CAP SUR L'AVENIR :
Sommaire du Plan d'entreprise pour la période 2008-2011

(This document is available in English.)

Canada Council for the Arts
Conseil des Arts du Canada

350, rue Albert | C.P. 1047 | Ottawa (Ontario) K1P 5V8
1-800-263-5588 or 613-566-4414 Télécopieur: 613-566-4390
info@conseildesarts.ca | www.conseildesarts.ca

CAP SUR L'AVENIR :
Sommaire du Plan d'entreprise pour la période 2008-2011

« Le Conseil des Arts du Canada fait en sorte que les artistes et les citoyens du Canada puissent s'exprimer d'une voix distincte sur la scène nationale et internationale. »

« Cette voix est multiple. Elle s'exprime dans deux langues officielles, elle est modulée par un large éventail de traditions, de pratiques et de médias, et prend racine dans une multitude de lieux qui composent ce pays, le deuxième en étendue au monde. Cette voix raconte des récits aussi anciens que les Premières Nations. Elle se résume parfois à un éclat de rire, reprend le rythme d'un battement de cœur et atteint la complexité de l'esprit humain. Pour bon nombre de gens, cette voix constitue l'essence même de l'expérience canadienne. »

Cap sur l'avenir, Plan stratégique 2008-2011 : Valeurs et orientations, p. 1

Le processus de planification

En janvier 2007, le Conseil des Arts du Canada s'est engagé dans un exercice de planification stratégique impliquant la plus vaste série de consultation de toute son histoire, auprès des divers intervenants visés par ses activités. Ces consultations avaient pour but de fournir au Conseil une meilleure idée de la façon dont les principaux intéressés le perçoivent, d'évaluer à quel point ceux-ci appuient ses valeurs et priorités sous-jacentes et de les inviter à lui suggérer comment il pourrait améliorer son rendement.

Les résultats de ces consultations ont servi à informer trois documents de planification, élaborés sous le titre collectif de *Cap sur l'avenir* (http://www.conseildesarts.ca/aproposdenous/plan_strat/).

Le premier document de la trilogie *Cap sur l'avenir* est le *Plan stratégique 2008-2011 : Valeurs et orientations*; il a été publié en octobre 2007. Le *Plan stratégique* propose cinq orientations d'ensemble qui fournissent un axe stratégique clair à des mesures déterminées par le Conseil pour la période de planification 2008-2011.

Les trois premières orientations, qui portent sur les artistes, les organismes artistiques et l'équité, établissent les principes organisateurs du soutien du Conseil aux arts. Les deux dernières, axées sur le partenariat et le développement organisationnel du Conseil lui-même, visent à améliorer sa capacité à intégrer et à refléter les changements démographiques, attitudinaux et technologiques, ainsi que l'évolution des pratiques artistiques et de l'environnement du financement public. Ces orientations accroissent la capacité du Conseil à répondre aux occasions qui se présentent dans le milieu des arts; à s'engager auprès de ses intervenants et partenaires; et à contribuer à la qualité de vie des Canadiennes et des Canadiens.

Le deuxième document de la série *Cap sur l'avenir* est le *Plan d'action 2008-2011*, publié en février 2008. Reprenant les tableaux des orientations stratégiques du *Plan stratégique*, le *Plan d'action* décrit les programmes précis et stratégies opérationnelles développés par le Conseil pour l'affectation de ses nouveaux fonds de 31,5 M$ (30 M$ en fonds récurrents accordés par le gouvernement canadien et débutant en 2008-2009, et 1,5 M$ provenant des revenus de placements du Conseil).

Le troisième document de *Cap sur l'avenir* est le *Plan d'entreprise pour 2008-2011*, outil officiel de reddition de comptes, de responsabilisation et de gestion. Le *Sommaire du Plan d'entreprise* est affiché sur le site web du Conseil.

Le *Plan d'entreprise* et son *Sommaire* renforcent les valeurs et orientations établies dans le *Plan stratégique* et le *Plan d'action*. Ils font aussi état des indicateurs de rendement par lesquels le Conseil mesurera les résultats obtenus par ses initiatives des années à venir.

Le *Rapport annuel* (http://www.conseildesarts.ca) est le principal véhicule de communication des résultats obtenus par les initiatives stratégiques du Conseil. On y retrouve un tableau des résultats qui comprend un survol statistique des activités pour chacune des trois dernières années. (Comme le processus de planification du Conseil s'étend sur trois ans, le tableau des résultats pour 2007-2008 fait état des résultats du *Plan d'entreprise* pour 2005-2008). Le *Rapport*

annuel est jumelé à la publication *Financement aux artistes et organismes artistiques 2007-2008, Aperçu à l'échelle nationale et profiles provinciaux et territoriaux*, laquelle énumère les subventions accordées durant la précédente année financière et propose des tableaux analytiques et des faits saillants en matière de subventions, le tout pour chaque province et territoire. La liste des quelque 800 pairs évaluateurs qui ont participé au processus d'attribution des subventions est affichée sur le site web du Conseil. Pris ensemble, le *Rapport annuel* et l'aperçu des subventions accordées fournissent un portrait extrêmement détaillé du Conseil à l'œuvre.

