa en juin 2012 dans le cadre d'une réunion de perfectionnement professionnel afin de discuter des stratégies et des cadres associés au leadership, à l'innovation et au changement adaptatif pour le secteur artistique. Ces « réunions de développement stratégique », organisées chaque printemps, offrent aux directeurs généraux et au personnel de la direction des organismes membres de l'OPSAC une tribune qui leur permet de se rencontrer et de discuter des questions émergentes et des problèmes courants liés aux arts au Canada.

Ce rapport récapitule les présentations et les discussions ayant eu lieu lors de la réunion de développement stratégique de l'OPSAC en juin 2012 tout en soulignant les principaux enjeux. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec Melanie Yugo, agente du Bureau de partenariat et réseaux, Conseil des Arts du Canada et Secrétariat de l'OPSAC, au 1 800 263-5588, poste 5144, ou par courriel à l'adresse suivante : melanie.yugo@conseildesarts.ca.

PREMIÈRE JOURNÉE : CADRES POUR LE LEADERSHIP ET L'INNOVATION DANS LES ARTS

Le leadership et le cycle de panarchie : un cadre conceptuel du changement

Importants points soulevés

- Le *cycle de panarchie*¹ est une métaphore de cycle écologique du changement organisationnel; les quatre phases peuvent être différentes pour les institutions et les particuliers, mais les chefs de file sont amenés à gérer de façon appropriée chaque phase dans son plein potentiel.
- Il est important de reconnaître la valeur de l'expérimentation et d'autoriser l'échec.
- La notion de dynamique multi-échelle relie les différents niveaux du cycle de panarchie (individu, réseau/groupe, organismes et secteurs) entre eux et oriente la réflexion entre les niveaux qui circule de haut en bas et de bas en haut, ce qui engendre de nouvelles réflexions ou possibilités.

Pendant la première journée des réunions, les membres de l'OPSAC ont examiné les thèmes du leadership, de changement adaptatif et de l'innovation dans le secteur des arts.

Pour commencer, l'animateur et conférencier Stephen Huddart, directeur général de la [Fondation de la famille J.W. McConnell](#), a présenté un cadre conceptuel de compréhension du changement portant largement sur les individus, les réseaux ou les groupes, les organismes et le secteur au sens large. Ce *cycle de panarchie* est composé de quatre phases clés : *l'émergence* (ou renouveau), *la consolidation* (ou maturité), *la destruction créatrice* et *la naissance* (ou l'exploration). Chaque phase requiert différentes caractéristiques de leadership, des ressources, des compétences personnelles et de l'attention pour atteindre son plein potentiel.

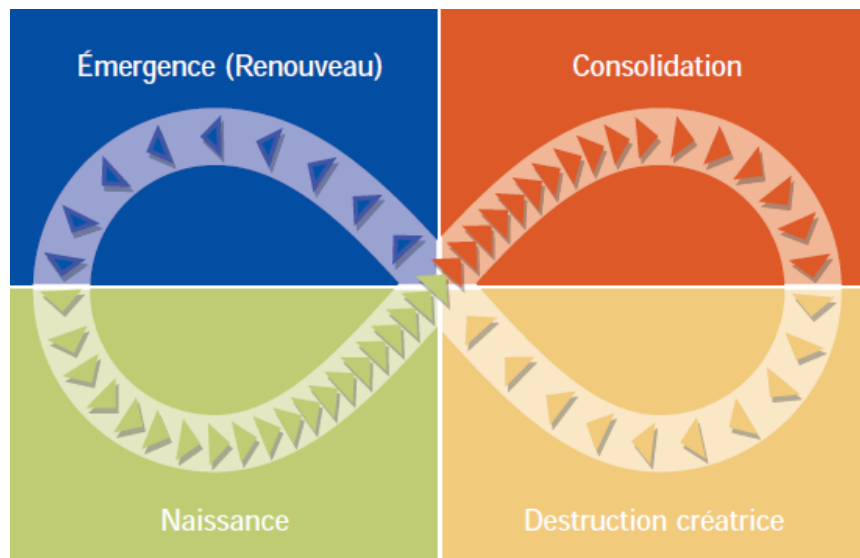


Figure 1: *Le cycle de panarchie*

¹ Le concept de panarchie, initialement décrit par l'écologiste C.S. Holling, désigne une manière d'aborder le cycle de vie des innovations sociales (et bien souvent, des organismes) qui suscite la réflexion quant à leur invention, leur essai, leur application, puis leur déclin avant leur disparition ou leur réémergence sous forme de nouvelles approches ou entités. Se reporter à [Accélérer notre impact : philanthropie, innovation et changement social](#), de Katharine A. Pearson (2007).

