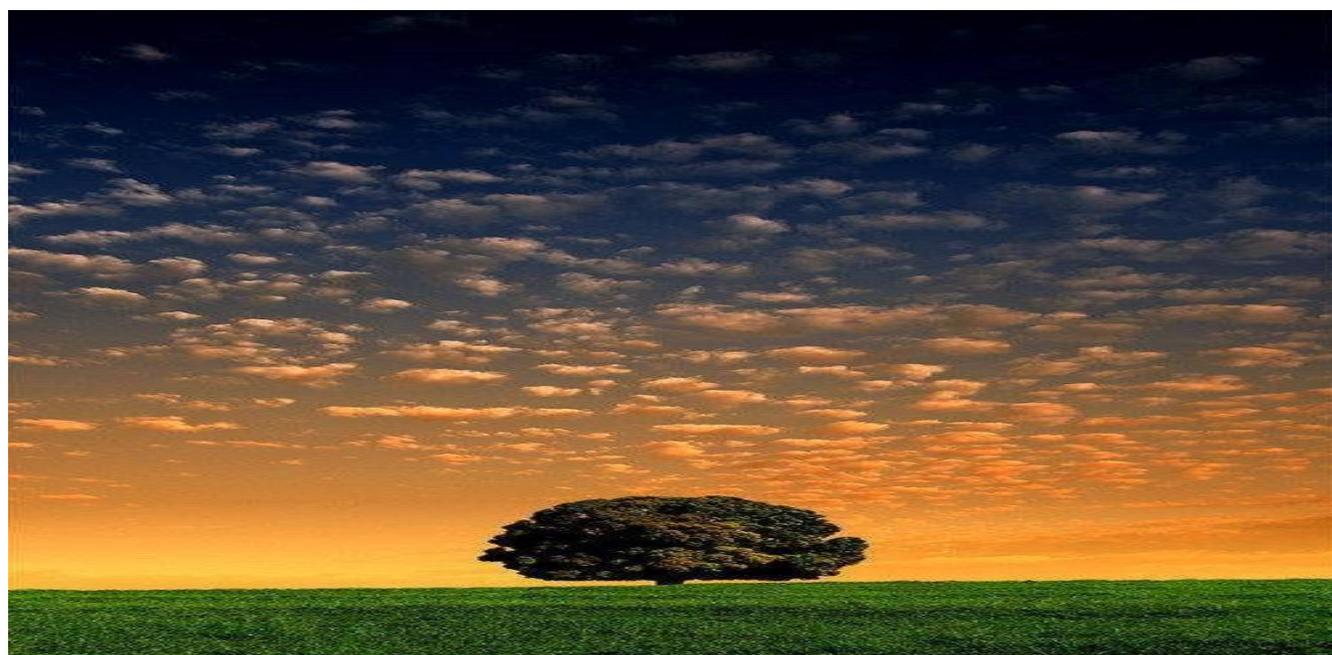


Façonner un avenir dynamique

pour les arts et la culture au Canada



Conférence canadienne des arts Plan d'affaires 2012 -2017 Sommaire



- ✓ Leadership et réseautage
- ✓ Relations gouvernementales
- ✓ Partage du savoir
- ✓ Engagement du public



Table des matières

Avant propos

I. D’hier à aujourd’hui

II. Ce que vous nous avez dit

III. Notre avenir

IV. Les quatre piliers stratégiques de la CCA

V. La diversification de nos revenus

VI. Vers la stabilité financière

VII. Un nouveau modèle de gouvernance

i) Le conseil d’administration

ii) Le Secrétariat

Avant-propos

Ce plan d'affaires quinquennal a été développé sous la prémisse que comme plusieurs autres organisations nationales, la Conférence canadienne des arts (CCA) devra dorénavant offrir ses services sans l'appui financier du gouvernement fédéral accordé sur une base annuelle depuis 1975. Le Conseil d'administration et le Secrétariat ont étudié plusieurs scénarios et cherché à valider, par l'entremise d'un processus consultatif pancanadien, s'il serait possible de poursuivre l'exploitation de la CCA dans ce nouveau contexte financier et, dans l'affirmative, quels rôles et objectifs l'organisme devrait-il poursuivre afin de rester viable à long terme.