Le Conseil des Arts du Canada

Mandat

Le mandat du Conseil, tel que décrit dans la *Loi sur le Conseil des Arts*, consiste à « favoriser et à promouvoir l'étude et la promotion des arts, ainsi que la production d'œuvres d'art. »

Profil

Le Conseil a été créé comme société d'État en 1957, à la suite des recommandations du *Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'avancement des arts, lettres et sciences au Canada*. La Commission, qui a eu lieu en 1951, était présidée par Vincent Massey qui, par la suite, est devenu le premier gouverneur général du Canada né au pays.

Le Conseil fait rapport de ses activités au Parlement par l'entremise du ministère du Patrimoine canadien.

Il est dirigé par un conseil d'administration indépendant qui comprend un président, un vice-président et neuf autres membres provenant de partout au Canada. Les membres du conseil sont nommés pour des périodes déterminées par le gouverneur en conseil, sur la recommandation du Cabinet fédéral. Le directeur du Conseil des Arts, qui est son principal dirigeant à temps plein, est aussi nommé par le gouverneur en conseil. Au début de 2008-2009, l'effectif du Conseil, tel qu'approuvé par le conseil d'administration, se composait de 231 employés.

Presque tous les revenus du Conseil proviennent du gouvernement fédéral. Ils comprennent un crédit parlementaire, soit 182,5 M$ en 2007-2008, et les revenus d'une dotation de fonctionnement de 50 M$ établie par le gouvernement en 1957 pour appuyer le Conseil.

Le Conseil des Arts du Canada octroie des subventions aux artistes et organismes artistiques professionnels canadiens par voie de concours dans le cadre de programmes axés sur le mérite artistique, et ce, dans une large gamme de disciplines et pratiques artistiques. En 2007-2008, le Conseil a octroyé 152 M$ en subventions.

Le Conseil administre plusieurs dotations privées qui financent une cinquantaine de prix spéciaux. Il administre en outre le Fonds Killam du Conseil des Arts, dans le cadre duquel il attribue chaque année des prix pour carrière exceptionnelle et des bourses d'études de deux ans en sciences humaines, sociales, naturelles et de la santé ainsi qu'en génie. En 2007-2008, les prix accordés ont totalisé 3,5 M$.

La Banque d'œuvres d'art du Conseil offre un service de location d'œuvres d'art aux organismes gouvernementaux et aux entreprises privées. La Banque fonctionne sur la base du recouvrement de ses coûts.

La Commission canadienne pour l'UNESCO et la Commission du droit de prêt public (CDPP) sont placées sous l'égide administrative du Conseil. Le programme du DPP verse des paiements aux auteurs pour l'utilisation de leurs livres dans les bibliothèques publiques. En 2007-2008, ces paiements ont totalisé 9 M$.

Le Conseil des Arts du Canada s'efforce de maintenir ses frais administratifs (généraux et administration des programmes) à moins de 14 % de ses revenus totaux (12,6 % en 2007-2008).

En 2007-2008, à la suite de son premier examen spécial du Conseil des Arts, le Bureau du vérificateur général a souligné que « les systèmes et les pratiques du Conseil des Arts du Canada en matière de gestion de subventions, de gouvernance, de planification stratégique, de mesure et de communication des résultats ainsi que de gestion des ressources humaines lui donnent l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement ».

La vérificatrice générale a conclu que les systèmes et pratiques du Conseil ne comportaient « aucune lacune importante. En fait, les systèmes et pratiques du Conseil des Arts ont contribué à son succès dans plusieurs domaines. » Le Conseil a accepté les sept recommandations d'amélioration faites par la vérificatrice générale.

Comment le Conseil gère-t-il le processus d'attribution des subventions?

Communiquer l'information à l'extérieur

Le Conseil des Arts du Canada octroie des subventions aux artistes et organismes artistiques professionnels canadiens par voie de concours nationaux dans le cadre de programmes axés sur le mérite artistique, et ce, dans une vaste gamme de disciplines et pratiques artistiques.

L'une des principales responsabilités du Conseil consiste à faire parvenir l'information sur ces programmes, dans les deux langues officielles, à tous les candidats potentiellement admissibles de l'ensemble du pays.

Pour garantir une vaste sensibilisation à ses programmes et subventions, le Conseil fait l'annonce de ses programmes et fournit de l'information sur son processus d'évaluation par les pairs par l'entremise de son personnel qui se rend sur place, de séances d'information régionales, d'appels téléphoniques et de courriels, en plus de son site web. Toute l'information sur les programmes ainsi que les critères d'évaluation et les formulaires de demande sont affichés sur le site web du Conseil et disponibles en format papier.

Les organismes de services aux arts nationaux et régionaux, de concert avec les agences municipales, provinciales et territoriales de soutien aux arts, aident à rendre disponible l'information du Conseil sur ses programmes.

Traitement des demandes de subventions

Pour chaque concours, des agents de programme spécialisés dans la discipline visée évaluent d'abord les demandes pour vérifier leur admissibilité en fonction des critères publiés. Ensuite, ils sélectionnent les pairs appropriés (parmi quelque 800 pairs en 2007-2008) pour former un comité d'évaluation, habituellement composé de trois à cinq membres (davantage, dans le cas de plus vastes concours).