Huddart a encouragé les participants à tirer profit de la dynamique multi-échelon au sein du cycle qui offre un aperçu des différents niveaux. Les changements du cœur et de l'esprit instaurent des changements dans les conversations, les habitudes, ou l'engagement des ressources et peuvent introduire des modifications globales dans le système. L'innovation se produit simultanément à de multiples niveaux, créant un système d'innovation continue où les organismes découvrent de nouvelles voies et possibilités.

Il est courant d'observer une résistance au modèle, parce que les gens sont habitués au statu quo. Les investissements dans les quatre domaines du cycle assurent la résilience. Par exemple, les organismes de financement tentent parfois d'empêcher les organismes d'atteindre la phase de destruction créative pour les maintenir dans la phase de maturité. La façon dont les organismes réagissent à la destruction créative définira leur évolution ou les poussera à cesser leurs activités. Si les ressources appropriées n'alimentent pas la phase de croissance initiale, la progression vers la phase de maturité sera entravée. Toutefois, les organismes restant trop longtemps dans la phase de maturité risquent de perdre leur créativité et leur dynamisme.

Un directeur a demandé si les organismes de soutien aux arts suivaient des tendances historiques en matière de financement non seulement pour les organismes, mais également pour les artistes. Les systèmes de financement ont un cycle de vie limité et il n'est pas réaliste d'attendre un soutien infini. Bien que les conseils des arts aient un sens de la responsabilité pour l'ensemble du secteur, il se peut que ce soutien continu global ne soit plus possible.

Une nouvelle ère dans les arts : cadres pour l'innovation dans le secteur des arts

Importants points soulevés

- Le système actuel de financement aux États-Unis, et probablement au Canada, s'appuie sur une approche de la Fondation Ford datant du milieu du siècle passé. Le système encourage la croissance organisationnelle en matière d'envergure de l'auditoire, de budgets et d'échelle et reflète la proposition de valeur essentielle que constituent l'excellence et la rareté. Néanmoins, les changements externes comme la technologie ou l'évolution générationnelle et démographique ont marqué le début d'une ère nouvelle où la proposition de valeur se résume à l'abondance et à l'intimité.
- L'innovation organisationnelle au sein des organismes à but non lucratif découle d'une évolution des postulats fondateurs de l'organisme, se démarque des pratiques en vigueur et offre de nouvelles façons de créer la valeur publique.
- Il faut maintenir une solide présence dans les médias sociaux, utiliser la technologie, diversifier le financement et mobiliser le public en le surprenant dans le choix de présentations artistiques et de lieux non conventionnels : ces actions contribuent toutes à l'élargissement du rôle des arts.
- La tolérance de l'ambiguïté fait partie de la pratique artistique. Différentes réalités et vérités qui existent simultanément font partie intégrante de l'expérience artistique. En revanche, les organismes publics de financement des arts ont de la difficulté à promouvoir les notions d'ambiguïté dans leur environnement régi par l'obligation de rendre compte.

En s'appuyant sur la discussion sur le cycle de panarchie et sur son article, [Entering upon Novelty Policy and Funding Issues for a New Era in the Arts](#), le conseiller en arts et conférencier Richard Evans, président d'[EmcArts](#), a effectué une présentation qui portait principalement sur le changement adaptatif et l'innovation organisationnelle pour les organismes à but non lucratif. Les recherches récentes ont noté un grand intérêt pour les arts, mais une faible participation

dans le secteur professionnel des arts : le secteur s'est enlisé dans des entreprises créatives et doit s'ouvrir à des structures dynamiques.

