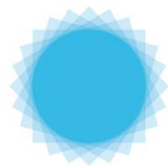


# Mise en œuvre de l'innovation et du financement public des arts

**Organismes publics de soutien aux arts du Canada (OPSAC)  
Assemblée générale annuelle 2012**

**Compte rendu de la réunion**

Du 14 au 16 novembre 2012  
Québec (Québec)



CPAF  
Canadian  
Public Arts  
Funders

OPSAC  
Organismes publics  
de soutien aux arts  
du Canada

## 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. L'OPSAC compte un [membre dans chaque province ou territoire](#) ainsi qu'un membre représentant le fédéral, soit le [Conseil des Arts du Canada](#), qui assure également les services de secrétariat de l'OPSAC.

Au fil des ans, le système de financement public des arts du Canada a bien servi le développement du secteur des arts. On a établi des organismes de soutien aux arts pour assurer la promotion de la culture au Canada et inviter le public canadien à en jouir. À ce titre, on a encouragé la croissance organisationnelle, au sein de la communauté artistique, sur le plan du nombre de spectateurs, des budgets et de l'étendue. On a également établi des normes : fonds de dotation pour la stabilité, fiducies pour recueillir des fonds, campagnes annuelles et vente d'abonnements.

Des changements externes touchant la technologie, l'accès, l'incertitude du climat économique ainsi que les changements démographiques et générationnels ont néanmoins marqué le début d'une ère nouvelle pour les arts. Compte tenu de ces réalités plus complexes, le système actuel de financement public des arts sera sans doute appelé à évoluer et à s'adapter, en ce qui concerne les mandats des organismes et la façon optimale de soutenir le secteur et le public.

S'inspirant de l'Assemblée générale annuelle (AGA) de 2011 et de la réunion de développement stratégique de 2012, les organismes membres de l'OPSAC ont tenu une AGA, à Québec, du 14 au 16 novembre 2012, et ont discuté des stratégies, des ressources et des outils d'adaptation pouvant assurer une innovation organisationnelle efficace et des progrès en cette nouvelle ère des arts au Canada. L'AGA de l'OPSAC est un forum qui permet aux présidents et autres représentants des conseils, aux directeurs généraux et aux directeurs adjoints de discuter des enjeux que doivent relever les organismes publics de soutien aux arts, et de partager des connaissances avec leurs pairs. L'AGA de 2012 avait pour thème la *Mise en œuvre de l'innovation et du financement public des arts*.

Ce rapport présente un résumé des discussions tenues lors de cette assemblée ainsi que les questions soulevées. 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@conseildesarts.ca](mailto:melanie.yugo@conseildesarts.ca).

### **Bilan de l'année 2012 et récapitulation de l'AGA de 2011**

Au cours de la dernière année, d'importants changements sont survenus dans les provinces et les territoires. Par rapport à 2011, le soutien offert par la plupart des membres de l'OPSAC n'a fait l'objet que d'une légère augmentation, tout au plus. Selon le document intitulé *Aperçu du financement des membres de l'OPSAC : Points saillants et tendances*, le budget combiné des membres est demeuré stable, tout juste inférieur à 430 millions de dollars. Cependant, un certain nombre de ministères et d'organismes artistiques et culturels ont fait l'objet de compressions budgétaires. Par exemple, à l'échelon fédéral, bien que le budget du Conseil des Arts du Canada soit demeuré stable, le ministère du Patrimoine canadien (PCH) et d'autres organismes culturels ont dû modifier ou éliminer divers programmes en réaction au plan de réduction du déficit fédéral de 2012-2013.

Contrairement à d'autres pays et malgré l'incertitude économique à l'échelle mondiale, le Canada a connu une période relativement stable. Le fait que la conjoncture soit en constante évolution souligne l'importance du réseau national. L'OPSAC est une ressource qui encourage les organismes de soutien aux arts à réfléchir, à intervenir et à prévoir les répercussions des décisions sur les cinq, dix ou vingt prochaines années. Au cours de la dernière année, les activités de l'OPSAC ont permis d'explorer plus en détail la façon dont les organismes de soutien aux arts remplissent leur mandat en cette période de changements.