Les pairs évaluateurs sont sélectionnés à même une liste de noms régulièrement alimentée et mise à jour par le Conseil. Les pairs évaluateurs sont choisis en fonction de leur expertise et de leur connaissance du milieu des arts. Lorsqu'il constitue ses comités de pairs, le Conseil cherche à assurer une juste représentation des diverses spécialisations et expériences professionnelles, des pratiques artistiques, des langues officielles, des régions, des deux sexes, de tous les âges et des pratiques autochtones et de la diversité culturelle. Le Conseil s'assure aussi de varier les pairs évaluateurs. Ainsi, chaque année, environ 40 % des pairs seront nouveaux dans le processus.

Le comité a pour rôle d'examiner les demandes en fonction des critères d'évaluation publiés et de recommander au Conseil le soutien que chacune devrait se voir accorder, tout en tenant compte du budget du programme. Le mérite artistique constitue le premier critère d'évaluation en importance. Autre facteur important : la capacité administrative des organismes. Depuis quelques années, le Conseil a mis en place des mécanismes (p. ex., la Brigade volante) qui permettent aux organismes artistiques d'autoévaluer les priorités par rapport à leurs propres points forts et faibles, ainsi qu'aux perspectives et enjeux de leur environnement de fonctionnement.

Un petit pourcentage seulement des subventions du Conseil est évalué à l'interne. Parmi celles-ci, mentionnons les subventions de voyage et autres qui exigent une réponse rapide ou qui proposent des occasions spéciales pouvant générer un fort impact. L'évaluation de telles demandes repose habituellement sur une formule stricte en matière de critères, incluant l'exigence selon laquelle le candidat aurait préalablement reçu une subvention dans le cadre de l'un des programmes réguliers du Conseil ayant fait appel au système d'évaluation par les pairs.

Une fois que les candidats retenus sont informés de leur subvention et qu'ils en ont accepté les modalités (incluant l'obligation de produire un rapport et de décrire l'utilisation des fonds reçus), le Conseil émet leur paiement. Le candidat doit remettre un rapport final pour que le Conseil puisse fermer son dossier.

Surveillance continue du système d'attribution des subventions

Pour un fonctionnement optimal, le processus d'attribution des subventions repose sur une solide base de connaissance sur les développements en cours dans les arts. Celle-ci est bien sûr alimentée par des activités de recherche formelles, mais de façon peut-être plus importante encore, par des activités de recherche semiformelles et informelles, des discussions avec les

comités consultatifs des disciplines artistiques et de l'équité, des échanges avec les pairs évaluateurs pendant le processus d'évaluation et des employés qui se rendent sur le terrain.

En gérant les demandes et les subventions de façon à ce que l'accessibilité à ses programmes demeure large, équitable et juste pour les candidats admissibles, le Conseil tient compte des indicateurs suivants :

- *Taux des demandes* : le pourcentage des demandes admissibles à des subventions venant d'une certaine population (p. ex., province, autochtone, etc.)
- *Pairs évaluateurs* : la diversité globale de la représentation dans tous les comités pendant une période donnée;
- *Taux de succès* : le pourcentage des demandes admissibles qui reçoivent des subventions; et
- *Subventions octroyées* : le pourcentage des subventions, en dollars, attribuées dans une province ou un territoire donné, par rapport à la population totale des artistes et à la population, en général.

Les réalisations du Conseil

Alors que le Conseil regarde vers l'avenir avec ses priorités en matière de planification pour 2008-2011, il tient aussi compte du passé et des résultats de la précédente période de planification, ainsi que de la réalisation de trois des objectifs du *Plan d'entreprise pour 2005-2008*. Voici quelques-uns des faits saillants de ces résultats :

But 1, 2005-2008 :
Réorienter l'appui à la création, à la production et à la diffusion des arts par le Conseil.

Faits saillants des résultats :

- La gamme des subventions offertes aux artistes des arts visuels a été élargie.
- Le *Programme de collaboration entre les artistes et la communauté* est devenu permanent.
- Le *Programme d'accroissement de la capacité pour organismes autochtones* a été lancé.
- Le Conseil a augmenté ses programmes internationaux, accru ses perspectives de développement des marchés et lancé les résidences à l'étranger.
- L'*Initiative de suppléments au fonctionnement* (INSUF) non renouvelable a été lancée à la suite de l'octroi de fonds non récurrents par le gouvernement du Canada.

But 2, 2005-2008 :
Augmenter la capacité de l'infrastructure de financement qui sous-tend les arts.

Faits saillants des résultats :

- Le Conseil a renforcé sa capacité de recherche en déterminant ses priorités, en développant des initiatives de partenariat avec d'autres bailleurs de fonds et en accroissant la disponibilité de documents de recherche sur son site web.
- Le Conseil a lancé un système de demandes de subventions en ligne pour 32 programmes. En 2007-2008, plus de 20 % des demandes de subventions ont été soumises à l'aide de ce système.

- Le Conseil a participé à la constitution d'un réseau de 14 organismes de soutien des niveaux fédéral, provincial et territorial, les Organismes publics de soutien aux arts du Canada (OPSAC).
- Le Conseil a entrepris la révision de sa structure organisationnelle en 2007.

But 3, 2005-2008 :
Favoriser la connaissance et l'appréciation, par le public, des réalisations artistiques canadiennes.