Intitulé "Façonner un avenir dynamique pour les arts et la culture au Canada", ce plan exprime la conviction unanime du conseil d'administration qu'en redéfinissant ses activités et son modèle d'affaires, la CCA continuera de jouer un rôle de premier plan comme analyste et catalyseur, capable d'influencer les décideurs quant aux politiques nécessaires pour promouvoir les diverses contributions du secteur des arts, de la culture et du patrimoine à la vie des Canadiens. Le nouveau modèle d'affaires et le plan d'action afférent ont été adoptés à l'unanimité par les membres du conseil d'administration de la CCA lors d'une réunion spéciale tenue à Ottawa le 30 mars 2012.

I. D'hier à aujourd'hui

La CCA est la plus vieille et la plus vaste alliance du secteur culturel canadien. Créée en 1945 dans le but spécifique d'inciter le gouvernement fédéral à appuyer les arts et la culture au pays, son nom est intimement associé à la majorité des politiques culturelles des 60 dernières années, de la création du Conseil des arts du Canada à la législation sur le Statut de l'artiste et la Déclaration de l'UNESCO sur la préservation et la promotion de la diversité culturelle. Elle a contribué directement à la naissance du Conseil des ressources humaines du secteur culturel et au développement du programme GénieArts.

Depuis sa création, la CCA a été le forum national du secteur des arts, de la culture et du patrimoine pour tous les types d'activités, tous les types d'emplois et toutes les régions du pays. Sa mission se lit comme suit :

« La Conférence canadienne des arts (CCA) est l'alliance pancanadienne des communautés des arts, de la culture et du patrimoine. Par la recherche, l'analyse et le débat public, elle contribue à l'adoption de politiques assurant la vitalité du secteur culturel canadien et l'accès à la culture pour tous les Canadiens. »

L'environnement dans lequel évolue la CCA en 2012 est très différent de celui qui l'a vu naître. Des centaines d'organismes de service répondent maintenant aux besoins et aux intérêts spécifiques des artistes, des créateurs et des professionnels de la culture, au plan national, provincial et municipal. Pour chaque type d'activité et chaque principaux groupes linguistiques. La révolution technologique a transformé la façon dont les gens acquièrent l'information dont ils ont besoin, communiquent entre eux et interagissent. Les gouvernements provinciaux et tout particulièrement les municipalités jouent un plus grand rôle dans le financement et l'élaboration de politiques culturelles. Dans un tel contexte, il était impératif pour la CCA de réexaminer à fond la position qu'elle entend occuper dans l'écologie de la culture au Canada.

Le vaste secteur de la culture et du patrimoine connaît lui-même une période de profonds bouleversements. Une étude menée pour le compte du Ministère du Patrimoine canadien¹ identifie comme suit les principales nouvelles réalités auxquelles il doit faire face :

« Le secteur des arts et de la culture au Canada traverse une période de changement fondamental. Voici quelques-unes des nouvelles réalités dont il faut tenir compte :

- importants changements démographiques, notamment dans les grands centres urbains;
- évolution du Canada, devenu l'une des nations les plus urbanisées, aux prises avec les difficultés inhérentes aux centres urbains en croissance et à la perte de population dans les petites villes et les régions rurales;
- incorporation de la technologie dans presque tous les aspects des arts : création, production, diffusion et consommation;
- effritement des frontières entre les disciplines en raison de pratiques artistiques axées sur l'interdisciplinarité et l'interdisciplinarité croisée;
- mondialisation et conclusion d'accords commerciaux, qui peuvent constituer une menace pour la culture comme s'il s'agissait d'une marchandise parmi d'autres;
- nouvelles attitudes et attentes de la part de la population à propos des arts et de ce qui constitue de l'art; de la nécessité de démontrer en quoi le financement public des arts est bénéfique pour la population et la société; et de la possibilité de faire entendre sa voix et de participer aux décisions relatives à la prestation des services publics, y compris les événements artistiques. »