L'AGA de 2011 s'est tenue sous le thème [Futures orientations en matière de financement public des arts : quels sont les changements nécessaires?](#) Au cours de cette réunion, [Alan Davey](#) a abordé la façon dont l'Arts Council of England (conseil des arts de l'Angleterre) relève les défis liés à une conjoncture économique difficile. [Cynthia White-Thornley](#), du ministère du Patrimoine canadien, a décrit l'environnement changeant au sein de son ministère, ainsi que les facteurs internes qui ont une incidence considérable sur la formulation de politiques fédérales relatives aux arts. Stephen Huddart, de [la Fondation McConnell](#), a traité d'approches et de pratiques imaginatives en matière de soutien aux arts, plus précisément concernant l'innovation sociale et les possibilités qui se distinguent du modèle sans but lucratif. M. Huddart a également mentionné que les organismes publics de soutien aux arts ne devraient plus être limités au simple financement d'artistes, mais devraient élargir leurs services pour offrir un soutien actif à la communauté.

On a abordé plusieurs de ces sujets lors de la [réunion de développement stratégique sur le leadership et la vision, en juin 2012](#). Cette discussion portait sur le changement et le leadership. Au cours de cette réunion, Richard Evans a parlé du concept du changement adaptatif dans les arts.

Deux réunions de perfectionnement professionnel de l'OPSAC ont également permis de réunir des agents de programme et des gestionnaires pour traiter de l'incidence d'un environnement changeant sur leur domaine respectif. On a tenu une réunion sur la discipline des arts littéraires à Saskatoon, en mars, et une autre sur le sujet de l'équité à Halifax, en septembre. Les participants ont bien accueilli ces deux réunions.

En octobre, la [réunion de 2012 de la National Assembly of State Arts Agencies \(NASAA\)](#) s'est déroulée à Washington, D.C. Aux États-Unis, le financement fourni par l'État s'est stabilisé progressivement à la suite des importantes compressions budgétaires de 2008. Cette tendance se poursuivra fort probablement durant le deuxième mandat du président Obama. La NASAA et Americans for the Arts poursuivent leurs efforts non seulement pour protéger le soutien aux arts, mais également pour trouver de nouvelles façons d'influencer les décisions présidentielles et celles du Congrès.

Le groupe [Grantmakers in the Arts a également organisé une réunion nationale](#) portant sur l'équité. Janet Brown a publié, dans un blogue, un billet intitulé [A Community of Practice: Why We Convene](#).

L'OPSAC a comme objectif principal d'aider divers organismes publics de soutien aux arts du Canada à se réunir et à aborder des questions essentielles pour améliorer la prestation des services et accentuer l'impact du financement public des arts au Canada. Il sera nécessaire, au cours des prochains mois, de poursuivre les entretiens de façon à ce que les membres puissent atteindre leurs objectifs et remplir au mieux leurs mandats.

## **Objectifs de l'AGA de 2012 de l'OPSAC**

L'AGA de 2012 de l'OPSAC visait les deux objectifs suivants :

- fournir aux participants une occasion de découvrir et d'échanger des stratégies et des initiatives d'adaptation, des ressources et des outils pour assurer une innovation organisationnelle efficace;
- fournir un forum confidentiel et collégial permettant d'échanger des connaissances, de discuter des problèmes propres à chaque membre et communs au réseau, et de mieux connaître les pratiques et les facteurs généraux touchant le soutien aux artistes, aux organismes artistiques et au milieu artistique canadien.