Cela fait 25 ans (depuis 1957) que la Fondation Ford aux États-Unis investit des milliards de dollars dans l'infrastructure artistique partout au pays. M. Evans explique que le système reposait sur la croissance, notamment du nombre de spectateurs, des budgets et de l'échelle, ces aspects étant considérés comme des mesures de succès. Le National Endowment for the Arts (NEA) et les conseils des arts des différents états ont suivi l'exemple de la Fondation Ford, et des normes ont été instituées : fonds de dotation pour la stabilité, fiducies pour recueillir des fonds, campagnes annuelles et vente d'abonnements. L'excellence et la rareté étaient au cœur de la proposition de valeur essentielle à laquelle les organismes artistiques ont souscrit. Avec l'expansion des organismes, un élément clé assurait leur efficacité, à savoir la stabilité organisationnelle.

Des changements externes, tels que la technologie, l'accès ainsi que les changements démographiques et générationnels, ont néanmoins marqué le début d'une ère nouvelle où il a fallu structurer les organismes en fonction de la résilience. Désormais, les organismes ont non seulement besoin de stabilité, mais également d'une grande capacité d'adaptation et de nouvelles approches pour s'assurer la participation de la communauté et faire durer l'impact sur le public et la valeur offerte.

La planification stratégique constitue une tactique efficace si l'avenir ressemble au passé, mais le monde ne fonctionne pas de la sorte de nos jours. L'innovation exige que les gens établissent de nouveaux liens au sein des organismes, entre les organismes et au sein des communautés. Les organismes sans but lucratif doivent faire de l'innovation leur principale compétence.



Figure 2 : qualités organisationnelles essentielles pour les organismes artistiques de la nouvelle ère (voir l'Annexe pour les traductions)

M. Evans a brossé un tableau de certaines des implications du financement des arts :

- L'aide actuelle au fonctionnement renforce l'idée de routine au lieu de susciter l'innovation.
- Les organismes de financement devraient réfléchir à la manière de passer de la stabilisation à l'incubation de l'innovation organisationnelle et au changement adaptatif.
- À lui seul, le financement ne suscitera pas le changement adaptatif : il doit y avoir un ensemble d'incitatifs et un cadre rigoureux.
- Les organismes de financement doivent envisager des réponses concertées en établissant des relations intrasectorielles et multisectorielles afin de générer un changement de paradigme. Le changement du système doit être progressif et irréversible.

Les participants ont approfondi leur discussion sur les hypothèses, les approches, les caractéristiques et les structures ayant des répercussions sur la nouvelle ère des arts. Quel est le rôle des organismes publics de financement des arts? Comment les organismes de financement des arts peuvent-ils faire preuve d'audace en cette période incertaine pour appuyer l'innovation et la vision des arts? M. Evans a abordé la question de la proportion des ressources d'un organisme pouvant être consacrée à l'innovation. Utilisant la main comme exemple, il a expliqué que quatre doigts pointent droit devant, ils indiquent la voie traditionnelle et que le cinquième pointe sur le côté, il montre la voie de l'innovation. À l'aide de cet exemple, il a expliqué qu'en règle générale, il faut consacrer 20 % à l'innovation.

DEUXIÈME JOURNÉE : CADRES POUR LE LEADERSHIP ET L'INNOVATION DANS LES AUTRES SECTEURS

La deuxième journée s'attachait à dépasser le secteur artistique et à examiner le contexte plus large dans lequel les arts évoluent, le tout s'appuyant sur une discussion ayant eu lieu lors de l'[assemblée générale annuelle de 2011](#) de l'OPSAC sur l'apprentissage des² énoncés d'autres secteurs à propos des pratiques professionnelles et démocratisées, ainsi qu'à étudier des manières de collaborer avec les autres secteurs.

La séance d'ouverture de la deuxième journée était axée sur les cadres, les initiatives et les stratégies servant à appuyer la communauté artistique et les citoyens et à leur donner les moyens de participer, ainsi que sur les énoncés transmis pour montrer les résultats au public. Par ailleurs, on a discuté du cadre plus large de la politique et de la gouvernance culturelles, et de son rapport avec un secteur artistique en pleine évolution.

Regard vers l'extérieur : perspectives et cadres d'innovation au-delà du secteur artistique

Importants points soulevés

- Le secteur des arts peut apprendre des domaines du sport et de la santé, qui sont des secteurs qui ont réussi à refaçonner la perception du public, à communiquer horizontalement avec d'autres secteurs et à se concentrer principalement sur les moyens plutôt que sur les résultats afin de mettre en avant les mérites de leur secteur sur le plan social.
- D'autres secteurs se mettent à créer de nouvelles approches dynamiques et innovantes visant un public précis pour promouvoir et célébrer la participation et l'excellence tout en générant des résultats concrets, notamment le bien-être de la société.