À tout cela, il faut ajouter des changements importants dans la philosophie politique dominante et dans les priorités de financement public. Face à cet ensemble de défis et d'opportunités, comment le secteur culturel canadien - riche, diversifié mais grandement fragmenté - est-il équipé pour y répondre? Le conseil d'administration de la Conférence canadienne des arts a la conviction profonde que maintenant plus que jamais, les nombreux organismes culturels à travers le pays ont besoin d'un forum commun et d'une forte alliance sur lesquels fonder une cohésion d'action au sein du continuum socio-économique et culturel canadien. Afin de promouvoir non seulement leurs intérêts propres mais ceux de l'ensemble des Canadiens, ils leur faut un centre professionnel d'analyse, de recherche et de réflexion politique sur les enjeux majeurs auxquels ils sont confrontés. Ils ont besoin d'un instrument qui leur permette d'identifier les enjeux d'intérêt commun et d'aligner les stratégies qui assurent leur succès.

C'est à partir de ces hypothèses que la CCA a remis en question sa pertinence dans le Canada du 21^{ème} siècle et qu'elle a exploré s'il lui était possible d'assurer une transition vers l'autonomie financière. Le Plan d'affaires 2012-17 est le résultat d'un vaste processus de consultations auprès des membres. Sur une période de cinq mois, plus de 500 personnes ont participé à des réunions dans dix-sept villes du pays, de Victoria à St.-John's. Plus de deux cents personnes ont répondu à un sondage en ligne où on leur demandait de prioriser leurs attentes face à la CCA et de confirmer leur intérêt à participer à son financement. Il est résulté de cette vaste consultation un plan quinquennal détaillé qui réaffirme et redéfinit l'unique contribution que la CCA peut apporter pour assurer un avenir dynamique pour les arts, la culture et le patrimoine au pays.

¹ GoC Évaluation sommative, Juin 2010, p. 22 - ISBN: 978-1-100-16995-8

II. Ce vous nous avez dit

Selon ses membres, la CCA devrait fournir les services suivants

Service	Total des points recueillis (échelle 8-10)	Ordre de priorité
Analyses des diverses initiatives gouvernementales affectant le secteur culturel	94%	1
Relations gouvernementales – activités de représentation des intérêts	75%	2
Surveillance et rapports sur les enjeux du secteur culturel	74%	3
Activités de réseautage	56%	4
Téléconférences sur des sujets spécifiques	52%	5

4/22/2012

III. Notre avenir

Les facteurs distinctifs clés du repositionnement de la CCA sont:

- La CCA est **la plus vaste alliance** du secteur des arts, de la culture et du patrimoine au Canada
- Depuis longtemps, la CCA rassemble les principaux partenaires des secteurs publics et privés, les organismes de service, les syndicats, les créateurs, producteurs et distributeurs
- La CCA est **la seule organisation ouverte à tous les individus et organismes des secteurs arts, culture et patrimoine dans toutes les régions du pays**

- Par son membership individuel et organisationnel, la CCA représente les intérêts de plus de **400,000 personnes** qui constituent une importante composante de l'économie créative au Canada tels :
 - Les artistes et créateurs travailleurs autonomes
 - Les employés syndiqués,
 - Les employeurs
 - Les institutions publiques et privées et les bénévoles
- La CCA occupe une **position unique** au sein du secteur arts, culture et patrimoine au pays en ceci qu'elle est perçue comme intervenant neutre qui ne nourrit pas d'intérêts particuliers
- La CCA accomplit un travail d'observateur, d'analyste et de représentant des intérêts qui n'a pas son équivalent au pays à cause de la **perspective très large qu'elle adopte sur tous les enjeux-clés du secteur.**

Valeur ajoutée

Par suite de la révision de son plan stratégique, la CCA sera :

- Un organisme unique, sans but lucratif, non-partisan et financièrement autonome, dédié à la promotion auprès des décideurs et de l'ensemble des citoyens de l'importance et de la vitalité des arts, de la culture et du patrimoine au Canada
- Un **catalyseur** voué au développement et à l'amélioration à l'échelle nationale des politiques et des règlements affectant le secteur culturel
- Un **rassembleur national** appuyant un leadership collaboratif en vue de l'atteinte d'enjeux communs et
- Un **fournisseur essentiel** d'analyses, de recherche et de services de renforcement des capacités qui permettent aux leaders culturels et aux décideurs de façonner un avenir dynamique pour les arts et la culture au Canada.