Faits saillants des résultats :
- Le 50e anniversaire du Conseil (2007) a été célébré dans le cadre de plus de 130 activités publiques qui ont eu lieu dans tout le Canada. La plupart de ces activités étaient organisées par des organismes artistiques qui reçoivent des subventions du Conseil et ont été présentées devant des auditoires locaux.
- L'OPSAC, la Commission canadienne pour l'UNESCO et d'autres partenaires ont organisé un colloque qui a engendré une collaboration plus étroite entre les organismes de soutien aux arts et les éducateurs.
- Pendant la période de planification, plus de 6000 œuvres de la collection de la Banque d'œuvres d'art étaient exposées en tout temps dans des bureaux du gouvernement ou d'entreprises privées et des lieux publics dans l'ensemble du Canada.

Enjeux stratégiques importants, 2008-2011

Chaque région du pays, chaque discipline artistique et, bien sûr, chaque artiste et organisme artistique fait face à des enjeux spéciaux et uniques, alors que les conjonctures favorables à chacun sont nombreuses et différentes. Il est cependant possible d'isoler quelques occasions, menaces et défis importants qui risquent d'exercer une forte influence sur le développement des arts et le travail du Conseil au cours des trois prochaines années.

La technologie, des perspectives

La technologie influence fortement les arts. Elle est devenue un important véhicule de développement de nouvelles formes d'art. Elle permet des collaborations artistiques à petite comme à large échelle qui traversent les barrières géographiques comme elle offre aux organismes une nouvelle plateforme de diffusion pour joindre les auditoires et le grand public. La technologie rend aussi possible pour le Conseil le prolongement de sa fonction de recherche, un meilleur ciblage de ses communications auprès de ses divers intervenants et une meilleure gestion de l'information.

L'économie, une menace

La situation macroéconomique actuelle, incluant la crise financière mondiale, pourrait s'avérer particulièrement défavorable aux arts, probablement pour la majeure partie de la période de planification, premièrement, parce que les fonds de dotation, les dons et les parrainages dont dépendent les revenus des grands organismes artistiques peuvent être à risque; et

deuxièmement, parce que la croissance des publics dépend largement de la confiance des gens envers l'économie et des revenus disponibles.

Deux défis

L'urbanisation croissante du Canada se reflète dans la concentration des artistes professionnels dans les villes. Nous avons besoin d'instaurer des mesures pour pouvoir faire face à la croissance des arts dans les centres urbains, en nous assurant que tous les artistes et organismes artistiques de l'ensemble du pays ont un accès équitable aux programmes du Conseil.

Les activités artistiques professionnelles disposent de moins d'espace et de temps d'antenne dans les médias grand public, alors que l'accroissement de la couverture artistique par des médias parallèles (magazines électroniques, blogues) s'est accentué.

Orientations stratégiques, 2008-2011

Direction 1 : Artistes

Observations :

- Entre 1991 et 2001, le nombre d'artistes professionnels a augmenté de 29 %, soit près de trois fois le taux de croissance de la main-d'œuvre globale (10 %). En 2001 (dernière année des chiffres de recensement disponibles), le revenu moyen d'un artiste était de 23 500$.
- Bien que le gouvernement ait réalisé certains progrès, en ce qui a trait à la législation de la propriété intellectuelle, rien ne garantit aux artistes qu'ils recevront une indemnisation pour leurs idées créatives.
- Outre des subventions, les jeunes professionnels des arts cherchent à obtenir de l'aide pour obtenir des services pratiques tels de la formation en affaires et en marketing, du soutien en réseau et des stages de mentorat.
- Les artistes ont exprimé un intérêt marqué pour les activités internationales de perfectionnement de compétences, d'accroissement d'expérience créatrice ainsi que de développement de carrière.
- Avec le soutien de la nouvelle technologie, les artistes travaillent à l'extérieur des organismes dans des groupes spécialement formés pour certaines occasions, afin d'élargir leurs recherches au Canada et à l'étranger.
- On observe un virage vers des pratiques plus hybrides, puisque les frontières traditionnelles entre les disciplines, les genres et les pratiques s'estompent et se mélangent.

But :
Renforcer l'engagement du Conseil des Arts à l'égard des artistes œuvrant seuls ou en collaboration, car ils constituent le cœur même de la pratique artistique au Canada

Le Conseil des Arts du Canada explorera différents moyens de mieux harmoniser son appui avec les besoins des artistes sur le plan de la création et du développement professionnel, au Canada et à l'étranger. À mesure que ses ressources augmenteront, le Conseil des Arts assouplira et augmentera le soutien offert aux artistes, en visant une adéquation plus grande

avec le soutien offert aux professionnels de la recherche dans le secteur universitaire. L'organisme augmentera son rayonnement auprès des artistes plus jeunes qui présentent des demandes au Conseil aux premières étapes de leur carrière professionnelle. De plus, il verra à optimiser la célébration des lauréats de prix qu'il administre, afin de mieux sensibiliser le public aux réalisations des artistes canadiens.

Résultats attendus :
Les programmes du Conseil contribueront à un environnement plus favorable à la poursuite d'activités créatives et de perfectionnement des compétences dans les arts professionnels par les individus, collectifs et groupes et à la présentation de leurs œuvres à un public appréciateur.

Mesures et indicateurs de rendement
Les mesures de rendement sont le développement des carrières des artistes canadiens et les changements globaux dans la mise en valeur publique des artistes canadiens, au pays comme à l'étranger.

