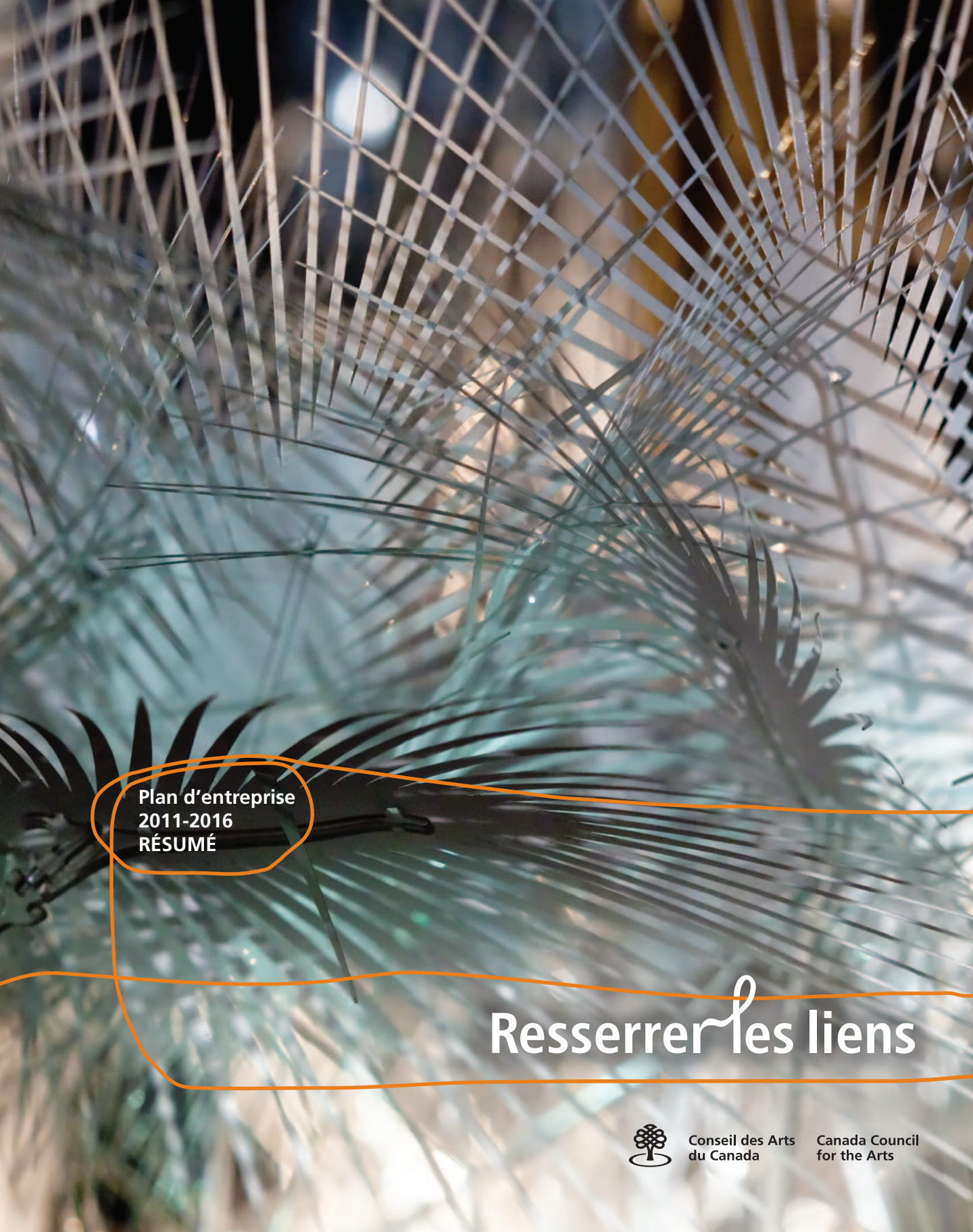


Plan d'entreprise 2011-2016 RÉSUMÉ

Resserrer les liens

Conseil des Arts du Canada

Canada Council for the Arts

Resserrer les liens

Plan d'entreprise 2011-2016
Résumé

350 rue Albert
CP 1047
Ottawa ON K1P 5V8
1-800-263-5588 ou
613-566-4414
info@conseildesarts.ca

conseildesarts.ca

septembre 2011

Conseil des Arts du Canada
Canada Council for the Arts

Contexte

En 2007, le Conseil des Arts du Canada a entrepris l'exercice de planification stratégique le plus important de son histoire en collaboration avec son conseil d'administration, son personnel, la communauté artistique, d'autres conseils des arts, différents ministères et un large éventail d'intervenants. Le plan stratégique *Cap sur l'avenir 2008-2011*, issu de cet exercice, constituait la base du plan d'entreprise du Conseil pour la période 2008-2011.