## **PREMIÈRE JOURNÉE : ACCUEIL ET DISCOURS-PROGRAMME**

---

### **UNE ÈRE NOUVELLE POUR LES ARTS : RÉPERCUSSIONS POUR LES ORGANISMES PUBLICS DE SOUTIEN AUX ARTS**

Importants points soulevés par le conférencier principal Richard Evans :

- Cette année, le thème de l'innovation et de l'adaptation est approprié, étant donné que les organismes publics de soutien aux arts devront sans aucun doute innover pour composer avec les compressions budgétaires prévues et relever les défis en 2012 et en 2013.
- Le système de financement public des arts du Canada a grandement contribué au développement du secteur des arts et de la culture du Canada, qui compte de nombreuses réalisations et réussites. Cependant, notre système doit évoluer et s'adapter à de nouvelles réalités plus complexes pour s'inspirer de ces réussites et favoriser l'innovation artistique.
- Nous entrons dans une nouvelle ère, dont la structure sera différente, en ce qui concerne le financement et l'ensemble du secteur. Cette nouvelle structure se fondera sur la résilience.
- Les organismes sans but lucratif devraient faire de l'innovation un élément permanent de leur ensemble de compétences de base, car l'innovation est un processus organisationnel rationnel doté de son propre ensemble de procédures, de pratiques et d'outils.
- Pour commencer, les organismes de soutien doivent revoir la justification, l'objet et les bénéficiaires de leur soutien.

### **Accueil et mot d'ouverture**

---

Lors de la soirée d'ouverture au Musée national des beaux-arts du Québec (MNBAQ), Marie DuPont, présidente du conseil d'administration du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), souhaite la bienvenue aux participants et les remercie d'être rassemblés à Québec. M<sup>me</sup> DuPont reconnaît que ce type de rassemblement offre une occasion de partager des points de vue sur les questions d'art et de développement culturel.

Yvan Gauthier, président et directeur général du CALQ, souhaite également la bienvenue aux participants et les remercie de s'être déplacés. Il était important de tenir l'AGA de 2012 à Québec, qui célèbre son 404<sup>e</sup> anniversaire cette année. D'une part, ce choix souligne le lien particulier qui existe entre l'OPSAC et Québec, où les *Rendez-vous des conseils des arts* se sont déroulés il y a 14 ans, et, d'autre part, il met en évidence la place de Québec dans le domaine de l'art contemporain.

M. Gauthier relève les points suivants :

- L'innovation est l'un des principaux éléments du développement sur le plan du renouveau économique et opérationnel, et il en est de même pour les arts. La créativité et l'innovation sont des outils puissants dont la société a de plus en plus besoin pour relever les défis culturels, écologiques et sociaux. Aujourd'hui plus que jamais, nos sociétés ont besoin des arts et des artistes.
- L'innovation artistique représente un dilemme stratégique pour les conseils des arts, car nous encourageons des pratiques artistiques si nouvelles, novatrices et différentes qu'elles mettent au défi notre capacité à les évaluer et à les soutenir. Les processus d'évaluation actuels reflètent difficilement cette nouvelle réalité. Nous multiplions les programmes ou leurs composantes pour nous adapter aux réalités sur le terrain. Plus précisément, nous devons composer avec les nouvelles technologies numériques, les changements démographiques, la diversité, la division générationnelle, les régions, les pratiques communautaires, et ainsi de suite.
- Ailleurs dans le monde, de nombreux conseils des arts sont disparus à la suite d'une décision du gouvernement, qui ne voyait plus en eux la solution au développement culturel. On les a remplacés par des approches considérées comme étant plus dynamiques et axées sur l'économie créative.
- Par conséquent, les organismes publics de soutien aux arts doivent relever un véritable défi, c'est-à-dire renouveler et mieux comprendre leur mission. Ils doivent déterminer les méthodes et les conditions qui permettront aux intervenants novateurs de mieux réussir et de s'intégrer plus rapidement aux systèmes de financement.
- L'innovation artistique surgit là où l'on s'y attend le moins. Elle nous perturbe et nous désarme, sort des sentiers battus et ouvre de nouvelles voies. Elle est ainsi très difficile à cerner, à évaluer, à accepter, à intégrer et à encourager. Elle découle de l'exclusion sociale ou culturelle, de traditions ravivées, de rassemblements interdisciplinaires ou interculturels, de la révolte, de la colère, de l'audace, de la réflexion, de l'échange, de l'exploration et de la recherche.

Pour terminer, M. Gauthier cite Charles Darwin : « Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements ».