Une mission renouvelée

La Conférence canadienne des arts (CCA) est l'alliance pancanadienne des communautés des arts, de la culture et du patrimoine. Par la recherche, l'analyse et le débat public, elle contribue à l'adoption de politiques assurant la vitalité du secteur culturel canadien et l'accès à la culture pour tous les Canadiens.

Rôle

La CCA jouera un rôle sans équivalent dans le secteur culturel canadien en étant **le forum** où les enjeux communs aux arts, à la culture et au patrimoine sont identifiés et débattus. La CCA établit des **partenariats et des alliances stratégiques**; elle facilite l'identification des priorités communes et agit comme un **catalyseur du changement**.

Pour remplir son mandat, la CCA va :

- Susciter et appuyer un leadership collaboratif pour débattre, développer et promouvoir des politiques propices au secteur culturel;
- Surveiller, analyser, faire des recherches et des rapports sur les enjeux prioritaires du secteur;
- Se faire le champion des enjeux d'importance nationale qui affectent le secteur culturel et
- Relier le secteur culturel à d'autres réseaux.

Vision

Façonner un avenir dynamique pour les arts et la culture

Dans cinq ans, la CCA sera un **joueur clé** dans la résolution des enjeux pertinents à l'avenir des arts, de la culture et du patrimoine canadien, visant **l'avancement de la vie culturelle** des Canadiens et à **la promotion de notre culture à l'étranger**.

De plus, la CCA aura une réputation sur la scène nationale et internationale pour la **qualité de sa recherche** et pour ses **stratégies de partage de la connaissance** (conférences électroniques, conférences, symposiums, publications et site internet).

Par le biais de ses **modèles de partenariat**, son usage novateur des médias sociaux et ses initiatives visant à **l'engagement du public**, le nom de la CCA sera bien connu des Canadiens et sera porteur d'un dialogue public sur des enjeux importants pour l'ensemble des citoyens.

L'**établissement de 10 affiliés régionaux** permettra non seulement à la CCA d'atteindre **un membership plus étendu** mais également de **diversifier sa présence sur la scène nationale**.

IV. Les quatre piliers stratégiques de la CCA

Lors de la révision annuelle de son plan d'action, la CCA alignera ses activités sur quatre piliers stratégiques afin de générer **un revenu suffisant et durable** :

1. **Leadership et réseautage**
2. **Relations gouvernementales**
3. **Partage du savoir**
4. **Engagement du public**

Afin d'optimiser les résultats à long terme, la CCA déterminera dans le cadre de sa révision stratégique annuelle un ensemble de produits, d'activités et de services qui seront interconnectés. Ces quatre secteurs d'activité deviendront les éléments-clés en vue de générer un revenu suffisant et durable. Ils constitueront la fondation sur laquelle s'accompliront la mission, la vision et l'illustration de la valeur ajoutée que la CCA apporte au secteur culturel canadien.

Produit et services pour chaque pilier stratégique

La CCA offrira une variété de services alignés sur un ou plusieurs des quatre piliers stratégiques qui soutiennent son plan d'affaires.

1. *Leadership et réseautage*

- Participation à des consultations publiques, à des comités parlementaires et à des audiences réglementaires
- Maintien de comités permanents et ponctuels
- Téléconférences et tables-rondes des membres
- Sondages sur les priorités nationales
- Conférence nationale biannuelle et participation dans les conférences des organismes membres
- Symposiums
- Forums régionaux
- Forums *Pensons culture*
- Affiliés régionaux

2. *Relations gouvernementales*

- Participation à des consultations publiques, à des comités parlementaires et à des audiences réglementaires
- Mémoire pré-budgétaire
- Répertoire électronique
- Services de représentation des intérêts

3. *Partage du savoir*

- Rapports et analyses sur les projets de lois et de réglementation
- Analyse annuelle des budgets fédéral et provinciaux sous l'angle de la culture
- Bulletins, e-Magazine, site internet bilingue. « gazouillis en direct », Facebook
- Dossiers sur les grands enjeux
- Projets de recherche
- Téléconférences sur des sujets spécifiques
- Forums *Pensons culture*
- Formation en représentation des intérêts
- Portrait annuel du secteur arts, culture et patrimoine