Dans son plan stratégique et son plan d'entreprise, le Conseil :

- réaffirmait que son **but principal** est d'alimenter un secteur des arts dynamique et varié, qui enrichit la vie des Canadiennes et des Canadiens — un but qu'il vise à atteindre en renforçant la pratique professionnelle des arts au Canada et en resserrant les liens établis entre les arts et le public;
- déterminait les **conditions d'ensemble** (artistiques, sociales, économiques, politiques et technologiques) qui exercent une influence prédominante sur les arts au Canada;
- définissait un **cadre global et cinq orientations stratégiques axées sur des mesures et des objectifs précis**, au sein desquels il devait inscrire ses efforts pour atteindre son but principal.

Le Conseil a établi des priorités et y a affecté des budgets; il a aussi suivi et évalué ses progrès en fonction du cadre global établi et de ses cinq orientations stratégiques.

Les rapports annuels qu'il remet au Parlement font état de son rendement en soulignant ce qu'il a accompli et ce qu'il lui reste à faire pour atteindre ses objectifs.

De 2008 à 2011, les ressources financières du Conseil ont augmenté. En 2008-2009, le gouvernement fédéral a alloué au Conseil 30 millions de dollars de nouveaux fonds récurrents, ce qui a permis au Conseil d'offrir des subventions à un plus grand nombre d'artistes et d'organismes artistiques et de mettre en œuvre certaines priorités stratégiques.

En 2010, fort de son expérience des dernières années, le Conseil a amorcé un second exercice de planification stratégique. Une fois encore, de vastes consultations à l'interne et à l'externe ont eu lieu (les plus importantes de l'histoire du Conseil). Les participants ont été invités à répondre aux questions suivantes :

- Le Conseil est-il sur la bonne voie?
- Certains changements dans le milieu justifient-ils que les objectifs du Conseil soient revus ou réorientés?
- Comment le Conseil sera-t-il en mesure de mieux soutenir les arts au Canada au cours des cinq prochaines années?

La plupart des intervenants et des participants du domaine des arts ont affirmé que le Conseil était sur la bonne voie avec ses cinq orientations stratégiques et qu'il devait continuer de leur donner priorité. Ils ont toutefois précisé que le Conseil devait maintenir ses orientations en tenant compte des principales tendances ayant une influence sur

les arts et la société. Les tendances évoquées par les participants sont **le ralentissement économique, l'engagement du public envers les arts, les possibilités de synergie dans le domaine des arts et les nouvelles technologies.**

Plan stratégique et plan d'entreprise 2011-2016

Le plan stratégique et le plan d'entreprise 2011-2016 réaffirment les cinq orientations qui guideront les activités du Conseil, précisent les stratégies à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs définis, et établissent les mesures à prendre pour suivre les progrès accomplis. Voici les cinq orientations qui seront reprises dans le plan 2011-2016 :

Orientations

1. Artistes
2. Organismes artistiques
3. Équité
4. Partenariat
5. Développement organisationnel

1. **Artistes** : renforcer l'engagement du Conseil à l'égard des artistes œuvrant seuls ou en collaboration, car ils constituent le cœur même de la pratique artistique au Canada.

2. **Organismes artistiques** : accroître l'engagement du Conseil à l'égard des organismes artistiques afin que ces derniers puissent mieux soutenir les pratiques artistiques partout au pays.

3. **Équité** : accroître le rôle de chef de file du Conseil dans la promotion de l'équité comme priorité critique à la réalisation des aspirations artistiques du Canada.