### **Discours-programme : Une ère nouvelle pour les arts et le soutien aux arts**

---

Cette année, le conférencier principal est Richard Evans, qui traite de la notion de changement adaptatif dans les arts et de l'innovation en tant que nouvelle discipline organisationnelle pour la prochaine phase du développement des arts. Ces concepts, qu'il a présentés lors de la réunion de développement stratégique de l'OPSAC de juin 2012, s'appuient sur un article intitulé [\*Entering upon Novelty: Policy and Funding Issues for a New Era in the Arts\*](#) (« Entrée dans la nouveauté : les défis liés aux politiques et au financement pour une nouvelle ère du monde des arts »).

Pour commencer, M. Evans présente plusieurs initiatives communautaires axées sur l'innovation et l'adaptation concernant le développement et la transformation du secteur artistique des États-Unis. Il mentionne certains projets, notamment ceux du Memphis Symphony Orchestra ([Leading from Every Chair](#)), de la Denver Center Theatre Company ([Off-Center at The Jones](#)), du Performing Arts Center of Los Angeles (*Active Arts*), de la Doris Duke Charitable Foundation ([Organizational Transformation](#)), de la Bonfils-Stanton Foundation de Denver ([Accelerating Innovation](#)), du San Jose Office of Cultural Affairs ([New Pathways for the Arts](#)), de la James Irvine Foundation ([Arts Innovation Fund](#)) et du National Endowment for the Arts ([ArtPlace](#)).

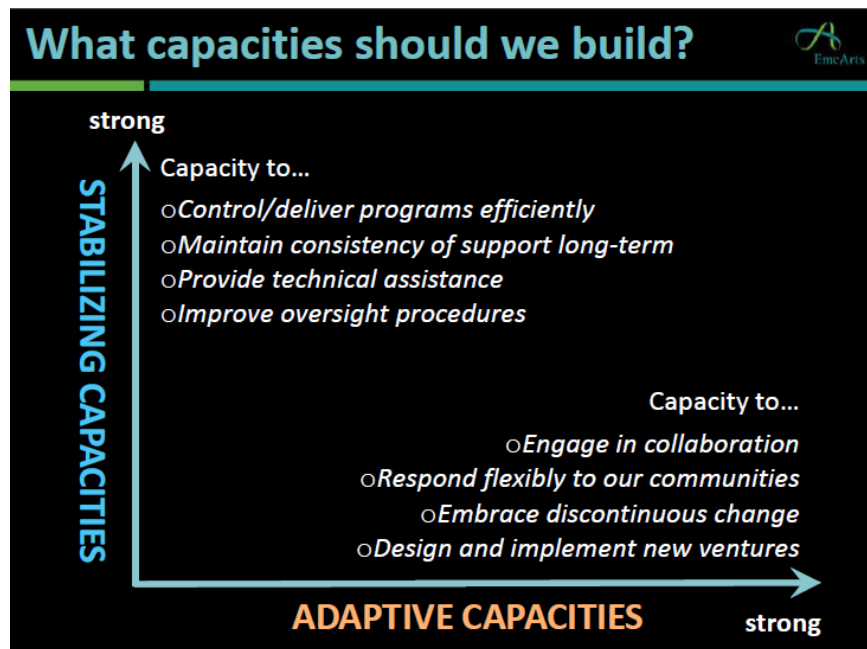
M. Evans affirme que ces organismes publics et privés sont les catalyseurs des changements véritables dans l'approche globale en matière de soutien aux arts. Il s'agit d'une ère nouvelle non seulement pour les arts, mais aussi pour le soutien aux arts. Cette ère se distinguera de celle qui se termine.

Selon M. Evans, l'ère précédente, que l'on considérait comme la première phase du développement de l'infrastructure et du soutien professionnel aux arts, était essentiellement liée à la croissance. Cette approche est devenue la norme pour tous les organismes de soutien aux arts, notamment pour octroyer des subventions de fonctionnement, fournir un fonds de roulement pour faciliter la gestion de la trésorerie, éponger les déficits de façon aussi constructive que possible, et utiliser les « subventions de défi » pour encourager la participation d'autres organismes de soutien. Bref, la proposition sous-jacente de l'ère ancienne du développement des arts professionnels était axée sur l'excellence et la rareté. Cette époque est cependant révolue.