4. *Engagement du public*

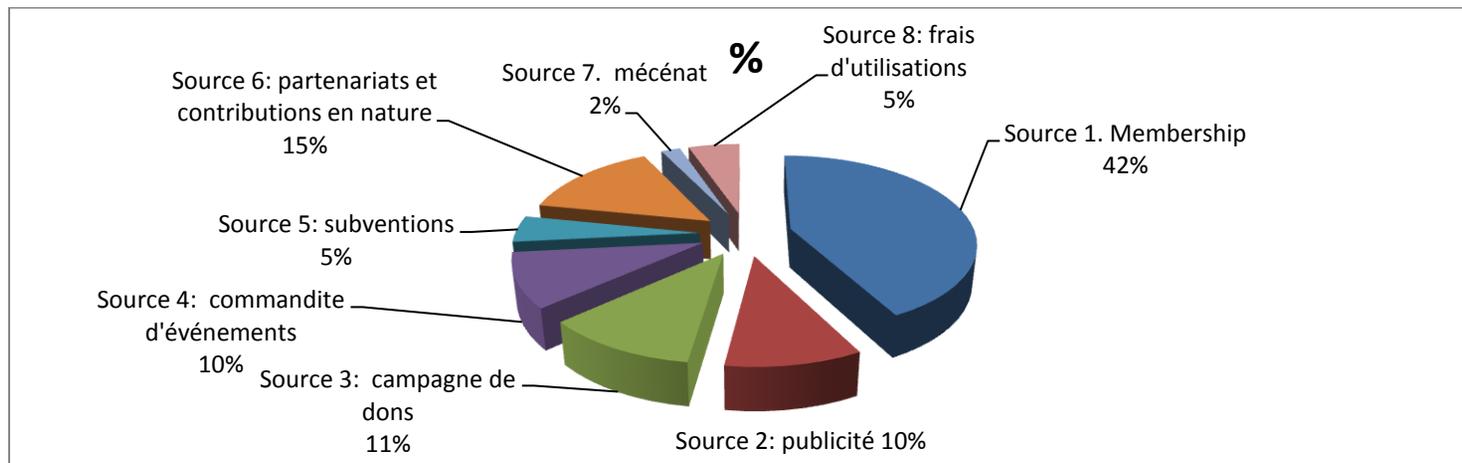
- Partenariat avec les initiatives existantes
- Coordination des efforts
- Twitter, Facebook
- Production d'outils pour les membres

Diversification des revenus

Nous avons identifié et exploré huit (8) sources de revenus. Chaque source de revenu est associée à une initiative stratégique. Dans certain cas, plus d'une source de revenu a été identifié pour chacune des 28 initiatives planifiées.