Les indicateurs de rendement incluront des études de cas, des dossiers de recherche et des analyses de données, ainsi que la version mise à jour du rapport intitulé *L'incidence des subventions du Conseil des Arts du Canada sur la carrière des artistes individuels*, lequel portera sur les jeunes artistes et les artistes de la communauté culturelle, des communautés de langue officielle en situation minoritaire et les artistes autochtones.

Orientation 2 : Organismes artistiques

Observations :
- Les organismes artistiques connaissent des pressions financières de plus en plus fortes et ont besoin de générer plus de revenus gagnés et du secteur privé, de développer et de diversifier leurs publics, et de trouver de nouvelles façons d'intéresser le public. Cela peut entraîner des changements structuraux dans l'organisme ainsi qu'une modification de ses modes de production, de rayonnement et de diffusion.
- En dépit des 30 M$ ajoutés au crédit parlementaire permanent du Conseil, annoncé en 2007, le financement du fédéral accuse un déclin par rapport aux revenus totaux des organismes artistiques.
- Les attentes des publics se diversifient et le secteur déploie d'énormes efforts pour répondre à cette demande de variété de plus en plus accrue.
- Le coût abordable des voyages et le côté pratique du divertissement à domicile menacent les organismes de moyenne à grande taille qui doivent intéresser de vastes auditoires à des séries fixes de spectacles.
- Bien que les récents changements apportés aux lois fiscales encouragent les dons aux organismes de charité, seuls les organismes les plus grands et établis depuis longtemps peuvent concurrencer en vue d'obtenir de nouveaux fonds que, par ailleurs, les secteurs de la santé, de l'éducation et des services sociaux leur disputent.
- Les perspectives réduites et les paramètres changeants des programmes limitent l'aptitude des organismes à diffuser leurs œuvres sur la scène internationale, bien que nombre d'entre eux dépendent des tournées pour faire travailleur leurs employés pendant toute l'année.
- Dans certains secteurs (notamment l'édition), l'Internet a créé de nouveaux moyens de survie.

- Il existe des tensions générationnelles entre la génération grisonnante des administrateurs d'art baby-boomers et une main d'œuvres plus jeune, mobile et entrepreneuriale.

But :
Accroître l'engagement du Conseil à l'égard des organismes artistiques, afin que ces derniers puissent mieux soutenir les pratiques artistiques partout au pays

Le Conseil élargira son appui aux organismes artistiques petits, moyens et grands, en reconnaissance du fait qu'en plus de soutenir et d'employer les artistes et de produire des œuvres d'art, ceux-ci constituent le principal outil de développement des publics (incluant l'enseignement des arts) et de diffusion des arts au pays. L'organisme s'emploiera à faire augmenter substantiellement l'investissement public dans l'infrastructure organisationnelle partout au pays et renforcera le rôle des organismes artistiques canadiens à l'étranger. Là où l'infrastructure artistique ou les conditions requises pour soutenir l'activité artistique professionnelle lui semblent particulièrement faibles ou fragiles, le Conseil explorera la possibilité d'adopter des mesures spéciales ou d'utiliser d'autres outils pour renforcer l'infrastructure. Il collaborera avec les organismes ayant le plus de ressources et veillera à ce qu'elles élargissent leur champ d'action au-delà de leur seule survie, pour englober les intérêts des disciplines et des collectivités dans lesquelles ils évoluent.

Résultats attendus :
La capacité des organismes artistiques de produire des œuvres créatives et diversifiées et de lier des rapports durables avec leurs publics sera renforcée.

Mesures et indicateurs de rendement :
Le rendement se mesurera par la santé qu'afficheront les organismes artistiques en matière de créativité, de finances et de stabilité organisationnelle, ainsi que par leurs liens avec les auditoires locaux, nationaux et internationaux.

Les indicateurs de rendement incluront un profil préliminaire des possibilités et besoins régionaux obtenu grâce à une recherche menée sur un groupe-échantillon d'organismes et à un examen des facteurs de santé organisationnelle, incluant la croissance des revenus et une mise à jour sur la rémunération des gestionnaires du secteur artistique. Faire le suivi de l'affectation des nouveaux fonds, à l'aide du nouveau CADAC (Canadian Arts Data/Données sur les arts au Canada), outil de production de rapports, mettra en lumière l'effet différentiel mesuré grâce au taux de fréquentation, au nombre de visiteurs ou de lecteurs, aux revenus de billetterie et aux prix des billets du marché local.[1] Les rapports finaux sur l'utilisation des subventions d'aide à la tournée par le groupe-échantillon et les études de cas sur les programmes de diffusion du Conseil seront d'autres indicateurs.

Orientation 3 : Équité

Observations :
- Le nombre de jeunes artistes d'ascendance autochtone ou issus de la diversité culturelle croît rapidement. Ces artistes émergents ne jouissent pas du cadre de travail ferme des

[1] Nota : La fonction de rapport statistique du nouveau CADAC entrera en usage vers la fin de la période envisagée par ce plan seulement (c.-à-d., en 2010-2011).

organismes établis de longue date par lequel ils pourraient développer leur pratique. Les programmes d'accroissement de la capacité du Conseil constituent des outils efficaces pour remédier à cette inégalité.