M. Evans souligne que nous entrons dans une nouvelle ère, dont la structure sera différente, en ce qui concerne le financement et l'ensemble du secteur. Cette structure sera fondée sur la résilience. Pour ce faire, on devra miser sur le changement adaptatif, trouver de nouvelles façons de définir et d'évaluer la réussite, éviter de se limiter aux organismes financés de manière conventionnelle, et reconnaître que les organismes de soutien aux arts sont également des fournisseurs de services. M. Evans estime que cette ère nouvelle sera davantage axée sur une abondance de talent créateur et sur la complicité avec la clientèle. À l'aube de cette ère nouvelle pour les arts, et compte tenu des divers changements à l'horizon, il est important de réfléchir aux types de capacités que nous souhaitons développer dans les organismes artistiques et au sein de notre propre organisme.

Auparavant, nous avons tendance à mettre l'accent sur les capacités de stabilisation, c'est-à-dire les capacités d'effectuer une supervision et une prestation efficaces des programmes, d'assurer la cohérence du financement à long terme, d'offrir un soutien technique et d'améliorer les procédures de surveillance (voir Figure 1).

Aujourd'hui, nous faisons face à une nouvelle réalité, qui exige des capacités plus adaptatives, notamment la capacité d'établir de nouvelles relations de collaboration, de mettre en œuvre une démarche souple au sein de nos communautés, d'adopter le changement discontinu, et de concevoir ou de mettre en œuvre de nouveaux projets. Ces capacités d'adaptation représentent un nouveau type de compétence que nos organismes doivent acquérir. Il est important d'établir l'équilibre entre ces deux types de capacités pour conserver la valeur de notre travail pour la communauté artistique. Chaque organisme doit établir son propre équilibre. Cela constitue le seul moyen de s'assurer que nos actions ont une incidence maximale.



**Figure 1 : Répercussions sur les organismes artistiques en cette ère nouvelle – Capacités**

M. Evans décrit deux types de défis que les organismes artistiques et les organismes de soutien doivent relever : les défis techniques et les défis d'adaptation. Les défis techniques sont ceux que nous pouvons habituellement relever au moyen de l'amélioration de nos pratiques courantes. Les défis d'adaptation, quant à eux, sont ceux qui demeurent malgré l'amélioration de nos pratiques. Ces défis exigent une approche différente.

Pour relever de tels défis, nous devons éliminer les hypothèses sur lesquelles toutes nos actions sont fondées. Chaque organisme possède, depuis sa création, ses propres hypothèses qui orientent ses actions et limitent sa capacité d'innovation. Ces hypothèses posent problème, car elles ont tendance à dépasser leur durée de vie utile, étant donné que nous les mettons rarement en doute. Pour nous mettre à innover, nous devons d'abord modifier quelques-unes de ces hypothèses.

Afin de permettre aux organismes publics de soutien aux arts d'innover, M. Evans souligne l'importance de déterminer ce que nous entendons par « innovation ». Plus précisément, on peut définir l'innovation comme un changement organisationnel qui découle d'une évolution des postulats fondateurs de l'organisme, se démarque des pratiques en vigueur et offre de nouvelles façons de créer une valeur publique.

Selon M. Evans, l'innovation a de nombreuses répercussions sur les organismes publics de soutien aux arts. Nous devons d'abord revoir la raison de notre soutien. *Comment pouvons-nous accroître la valeur des arts pour le public? Comment pouvons-nous encourager les organismes réticents?* Il faut examiner ce que nous soutenons. *Comment pouvons-nous encourager les organismes à innover? Comment pouvons-nous garantir l'incubation et la création de prototypes?* Enfin, il faut examiner les bénéficiaires de notre soutien. *Comment pouvons-nous favoriser de nouvelles solutions de collaboration? Comment pouvons-nous encourager toute la communauté à faire preuve de créativité?* (voir Figure 2).