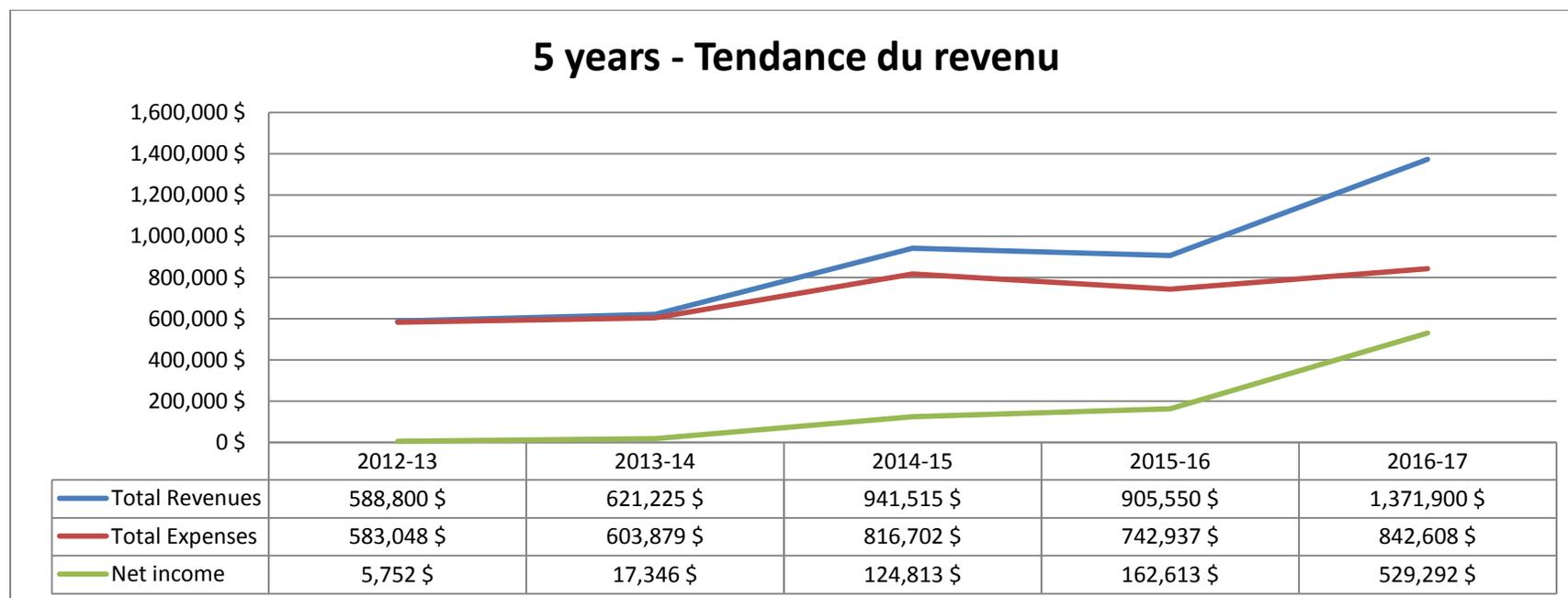
- A. Membership
- B. Publicité
- C. Campagne de dons
- D. Commandites d'événements
- E. Subventions
- F. Partenariats et dons en nature
- G. Mécénat
- H. Frais d'utilisation

En procédant à la diversification des revenus, la CCA pourra générer au moins \$750 000 par année. En réduisant sa dépendance aux revenus provenant des frais de membership et en introduisant de nouveaux moyens de générer des fonds, la CCA devrait éventuellement être en mesure de générer l'équivalent de 1.3M\$ par année et de financer huit (8) emplois permanents et trois stagiaires.



Vers la stabilité financière

La stabilité financière sera obtenue par l'augmentation graduelle de revenus (ligne bleue) proportionnelle aux coûts fixes.