- Le marché européen des œuvres d'art canadien autochtones est présentement vigoureux dans de nombreuses disciplines. Le Conseil offre de l'aide aux activités de tournée et de diffusion.
- La diversité culturelle de la littérature canadienne est louée partout dans le monde et les écrivains canadiens d'origine étrangère continuent de remporter des prix importants (p.ex., le Prix IMPAC Dublin Literary Award 2008 de Rawi Hage pour *De Niro's Game*).
- Bien que le ministère du Patrimoine canadien ait mis fin à une initiative conjointe de soutien à l'accroissement de la capacité pour les organismes de la diversité culturelle et autochtones, le Conseil comble la différence et continue d'offrir le même soutien à ces initiatives.
- Bien que le ministère du Patrimoine canadien n'ait pas confirmé le soutien au Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle (PICLO) / Interdepartmental Partnership with the Official Language Communities (IPOLC) au-delà de 2008-2009, le Conseil s'est engagé à maintenir lui-même ce soutien pendant les trois prochaines années.
- Les quatre repères utilisés par le Conseil pour surveiller les disparités régionales se sont avérés très efficaces. Il s'agit du taux de demande, de la représentation des pairs évaluateurs, du taux de succès et du nombre de subventions octroyées (par rapport à la population totale des artistes et à la population totale en général).
- Des sondages informels suggèrent que, dans l'ensemble, la société adhère de plus en plus étroitement au principe de l'équité, situation reflétée par le désir croissant de nombreux artistes de travailler hors des paramètres traditionnels, c'est-à-dire dans des mouvements communautaires en faveur des changements sociaux.

But :
Accroître le rôle de chef de file du Conseil dans la promotion de l'équité comme priorité critique dans la réalisation des aspirations artistiques du Canada

Le Conseil continuera de repérer et d'aborder les iniquités de toutes sortes – linguistiques, régionales, culturelles, autochtones, raciales, fondées sur le genre, etc. – à partir de sa perspective nationale unique. L'organisme se fixera des buts mesurables et harmonisera le financement de ses activités de manière à mieux refléter la composition démographique et culturelle du pays; il interviendra activement dans les circonstances qui, à son avis, nécessitent des mesures spéciales. Il soulignera la diversité comme composante prédéterminée de toutes ses stratégies de communication et, à mesure que ses ressources le permettent, il explorera la possibilité d'y ajouter de nouvelles dimensions, comme l'appui aux artistes handicapés.

Résultat attendu :
Poursuivre l'alignement des politiques et programmes du Conseil sur les changements démographiques et culturels du pays.

Mesures et indicateurs de rendement :
Les groupes visés par le principe d'équité véhiculé par le Conseil, incluant les artistes de la diversité culturelle, autochtones ainsi que de langue officielle en situation minoritaire,

recevront plus de soutien et l'on démontrera à quel point les pratiques en matière d'équité sont bien intégrées au sein du Conseil.

Les indicateurs de rendement comprennent :

(a) Les tendances en matière financière et statistique tirées de diverses sources dont Statistique Canada; les données de CADAC (Canadian Arts Data/Données sur les arts au Canada), du programme d'accroissement de la capacité pour organismes de la diversité culturelle et autochtones, et d'autres certains programmes ciblés; ainsi que certaines parties de la version mise à jour du rapport sur les artistes de la diversité culturelle, autochtones et des communautés de langue officielle en situation minoritaire, intitulé *L'incidence des subventions du Conseil des Arts du Canada sur la carrière des artistes individuels*.

(b) Les rapports sur l'équité de la Division des ressources humaines, des constations de recherche et des consultations visant à accroître la compréhension, les connaissances, les responsabilités communes et la participation des employés du Conseil en matière d'équité (p. ex., perspectives de perfectionnement professionnel, rayonnement et séances de rédaction de demandes de subventions ciblant les groupes désignés par l'équité et les membres de comité).

Orientation 4: Partenariat

Observations :

- Les artistes, particulièrement les jeunes artistes, démontrent un intérêt croissant pour le travail de collaboration avec les communautés et les secteurs non traditionnels ou autres qu'artistiques, comme participants à des mouvements en faveur de changements sociaux.
- Depuis quelques années, les partenariats entre les organismes de soutien aux arts (des niveaux fédéral, provincial et municipal ainsi que des secteurs privé et gouvernemental) se sont avérés des moyens efficaces pour multiplier les ressources du Conseil et faire face aux changements que connaît le secteur du financement.
- Bien que le Conseil soit le principal organisme fédéral direct de soutien aux artistes et aux organismes artistiques professionnels, il ne représente que cinq pour cent seulement du financement fédéral total affecté aux arts.