## Implications for arts agencies



- **Reconsider why we support**
  - *How can we build new public value?*
  - *How can we foster resilient organizations?*
  
- **Reconsider what we support**
  - *How can we provide incentives for innovation?*
  - *How can we underwrite incubation and prototyping?*
  
- **Reconsider who we support**
  - *How can we promote new collaborative solutions?*
  - *How can we engage with creativity in the wider community?*

Figure 2 : Répercussions sur les organismes artistiques en cette ère nouvelle – Questions

Bref, l'innovation vise à transformer les idées créatives en stratégies durables. La Kellogg Foundation a confirmé cette hypothèse dans le rapport [Intentional Innovation](#), qu'elle a publié en 2008. Plus précisément, dans ce rapport, on affirme que les organismes sans but lucratif devraient faire de l'innovation un élément permanent de leur ensemble de compétences de base, car l'innovation est un processus organisationnel rationnel doté de son propre ensemble de procédures, de pratiques et d'outils.

M. Evans admet que cette transition ne sera pas facile. Les organismes publics de soutien aux arts devront se débarrasser de certains comportements pour faire place à l'innovation. Par conséquent, pour terminer son discours-programme, M. Evans propose quelques moyens de favoriser le changement et l'innovation, notamment le [processus en huit étapes pour diriger le changement, de John Kotter](#), et le « processus de changement en U », de Glasl et Lemson. Étant donné que le changement fait partie d'un processus très émotionnel, il est essentiel, pour assurer sa durabilité, de faire appel à la fois au cœur et à l'esprit des personnes concernées.



## DEUXIÈME JOURNÉE : DISCUSSIONS THÉMATIQUES

---

### LE MODÈLE DE FINANCEMENT PUBLIC DES ARTS : QUESTIONS, HYPOTHÈSES ET VOIES À SUIVRE

#### Présentations en table ronde et mises à jour sur les organismes en fonction de thèmes

---

Au cours des prochaines années, les organismes publics de soutien aux arts devront relever divers défis, aussi bien sur le plan technique que sur le plan de l'adaptation. Pour aborder les défis techniques, qui ont une incidence sur la façon de communiquer avec les communautés, on peut employer des stratégies existantes. Cependant, les défis en matière d'adaptation, qui constituent un enjeu de plus en plus important pour nos organismes, exigeront l'utilisation de diverses stratégies novatrices. Par conséquent, il sera inévitablement nécessaire de réfléchir et d'agir différemment dès maintenant, pour trouver de nouvelles façons de soutenir le développement des arts.

M. Evans souligne que tous les organismes formulent des hypothèses qui, au fil du temps, deviennent réalité et déterminent leur façon d'interagir avec les communautés. De son point de vue, si nous souhaitons innover en matière de soutien aux arts, il est essentiel de remplacer ces hypothèses par de nouvelles, qui sont plus représentatives et qui correspondent mieux à la situation actuelle. Pour y arriver, il sera essentiel de s'interroger sur divers aspects. Quel est le contexte actuel des organismes publics de soutien aux arts? Où voulons-nous aller? Que devons-nous accomplir pour y arriver?

Pour commencer, M. Evans demande à chaque organisme de répondre aux deux questions suivantes pour offrir un aperçu de sa situation actuelle par rapport au thème de la mise en œuvre de l'innovation :

- a. *Selon vous, quels sont les plus intéressants exemples d'adaptation observés dans votre communauté artistique depuis environ un an?*
- b. *Quelles sont les principales questions que soulèvent les changements au sein de votre communauté artistique ou dans votre travail en tant qu'organisme de soutien?*

On soulève les questions suivantes au cours de cette discussion :

- Divers organismes artistiques délaissent les domaines d'activité conventionnels pour élargir leur gamme de services et leur engagement auprès des communautés et du public, et trouvent de nouvelles façons de le faire. À l'heure actuelle, la plupart de ces méthodes se sont avérées fructueuses, mais leurs répercussions à long terme sont toujours inconnues.
- Pour les organismes publics de soutien aux arts, il existe une tension évidente quant aux rôles et aux responsabilités des organismes publics de soutien aux arts en tant qu'innovateurs ou catalyseurs de l'innovation, ou les deux.
- L'adoption de nouvelles formes de collaboration pourrait servir de solution à divers problèmes et défis, non seulement pour les communautés artistiques, mais également pour les organismes publics de soutien aux arts.
- L'émergence de nouveaux partenariats entre les provinces, les organismes publics de soutien aux arts et la communauté artistique peut offrir une réponse efficace aux besoins des communautés artistiques.