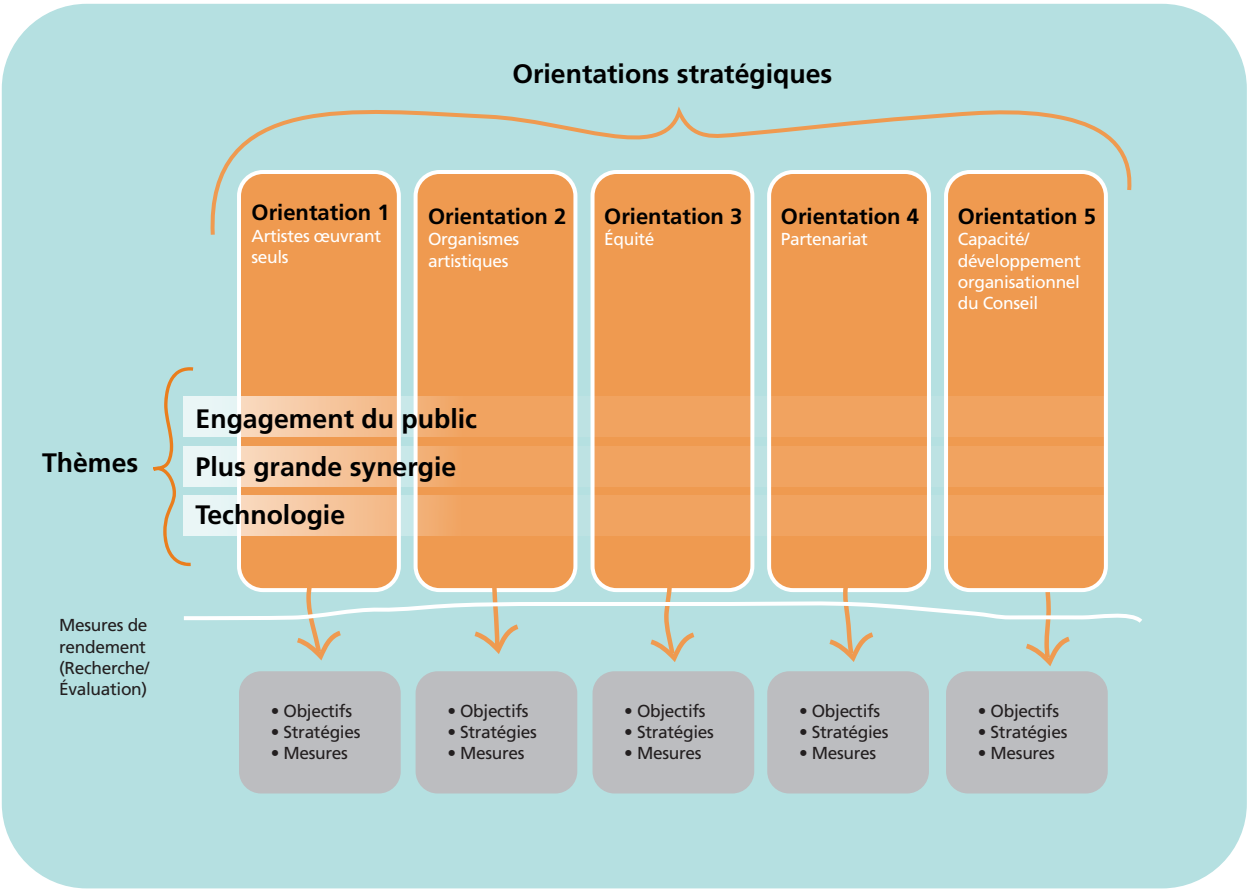
4. **Partenariat** : considérer les partenariats avec d'autres organismes comme un élément clé de la démarche adoptée par le Conseil pour accomplir son mandat.

5. **Développement organisationnel** : accroître, au Conseil, la capacité d'appui aux arts et d'instauration de changements grâce au renforcement de sa structure et de son effectif et à l'amélioration de ses services.

Si le maintien de ces cinq orientations assure une continuité essentielle pour les périodes visées par les plans 2008-2011 et 2011-2016, ces plans comportent toutefois des différences marquées. Les plans 2011-2016 s'inscrivent dans un climat économique très différent de ceux de la période précédente et reflètent les trois grandes tendances qui ont été identifiées lors des consultations et qui ont une influence de plus en plus grande sur les arts et la population canadienne, soit :

- l'importance croissante de **l'engagement du public envers les arts;**
- le rôle crucial joué par la **synergie** dans le secteur des arts et la société en général;
- les **nouvelles technologies** qui modifient grandement la façon dont les arts sont conçus et vécus.