Un groupe d'experts des domaines du sport et de la santé mentale, des secteurs marqués depuis longtemps par la mobilisation du public, ont offert leurs points de vue sur l'adaptation dans leur secteur.

Dan Smith, spécialiste invité de [Sport Canada](#), a parlé de la vision et de la collaboration donnant une impulsion au [renouvellement de la Politique canadienne du sport](#) : une culture dynamique et innovante encourageant et célébrant la participation et l'excellence dans le sport. La portée de la nouvelle politique a été élargie afin d'y inclure non seulement les sports de compétition et de haute performance, mais également les sports récréatifs et d'initiation. Le sport en lui-même est important, mais il contribue également aux objectifs sociaux et économiques tels que la santé et le bien-être, le développement des compétences, la cohésion sociale et la création d'emplois. Il ajoute qu'à l'instar de la culture, le sport constitue un bien public.

Sport Canada a mené un [processus complet d'évaluation et de consultation](#) au cours des deux dernières années, qui s'est étendu à des secteurs tels que la santé, les loisirs, l'éducation et le développement communautaire. Il explique certaines des pratiques exemplaires tirées du processus de renouvellement de la politique du sport :

² Se reporter au rapport D'Art n° 41 de l'IFACCA, [Creative Intersections: Partnerships between the Arts, Culture and Other Sectors](#) (2012) d'Annamari Laaksonen

- Participation soutenue du public afin de susciter l'appartenance et l'engagement pour la mise en œuvre
- Transparence du processus, y compris l'approvisionnement libre en données sur le site Web
- Collaboration avec les experts et respect des intérêts et des responsabilités du gouvernement fédéral, des provinces, et des territoires.
- Délégation des responsabilités.