But :
Considérer les partenariats avec d'autres organismes comme élément clé de la démarche adoptée par le Conseil pour accomplir son mandat

Dans la mesure du possible, le Conseil fera appel aux partenariats avec d'autres organismes, incluant les autres organismes de soutien aux arts, comme solution de rechange efficace et rentable à l'accroissement de son personnel et à l'élargissement de ses programmes. Le Conseil renforcera son solide partenariat avec les organismes provinciaux et territoriaux de soutien aux arts et collaborera avec ses homologues de l'administration fédérale à l'amélioration de la mise en œuvre des programmes dans le domaine des arts. Les partenariats seront utiles dans les secteurs qui intéressent grandement le Conseil, mais où il ne dispose ni du mandat, ni des ressources nécessaires pour offrir directement des programmes; ils pourraient aussi offrir de nouvelles occasions aux arts ou permettre au public de vivre l'expérience de l'art. Le Conseil mettra aussi ces partenariats à contribution, afin d'accroître son rayonnement dans tout le pays et entretiendra des liens avec ses homologues de partout dans le monde, dans le but de

s'assurer l'accès aux idées nouvelles et aux pratiques exemplaires du monde entier. Grâce aux partenariats, la sphère d'influence du Conseil sera bien supérieure à ses ressources et ses horizons seront élargis; il pourra voir d'autres organismes comme autant de partenaires naturels qui l'aideront à accomplir leur mission commune, soit d'offrir aux Canadiennes et aux Canadiens l'occasion d'exprimer leur créativité et d'offrir aux autres d'être sensibilisés à leur art.

Résultat attendu :
Les partenariats, existants et à venir, multiplieront les ressources disponibles aux artistes et organismes artistiques; accroîtront l'impact du Conseil; et amélioreront les services rendus à la communauté artistique canadienne par le Conseil et ses partenaires.

Mesures et indicateurs de rendement :
L'étroit suivi des tendances et impacts artistiques à l'échelle nationale sera amélioré par des recherches menées avec des partenaires, et de nouveaux fonds et services seront générés par des investissements stratégiques dans des partenariats.

Les indicateurs de rendement comprennent :
(a) Une évaluation, grâce aux rapports statistiques CADAC (débutant en 2010), des sondages sur la satisfaction de la clientèle et des rapports produits par les participants sur la réussite de projets de recherche et de perfectionnement professionnel;
(b) Le montant des nouveaux fonds obtenus par les partenariats, l'impact des initiatives de partenariat, les types et secteurs de partenariats mis en œuvre et la participation de la Commission canadienne pour l'UNESCO à des activités de partenariat.

Orientation 5 : La capacité du Conseil à instaurer le changement

Observations :
- La diversification des pratiques artistiques et des publics des arts, la mouvance des politiques artistiques et la rigueur croissante des normes en matière de reddition de compte et de transparence contribuent à alourdir le fardeau administratif, ce qui entraîne une augmentation de la charge de travail.
- Le Conseil doit élaborer des mécanismes plus efficaces pour attirer et retenir les employés compétents et dévoués qui reflètent la diversité de la population canadienne.
- Le Conseil reconnaît et prend les mesures qui s'imposent pour exploiter les avantages de l'horizontalité : travailler sans tenir compte des divisions organisationnelles pour favoriser une collaboration efficace.
- Le Conseil doit veiller à ce que ses communications internes et externes soient alignées sur ses plans stratégique et d'entreprise, et diffusées de façon à être comprises de façon cohérente par tous.
- Les Canadiennes et les Canadiens se tournent vers des pratiques environnementales plus viables et s'attendent à ce que le secteur public, dont le Conseil, fasse preuve de leadership dans ce domaine.

But :
Instaurer des changements structurels au Conseil des Arts pour améliorer ses communications et renforcer sa capacité d'apporter des changements

Afin d'utiliser davantage la base de connaissance du Conseil et d'accroître ses capacités organisationnelles, ce dernier appliquera une série de recommandations dégagées à l'occasion de la révision de la structure organisationnelle de 2007, pour améliorer la culture d'apprentissage et d'échange d'information, la recherche, la planification stratégique, l'évaluation de programmes, la mise en œuvre de changements, et la capacité de communication de l'organisme. Ces mesures auront pour but général de renforcer le leadership et l'intégration horizontale au sein de l'organisme, et incluront une plus grande intégration du Secrétariat de la Commission canadienne pour l'UNESCO et de la Banque d'œuvres d'art, ainsi qu'une collaboration plus étroite avec la Commission du droit de prêt public. Ces changements aideront aussi le Conseil à accorder plus d'attention à ses priorités à tous les niveaux de l'organisme.

Résultats attendus :
Usage accru de la base de connaissance du Conseil par la communauté artistique, renforcement de la capacité des communications et du leadership parmi les employés du Conseil et responsabilisation accrue grâce à la mise à jour de politiques, procédures, normes et mécanismes de reddition de compte.

Mesures et indicateurs de rendement :
La demande pour les services et l'expertise du Conseil augmentera et le niveau de responsabilisation seront rehaussés par la complétion de la révision de la structure organisationnelle; l'examen des communications et de l'efficacité du site web; la mise à jour des normes en matière de rapports financiers et des politiques d'entreprise organisationnelles; et l'accroissement de la qualité de sa reddition de compte envers le public.

Les indicateurs de rendement comprendront :

(a) En ce qui concerne la demande de services : le nombre de demandes externes pour l'expertise du Conseil dans des domaines tels que les programmes et les politiques; la recherche et les communications; la structure et les activités de la Banque d'œuvres d'art; le nombre de journées de déplacement des employés; le nombre de présentations, de consultations et de vidéoconférences impliquant des auditoires de l'externe; la constitution d'une réserve de talents par l'entremise d'initiatives des Ressources humaines (planification de la relève, formation des employés, etc.); ainsi que l'évaluation continue des communications (p. ex., fréquentation du site web, sondage auprès des utilisateurs du site web).