Orientations stratégiques et thèmes



Tant la **réalité économique** que ces tendances transversales marqueront les cinq orientations stratégiques et influenceront à la fois les activités et opérations internes du Conseil et ses relations avec la communauté artistique et les autres intervenants.

Ralentissement économique

La récession mondiale des dernières années a touché tous les secteurs, y compris celui des arts. Le Conference Board du Canada estime que les revenus du secteur de la culture au Canada ont diminué d'environ 3,1 milliards de dollars en 2009, soit de 4,3 %. Bien que la reprise soit amorcée, le gouvernement fédéral ainsi que les gouvernements provinciaux et municipaux prévoient plusieurs années difficiles.

Une telle situation a un double effet sur le Conseil. Premièrement, le financement du Conseil provenant du gouvernement n'augmentera probablement pas et pourrait même être rajusté. Deuxièmement, étant un organisme national de soutien aux arts, le Conseil est directement touché par les décisions prises par tous les paliers de gouvernement. Les coupures dans le financement des arts auprès d'autres intervenants conduisent presque toujours à accroître la demande auprès du Conseil.

Conscient de cette nouvelle réalité économique, le Conseil continuera d'investir ses ressources de façon stratégique et responsable. Il s'appuiera sur son rôle national et sur ses relations pour explorer de nouveaux moyens d'accroître les répercussions de ses ressources et pour créer de

nouveaux partenariats liés aux arts. En collaboration avec divers organismes publics de financement, des organismes nationaux de services aux arts et la communauté artistique, il continuera à présenter un dossier bien documenté pour obtenir des investissements publics additionnels dans le domaine des arts.

Engagement du public envers les arts

L'engagement du public envers les arts n'est pas un concept nouveau pour le Conseil ou pour le milieu des arts. Il y a cependant un engouement croissant pour celui-ci parmi les artistes et les organismes artistiques ainsi que dans les milieux gouvernementaux et le milieu de la recherche. L'étude de l'engagement du public envers les arts consiste à examiner la culture à la fois du point de vue de l'expérience individuelle, de l'expérience collective et de l'expérience de l'artiste créateur.

Les artistes et organismes artistiques sont les premiers à susciter l'engagement du public envers les arts. Ils cherchent de nouvelles façons de bâtir des relations avec les auditoires et les communautés dans lesquelles ils œuvrent et, aussi, d'améliorer la qualité de vie de l'ensemble de la population canadienne. Les chercheurs du domaine culturel, quant à eux, démontrent les avantages (intellectuels, émotionnels, spirituels, etc.) qui découlent de l'expérience artistique. De leur côté, les gouvernements et la classe politique veulent s'assurer de l'intérêt et de l'appréciation véritables du public pour les arts afin de déterminer s'ils doivent investir dans ce secteur.

Le Conseil considère important l'engagement du public envers les arts, car son but est de soutenir la pratique artistique au bénéfice de la population canadienne.

Pendant la période 2011-2016, tout en continuant de mettre la pratique artistique professionnelle au cœur de ses interventions, le Conseil appuiera les efforts de sensibilisation du public envers les arts, poursuivis par le milieu des arts, en multipliant, pour les artistes et les organismes artistiques, les occasions de susciter l'engagement du public et de créer de nouveaux liens au sein de leur propre communauté et avec d'autres secteurs d'activité. Il mettra également en évidence la contribution de l'art et des artistes à la vie quotidienne ainsi que les artistes qui reçoivent ses prix et ses bourses.

Synergie

Le concept de synergie sied particulièrement bien au Conseil des Arts du Canada. Depuis de nombreuses années, le Conseil a développé une culture fondée sur la consultation et a établi des liens très étroits avec les artistes et les organismes artistiques du pays, avec les bailleurs de fonds de tous les paliers de gouvernement et avec divers intervenants. Entre autres exemples, on peut citer le travail du Conseil pour structurer le réseau des Organismes publics de soutien aux arts du Canada (OPSAC), son rôle actif dans les réunions des trois paliers de gouvernement, ses rencontres régulières avec des organismes nationaux de services aux arts et son grand recours aux artistes et autres professionnels des arts de partout au pays pour l'élaboration de ses programmes et l'évaluation des demandes de subvention.