## Quelle direction devons-nous prendre en tant qu'organismes publics de soutien aux arts?

---

Les discussions portent ensuite sur les organismes publics de soutien aux arts. Les participants se rassemblent en groupes préétablis (cinq groupes de huit personnes) afin de discuter des deux sujets qui suivent.

- a. *Stabilité et adaptabilité : tension et équilibre*
  - *Dans les situations privilégiant l'un par rapport à l'autre, comment cela se traduit-il en ce qui a trait aux comportements et aux sentiments organisationnels?*
  - *Que se passe-t-il lorsque ces deux attracteurs sont équilibrés?*
  - *Où se situe chacun des organismes et où devrait-il être?*  
*Comment pouvons-nous atteindre l'équilibre entre ces deux éléments dans nos programmes?*
  
- b. *Faire la distinction entre les problèmes techniques et ceux liés à l'adaptation*
  - *À quels types d'enjeux nos organismes artistiques doivent-ils faire face?*
  - *Quels sont les enjeux les plus pressants, et lesquels sont essentiels pour offrir une nouvelle valeur ajoutée au public?*

Avant d'amorcer les discussions de groupe, M. Evans demande à chacun des participants de déterminer l'emplacement de son organisme dans le tableau illustrant le rapport entre la stabilité et l'adaptabilité de l'organisme. Il demande ensuite aux participants de communiquer ce résultat aux autres membres de son groupe préétabli afin de lancer la discussion.

À la suite des discussions de groupe, les participants retournent en séance plénière et font état de ce qu'ils ont appris de leurs collègues concernant les problèmes liés à la technologie et à l'adaptation.

On soulève les questions suivantes au cours de cette discussion :

- Bien que tous les organismes publics de soutien aux arts soient différents, ils démontrent tous une réelle volonté de réagir au changement.
- Pour atteindre un certain équilibre, les organismes publics de soutien aux arts doivent poursuivre le dialogue et resserrer leurs liens avec les communautés artistiques. Plus important encore, ils ne doivent pas attendre qu'une crise se produise pour amorcer ce dialogue. Ils doivent également tenir compte de la santé du secteur des arts, partager leurs connaissances, agir de façon démocratique et faire part de leurs difficultés.
- Une souplesse accrue du programme favoriserait la stabilité et l'adaptabilité des organismes.
- Comment les organismes publics de soutien aux arts peuvent-ils encourager l'innovation, sachant qu'elle pourrait entraîner un échec et avoir des répercussions favorables ou néfastes sur le processus d'octroi de subventions? Les organismes sont-ils tous capables de s'adapter?
- Le rôle des organismes publics de soutien aux arts ne se limite pas à l'offre de soutien financier aux artistes et aux organismes artistiques. Au contraire, il englobe la promotion de l'accès aux arts et du lien entre le public et les arts.
- Comment les autres secteurs établissent-ils l'équilibre entre la stabilité et le changement adaptatif? Quel rôle la perturbation joue-t-elle par rapport au changement? Comment

devons-nous récompenser le changement adaptatif? Comment devons-nous nous adapter aux changements de paradigme?

- Les périodes de crise et d'instabilité forcent les organismes à s'adapter à un nouveau contexte. Du même coup, ces moments de crise les poussent à la réflexion. Qui doit déterminer s'il y a une crise ou une situation d'urgence? Il est primordial de bien définir le changement et sa cause.
- Les organismes publics de soutien aux arts doivent relever divers défis en matière d'adaptation. Les budgets publics stagnent, et les organismes publics de soutien aux arts doivent rendre leurs programmes accessibles à une communauté artistique élargie.
- Les défis liés au changement sont multidimensionnels, c'est-à-dire qu'ils sont à la fois techniques et adaptatifs. Les interventions sur plusieurs fronts peuvent être simultanées, que ce soit sur le plan technique ou adaptatif.