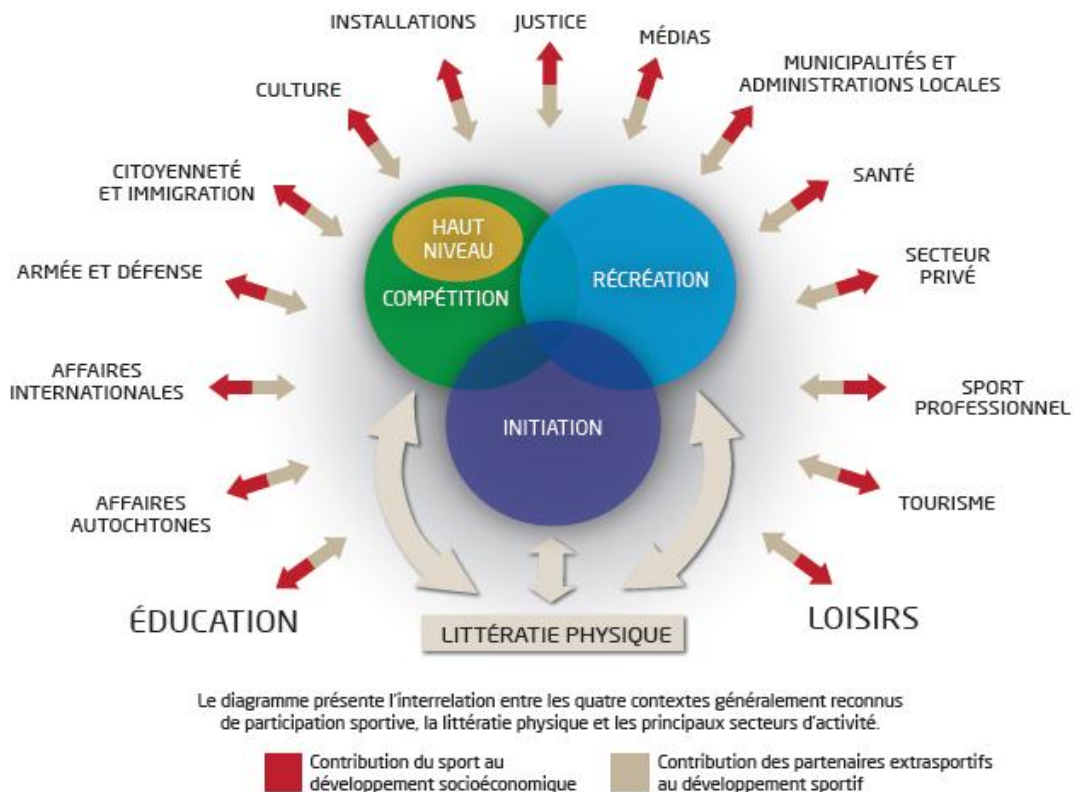


Figure 3 : cadre de la Politique canadienne du sport 2012

Le spécialiste invité Kwame McKenzie du [Centre de toxicomanie et de santé mentale](#) et de l'université de Toronto a discuté des énoncés utilisés par le secteur de la santé mentale. La psychiatrie n'est pas un secteur monolithique; il utilise en fait diverses approches et histoires selon le public, y compris l'innovation, les facteurs sociaux de la santé, les facteurs économiques et les valeurs fondamentales. Les médecins veulent des résultats et des changements chez leurs patients, les responsables des politiques veulent des processus, et la plupart des politiciens veulent une histoire.

Le financement de la santé mentale a commencé à augmenter uniquement lorsque les gens ont pris conscience de la valeur ajoutée qu'apporte le domaine de la psychiatrie. Au cours des années 1980 et 1990, les résultats de la mesure des années de vie ajustées en fonction de l'incapacité (AVAI) ont montré que très peu d'autres domaines de la médecine sont aussi importants que la santé mentale lorsqu'on prend en compte le fardeau de la maladie.

La spécialiste invitée, Monica Gattinger de l'université d'Ottawa, a également souligné la recherche sur la politique culturelle des provinces et des territoires, notamment un cadre analytique mis au point pour comparer la diversité des politiques culturelles au Canada. Au cours du 20^e siècle, les gouvernements ont mis en place un ensemble de politiques culturelles touchant divers secteurs, dont les arts, le patrimoine, les industries culturelles et les bibliothèques. M^{me} Gattinger indique que la France, le Royaume-Uni et les États-Unis ont été des points de référence intellectuels, chacun ayant des approches particulières concernant le secteur de la culture.

Au fil du temps, les approches ont été hybridées, avec la fertilisation croisée des politiques, des pratiques et des approches particulières des différentes compétences. Ces approches ont des répercussions sur les objectifs et les ententes administratives. L'approche française est plus centralisée et hiérarchisée, l'approche britannique est plus décentralisée, et l'approche américaine laisse une large place aux fondations et aux organismes du secteur privé. Dans de nombreux domaines de compétence, on a cherché à séparer le financement du pouvoir politique.

M^{me} Gattinger a indiqué certains thèmes émergents de sa recherche qui peuvent avoir des conséquences sur le secteur artistique : le rôle accru des municipalités; la portée croissante de la diffusion des politiques au pays et à l'étranger, la reformulation des justifications fondamentales pour l'intervention gouvernementale dans la culture, et le réexamen des rôles respectifs du gouvernement, des communautés et du secteur privé.

Le sport, la santé et la culture font face à des enjeux similaires : les liens entre artistes amateurs et professionnels, entre activités de loisirs et professionnelles, ainsi qu'entre intérêt particulier et intérêt général. Les membres de l'OPSAC ont remarqué qu'ils doivent se poser cette question importante : comment le secteur artistique apporte-t-il de la valeur à une part plus importante de la société? Les arts peuvent rétablir le lien avec les communautés (leur énergie, leurs espoirs et leurs aspirations) et renouveler leur contrat social. En outre, la pertinence sociale est essentielle : la société peut considérer le sport et la santé comme importants dans la vie de tous les jours, mais il se peut que les arts ne jouent pas ce rôle.

Les membres ont également constaté que les véritables réussites des arts ont souvent lieu au niveau municipal et cette perspective communautaire est absente du tableau de l'OPSAC, contrairement au sport, qui a conservé ce concept communautaire de loisir. En outre, à la lueur des différentes histoires concernant les justifications des politiques publiques et d'intervention, une seule et unique approche pour l'ensemble du pays ne représente pas forcément la meilleure solution. L'OPSAC devrait étudier une approche symbole de diversité et de souplesse qui lui permettra d'être réactif et innovant.