Le concept de la synergie est fortement ressorti au cours des consultations. Les différents intervenants ont reconnu que la coopération au sein de la communauté artistique ainsi qu'entre la communauté artistique et les autres partenaires maximise la portée et le rendement de l'investissement des ressources disponibles et peut être extrêmement bénéfique aux arts et à la société canadienne.

Pour la période 2011-2016, le Conseil multipliera les possibilités de synergie pour soutenir la pratique des arts et resserrer les liens entre les arts et les Canadiennes et les Canadiens. Il modifiera progressivement ses objectifs de programme pour favoriser le partage des ressources et des connaissances et cherchera des moyens de consolider le financement privé des arts.

Nouvelles technologies

La transition vers une société numérique transforme littéralement la vie de tous les secteurs, y compris le secteur des arts. Du créateur au consommateur, tous s'adaptent aux changements radicaux qu'entraînent les nouvelles technologies et, notamment, les médias sociaux. Ces technologies offrent de nouveaux moyens d'interagir et d'accéder au contenu culturel. De plus en plus d'artistes et d'organismes artistiques innovent en utilisant les nouvelles technologies pour créer, produire, promouvoir et diffuser l'art, et ce, bien souvent, sans la participation des intermédiaires habituels.

Au cours de la période visée par son plan stratégique 2011-2016, le Conseil appuiera les efforts du milieu des arts pour tirer profit des occasions qu'offrent les nouvelles technologies en matière de création, de production et de diffusion des arts. Le Conseil adoptera aussi les nouvelles technologies pour rationaliser les processus de demande et d'évaluation et, ainsi, accroître son efficacité. De plus, il mettra à jour ses outils technologiques pour mieux remplir son mandat.

Respecter les cinq orientations

Au cours des cinq prochaines années, le Conseil mettra l'accent sur le respect de ses cinq orientations stratégiques pour atteindre les objectifs suivants :

Orientation 1 – artistes

- encourager et soutenir la créativité et l'innovation artistiques pour le mieux-être de l'ensemble des Canadiennes et des Canadiens;
- mener un dialogue d'envergure nationale visant à faire reconnaître le rôle primordial des artistes au sein de la société;
- soutenir le travail des artistes, car ceux-ci reflètent, remettent en question et partagent les aspirations des Canadiennes et des Canadiens.

Orientation 2 – organismes artistiques

- encourager et soutenir la riche diversité des organismes artistiques du Canada pour le mieux-être de toutes les Canadiennes et de tous les Canadiens;
- mener un dialogue d'envergure nationale visant à faire reconnaître le rôle primordial des organismes artistiques au sein des communautés, partout au Canada;
- renforcer le rôle de leadership des organismes artistiques en travaillant avec eux à la réalisation d'environnements artistiques dynamiques qui enrichissent la vie communautaire.

Orientation 3 – équité

- promouvoir l'équité et la diversité comme partie intégrante du milieu artistique canadien et en favoriser l'avancement;
- s'assurer que les groupes qui ont des difficultés majeures à accéder au financement public des arts peuvent avoir un accès équitable aux programmes et services du Conseil;
- soutenir et promouvoir l'esprit de leadership essentiel au sein des groupes bénéficiant des mesures d'équité dans le milieu artistique.

Orientation 4 – partenariat

- optimiser les répercussions de ses ressources et recueillir de nouveaux fonds en travaillant avec des partenaires issus ou non du domaine artistique;
- collaborer avec des organismes de soutien aux arts à l'amélioration des programmes et des services offerts au milieu artistique professionnel canadien.

Orientation 5 – développement organisationnel

- partager les connaissances que le Conseil a acquises en assumant son rôle d'envergure nationale, et ce, pour le mieux-être de la communauté artistique et du grand public;
- étendre le rayonnement du Conseil en améliorant les communications et les services qui font ressortir les effets bénéfiques du travail des artistes et des organismes artistiques sur la vie de toutes les Canadiennes et de tous les Canadiens;
- préserver la capacité du Conseil à servir la communauté artistique et à offrir aux Canadiennes et aux Canadiens des ressources de qualité en période de restriction budgétaire.