## Comment y arriver?

---

Les participants se rassemblent à nouveau en groupes préétablis afin de discuter du sujet qui suit.

- a. L'importance de « renouveler, d'examiner et de rompre le cadre » découlant d'anciens postulats dans le but d'innover.*
  - *À quelles hypothèses tenaces s'accrochent nos organismes artistiques alors qu'il a été prouvé que ces hypothèses ne sont plus valables?*
  - *Dans chacun des cas, quels sont les éléments contradictoires?*
  - *Pour chaque ancien postulat, quelle nouvelle hypothèse pourrions-nous émettre qui cadre mieux avec les éléments probants récents, qui permettrait de mieux prévoir nos réussites et que l'on pourrait mettre à l'essai?*

À la suite des discussions de groupe, les participants retournent en séance plénière afin de présenter un compte rendu des discussions à l'ensemble du groupe. Ils partagent les anciennes hypothèses auxquelles ils se confrontent régulièrement au sein de leurs organismes respectifs, puis discutent par des hypothèses qui conviennent mieux à la situation actuelle.

Au cours de la discussion, on soulève les points suivants :

- souligner l'importance de fournir des modèles d'évaluation qui tiennent compte de l'évolution des pratiques artistiques et des publics;
- examiner les objectifs en matière de financement et de soutien dans des environnements en évolution, et leur lien avec des ressources financières réduites;
- accroître la sensibilisation aux structures financières organisationnelles qui pourraient favoriser la durabilité et l'autonomie des organismes artistiques;
- souligner l'importance de la valeur des arts pour le public, au sein des communautés visées, et améliorer la qualité de vie de toute la population canadienne.
- La communauté artistique se trouve actuellement dans une « période post-croissance ». Cette situation a des répercussions sur l'évaluation conventionnelle de l'impact des arts, à l'aide d'indicateurs tels que la croissance, l'excellence et la hausse de la consommation.

## Que nous réserve l'avenir?

---

Lors de cette séance plénière, les participants échangent leurs réflexions sur les conséquences des discussions de la journée concernant la systématisation et la mise en œuvre de l'innovation pour les organismes publics de financement des arts et les bénéficiaires. On propose les questions suivantes pour lancer la discussion :

- a. *Comment dépasser la perception que les conseils des arts sont simplement des organismes de financement et d'octroi de subventions?*
- b. *À quoi ressemblerait un cadre de travail pour l'innovation dans les arts au Canada?*
- c. *Quel message les organismes publics de financement des arts du Canada veulent-ils transmettre?*
- d. *En tant qu'organismes publics de financement des arts, comment créons-nous des liens constructifs au sein de la communauté artistique? Des communautés dans l'ensemble du Canada?*

Au cours de cette discussion, on met l'accent sur l'importance du dialogue et de la collaboration, tant au sein des organismes publics de soutien aux arts qu'entre les organismes de soutien et la communauté artistique.

## TROISIÈME JOURNÉE : RÉFLEXIONS

---

### Réflexions sur la mise en œuvre de l'innovation et du financement public des arts au Canada

---

Au cours de la discussion, on soulève les points suivants :

- Bien que le changement et l'adaptation soient nécessaires, chaque région et organisme correspond à un environnement précis, qui a des caractéristiques et des besoins distincts.
- Les organismes publics de soutien aux arts ne sont pas que des « distributeurs de subventions ». Ils doivent se lier aux divers intervenants, c'est-à-dire les artistes, les organismes artistiques, les communautés artistiques, les représentants du gouvernement et le public.
- Comment peut-on traiter les nouvelles réalités auxquelles les ordres de gouvernement font face? Quelles sont les meilleures façons d'aller de l'avant?
- Selon la nouvelle norme, il n'y aura probablement aucune nouvelle source publique de financement ou d'investissement dans les arts. Cependant, la stagnation du financement n'empêchera pas forcément le secteur des arts de poursuivre sa croissance. Au contraire, malgré la situation actuelle, ce secteur est en développement et en croissance. Dans un tel contexte, il est important d'affecter judicieusement les ressources. Ce débat est au cœur des défis qui se posent aux organismes publics de soutien aux arts.