Les spécialistes ont offert leurs derniers commentaires. Kwame McKenzie s'est dit impressionné par la complexité qui caractérise la manière dont le secteur de la culture aborde le problème et il s'est demandé s'il était possible de simplifier la mission, la vision et la planification. De cette façon, il est plus facile de maintenir le dialogue. Dan Smith a estimé qu'il était essentiel d'avoir la possibilité de consulter les autres secteurs pour examiner les expériences et les sphères communes. Monica Gattinger a incité les participants à cesser de penser au quoi et au comment, surtout lorsqu'il s'agit de créer des bases. Elle a suggéré de créer un vocabulaire commun - coordination, collaboration, harmonisation comme degrés de collaboration de plus en plus élevés.

Mot de la fin

La dernière séance de la deuxième journée des réunions a donné aux participants l'occasion de réfléchir aux thèmes de leadership, de changement adaptatif, d'innovation, du secteur des arts, de la transition vers la notion permettant des *vies expressives*³, et du rôle des organismes publics de financement des arts.

Plusieurs thèmes ont été dégagés :

- Le secteur artistique canadien a le pouvoir, la présence et le potentiel nécessaires pour innover en tant que responsable de la capacité créative au pays et pour faire avancer la société. Les organismes de financement des arts peuvent faciliter l'innovation, mais ils doivent, dès le début du processus, mobiliser la communauté artistique.
- Les organismes ont encore besoin de stabilité, mais il leur faut disposer d'une forte capacité d'adaptation et de nouvelles approches pour faire participer la communauté. Ce nouvel équilibre entre la stabilité et l'adaptabilité permettra de maintenir l'impact sur le public et la valeur.
- Il est important de reconnaître les risques tout en recherchant l'ambiguïté et en appuyant l'expérimentation.
- En utilisant les arts comme un moyen, et non pas comme une fin en soi, les organismes peuvent mobiliser les communautés, créer des expériences fascinantes et élargir le rôle des artistes au sein d'un organisme.
- Il est nécessaire d'articuler la pertinence sociale des arts : passer de l'intérêt particulier à l'intérêt général.
- La perte d'information sur les dépenses liées à la culture et à l'analyse des politiques par les groupes de réflexion artistiques et culturels aura des conséquences sur la façon dont les organismes publics de financement des arts peuvent communiquer l'importance et l'utilité des arts.
- L'OPSAC devrait réfléchir aux moyens d'agir et de se développer en tant que réseau dans un environnement en évolution constante, pour enrichir les discussions sur les politiques et les pratiques culturelles et consolider les partenariats dans des domaines particuliers.

³ Se reporter à [Expressive Lives](#) (2009), publié sous la direction de Samuel Jones.

ANNEXE : TRADUCTIONS

Figure 2 : qualités organisationnelles essentielles pour les organismes artistiques de la nouvelle ère

Critical organizational qualities	Qualités organisationnelles essentielles
Stability	Stabilité
<i>By addressing technical challenges:</i>	<i>En faisant face aux enjeux techniques :</i>
<i>Specialist competencies</i>	<i>Expertise de spécialistes</i>
<i>Strong staff hierarchies</i>	<i>Solide organisation hiérarchique</i>
<i>Command and Control cultures</i>	<i>Cultures de commandement et de contrôle</i>
<i>Rational strategic planning</i>	<i>Planification stratégique rationnelle</i>
<i>Capital Endowment</i>	<i>Dotation en capital</i>
<i>Fixed Assets</i>	<i>Actifs immobilisés corporels</i>
SUSTAINED PUBLIC IMPACT + VALUE	RETENTISSEMENT PROLONGÉ AUPRÈS DU PUBLIC + MAINTIEN DE LA VALEUR
<i>By addressing adaptive challenges:</i>	<i>En faisant face aux difficultés d'adaptation :</i>
<i>Distributed leadership</i>	<i>Leadership partagé</i>
<i>Cross-functional multi-level teamwork</i>	<i>Équipe de travail interfonctionnelle multipartite</i>
<i>Flexible collaborative cultures</i>	<i>Cultures souples en matière de collaboration</i>
<i>Continuously incubating innovations</i>	<i>Incubation continue des innovations</i>
<i>Liquidity & Change Capital for innovation</i>	<i>Liquidités et la possibilité de transformer des fonds pour l'innovation</i>
Adaptability	Adaptabilité