Mesurer les résultats : un défi crucial

Au Canada et partout dans le monde, les organismes de soutien aux arts affrontent un même défi : sur quelles bases doivent-ils évaluer leur succès? Tout comme le Conseil des Arts du Canada, de nombreux organismes de soutien ont établi des processus pour leur planification stratégique. Ils ont cerné des objectifs et défini des stratégies pour les atteindre, tout en reconnaissant qu'il est difficile de mesurer des résultats dans un domaine comme celui des arts, puisque celui-ci repose sur l'expérimentation et est, par nature, hautement qualitatif.

Au cours des dernières années, le Conseil a fait de grands progrès pour déterminer comment et quand évaluer ses propres interventions. De plus, son plan d'entreprise précise un certain nombre d'indicateurs de rendement — tant quantitatifs

que qualitatifs — dont il se servira pour mesurer ses progrès. Par le biais des différents outils qu'il a développés — notamment les tableaux des résultats de ses rapports annuels —, le Conseil s'est engagé de façon régulière dans un processus public de reddition de compte.

Au cours des cinq prochaines années, le Conseil cherchera à améliorer ses mesures d'évaluation de la performance en se basant sur les indicateurs de rendement qu'il a retenus. Aussi, il effectuera des recherches sur les pratiques d'excellence nationales et internationales et mènera des consultations sur ce sujet auprès de la communauté artistique, du réseau des Organismes publics de soutien aux arts du Canada, de la Fédération internationale de conseils des arts et d'agences culturelles, de fondations et d'autres intervenants.

Conclusion

L'enjeu majeur du Conseil des Arts du Canada pour 2011-2016 consiste à trouver comment maintenir et, idéalement, améliorer son soutien aux arts et son engagement envers la population canadienne alors que les ressources sont limitées, que le nombre de demandes augmente et que le milieu évolue rapidement.

Bien que le Conseil ne dispose pas de nouveaux fonds pour faire face aux nouvelles conditions décrites précédemment, il dispose d'un grand nombre de ressources non financières qu'il peut mettre au profit des arts et des Canadiennes et des Canadiens. Il s'agit notamment de sa culture fortement consultative, de ses connaissances vastes et approfondies des arts au Canada, de sa perspective en tant qu'organisme subventionneur national, de ses liens étroits avec les artistes et les organismes artistiques et de sa capacité à organiser, à inspirer, à diriger et à catalyser des échanges informels et des initiatives nationales et à y collaborer.

En utilisant toutes ses ressources, le Conseil cherchera à optimiser les effets de ses interventions et à augmenter leur efficacité. Il verra à encourager et à promouvoir une meilleure synergie au sein du milieu artistique, ainsi qu'entre le milieu artistique et les autres intervenants, notamment pour favoriser le partage d'expertises et de ressources, la collaboration et les partenariats. Il renforcera les liens entre la communauté des arts et les Canadiennes et Canadiens en multipliant les occasions, pour les artistes et les organismes artistiques, d'interagir davantage avec le public et de créer de nouveaux liens au sein de leurs communautés et avec d'autres secteurs. Il augmentera les possibilités d'utiliser les nouvelles technologies pour la création, la production et la diffusion des arts.

Dans toutes ses interventions, le Conseil veillera à ce que les artistes et les citoyennes et citoyens canadiens tirent le plus grand bénéfice de ses investissements. Il continuera à consolider ses programmes et ses services, à accroître l'efficacité de ses interventions et à renforcer sa capacité à évaluer et à améliorer ses résultats, tout en favorisant la croissance d'un secteur des arts vital et varié, qui enrichit la vie de toutes les Canadiennes et de tous les Canadiens.

PAGE COUVERTURE
Hylozoic Ground (détail), œuvre présentée, en 2010, au pavillon du Canada de la Biennale de Venise. Exécutée par PBAI (Philip Beesley Architect Inc.), en collaboration avec l'École d'architecture de l'Université de Waterloo, cette œuvre a été conçue par Philip Beesley, avec la participation de Rob Gorbet (directeur de l'ingénierie) et de Rachel Armstrong (conseillère en chimie expérimentale).

Le Conseil des Arts du Canada et l'Institut royal d'architecture du Canada soutiennent la participation du Canada à la Biennale de Venise.

PHOTO : © PBAI / Pierre Charron

Imprimé au Canada

Canada