(b) En ce qui concerne la responsabilisation : l'implantation des Normes internationales d'information financières d'ici le 1er avril 2010; la révision des politiques du Conseil en matière de services dans les domaines des ressources humaines, des finances et de l'administration; la révision des règlements internes et de la politique de régie du conseil d'administration; la mise en œuvre des recommandations émises à l'issue des vérifications internes et externes; la qualité et la pertinence de l'information et de l'analyse fournies dans les rapports annuels et les profils d'aide annuels; ainsi que l'introduction d'une assemblée annuelle publique.

Pour de plus amples renseignements sur les activités du Conseil des Arts du Canada, visitez le site web du Conseil, à www.conseildesarts.ca.

Conseil des Arts du Canada
Bilan consolidé pro forma au 31 mars
(Non vérifié)
(en milliers de dollars)

	2009	2010	2011
ACTIF			
Actif à court terme			
Encaisse et quasi-espèces	3 896 $	5 135 $	6 056 $
Revenus de placements à recevoir	0	0	0
Débiteurs	1 433	1 448	1 462
Frais reportés	541	552	563
	5 870	7 134	8 081
Placements (1)	318 404	319 996	321 596
Oeuvres d'art et instruments de musique	20 368	20 618	20 868
Autres immobilisations nettes	3 109	2 501	2 067
Total de l'actif	**347 751 $**	**350 250 $**	**352 611 $**
PASSIF			
Passif à court terme			
Subventions à payer	29 133 $	29 424 $	29 716 $
Créditeurs et charges à payer	2 997	3 057	3 118
	32 130	32 481	32 834
Revenus reportés	3 016	3 076	3 138
Avantages sociaux futurs	2 182	2 448	2 746
Total du passif	**37 328**	**38 005**	**38 718**
AVOIR			
Contribution initiale	50 000	50 000	50 000
Bénéfices non répartis - début	13 796	13 845	13 824
Résultats nets pour l'exercice	49	- 20	- 201
Bénéfices non répartis - fin	13 845	13 824	13 624
Cumul des autres éléments du résultat étendu	57 465	59 057	60 657
	71 310	72 881	74 281
Réserve découlant de la capitalisation des revenus de placement	168 745	168 745	168 745
Réserve pour l'investissement dans des oeuvres d'art et des instruments de musique	20 368	20 618	20 868
	189,113	189,363	189,613
Total de l'avoir	**310 423**	**312 244**	**313 894**
Total du passif, des dotations privées et de l'avoir	**347 751 $**	**350 250 $**	**352 611 $**

(1) Augmentation de 0,5% seulement de la valeur marchande des placements en raison du marché instable.

Canada Council for the Arts / Conseil des Arts du Canada
Pro Forma Statement of Operations for the Years Ending March 31
États des résultats pro forma pour les exercices terminés le 31 mars
Unaudited / Non vérifié

	2009	2010	2011
	(in thousands of dollars)/(en milliers de dollars)		
REVENUE / REVENUS			
Net investment income / Revenus nets de placements (1)	9,422	9,753	9,967
Other / Autres	2,960	3,061	3,121
Total revenue / Total des revenus	**12,382**	**12,814**	**13,087**
EXPENSES / DÉPENSES			
Arts - Grants & Services / Arts - Subventions et services			
Grants / Subventions	150,033	150,033	150,033
Administration	9,828	10,044	10,265
Services	3,207	3,231	3,255
	163,068	163,307	163,552
Arts Promotions / Promotion des Arts	8,906	8,995	8,951
General Administration / Administration générale	21,000	21,174	21,427
Total expenses / Total des dépenses	**192,974**	**193,475**	**193,930**
Net cost of operations before parliamentary appropriation / Coût d'exploitation net avant le crédit parlementaire	180,593	180,661	180,842
Parliamentary appropriation / Crédit parlementaire (2)	180,641	180,641	180,641
Surplus (deficit) for the years/Excédent (déficit) des exercices	**49**	**(20)**	**(201)**

(1) Assumption: 2% increase in investment income
Hypothèse : augmentation de 2% dans les revenus de placement

(2) Assumption: Incremental funding renewed in 2011 /Financement supplémentaire renouvelé en 2011

3) Cet état des résultats présente les trois principales catégories de dépenses de l'architecture des activités de programme (AAP) du Conseil fournie au Secrétariat du Conseil du Trésor pour inclusion dans la mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) utilisée pour préparer les principales prévisions budgétaires annuelles du gouvernement. Ces catégories sont les suivantes :

- Subventions et services à l'appui de la création, production et diffusion des arts pour les artistes et organismes. (Cette catégorie comprend toutes les subventions et paiements du droit de prêt public.)
- Promotion des arts pour accroître chez le public ses connaissances et son appréciation de la culture et des arts canadiens. (Cette catégorie regroupe la Banque d'œuvres d'art, les activités de développement des publics et des marchés, les prix, les activités de partenariat et la Commission canadienne pour l'UNESCO.)
- Services internes. (Cette catégorie, que le Conseil appelle « Administration générale » regroupe les finances, la vérification, les ressources humaines, les technologies de l'information, les communications, la recherche, l'évaluation des programmes, etc.)