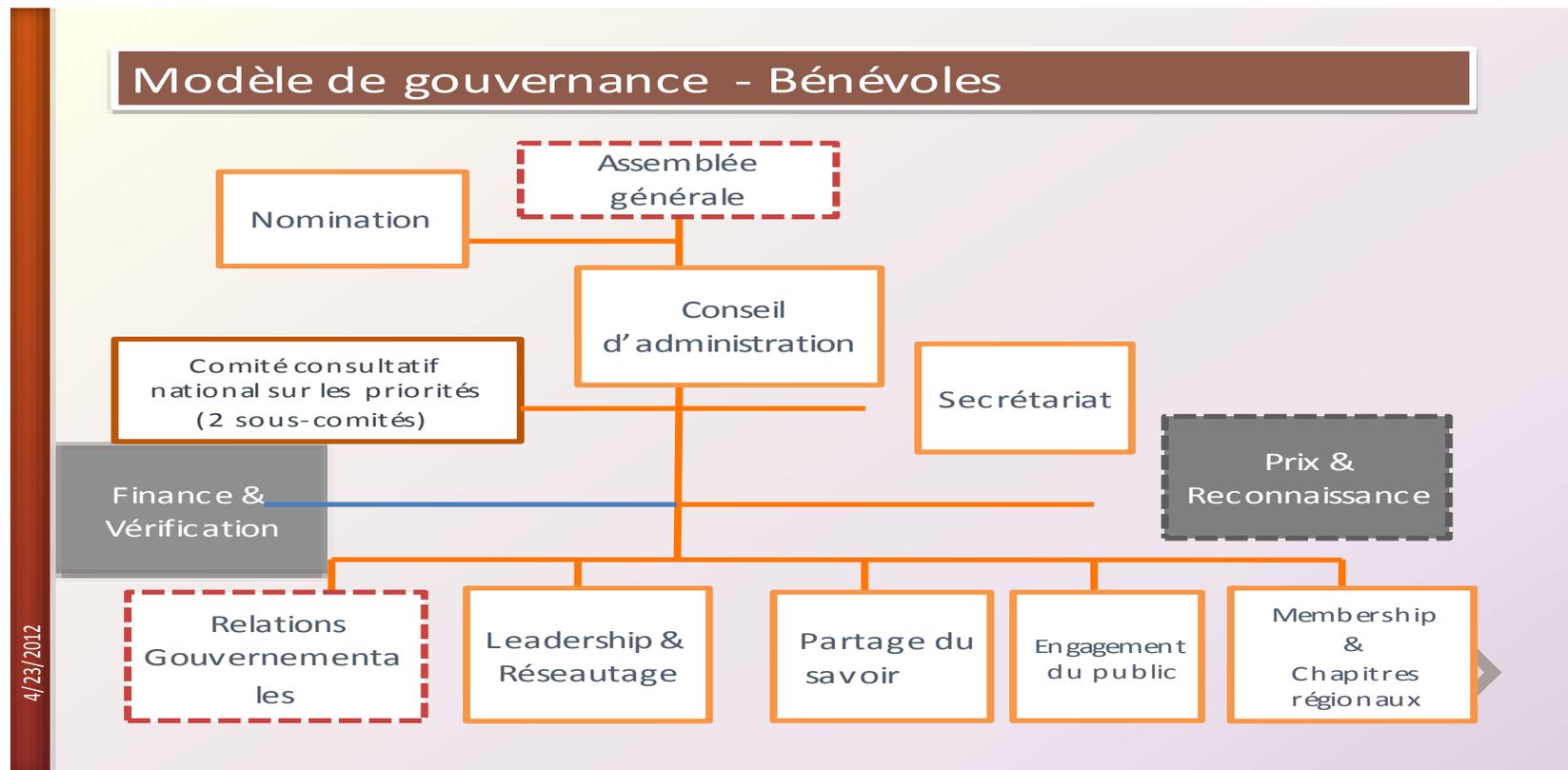


Une analyse des revenus par grande catégorie (projets, membership et campagne de dons) et, plus spécifiquement, des niveaux respectifs de contribution montre que la viabilité à long terme de la CCA sera tributaire de sa capacité à établir une « culture philanthropique » et à développer une variété de nouvelles sources de revenu (principalement : publicité, commandite d'événements et membres corporatifs). On note une variation biannuelle des revenus reliée à la tenue d'une conférence nationale.

Côté dépenses, le nouveau modèle d'affaires requerra à maturité (i.e. d'ici trois ans) une équipe de huit employés auxquels s'ajouteront trois stagiaires : il s'agit du minimum requis pour générer le revenu net nécessaire à la viabilité de l'organisation. Au fur et à mesure que les nouvelles sources de revenu se concrétiseront, il faudra moins de financement de projets, ce qui donnera à la gestion la possibilité de maintenir le niveau d'emplois entre les divers projets, de préserver des réserves opérationnelles et de considérer des projets discrétionnaires.

Réorganisation du modèle de gouvernance

Le modèle de gouvernance de la nouvelle CCA sera aligné sur les activités-clés et sur les piliers stratégiques décrits dans ce plan. Il cherche à engager les bénévoles et à les rassembler autour de sujets qui leur tiennent à cœur. En même temps, cette réorganisation assurera que la CCA se concentre sur la transition vers le nouveau *modus operandi*. Ce modèle de gouvernance est aussi aligné sur le modèle financier et l'organigramme. Afin de rapidement réaliser le nouveau modèle de membership, un membre du Conseil sera responsable de voir à l'exécution des nouvelles initiatives assurant la croissance du nombre de membres. Les présidents des cinq comités permanents du Conseil feront aussi parti du "comité exécutif" avec le trésorier, le président, et le président sortant. Le Directeur national sera membre ex-officio de tous les comités.

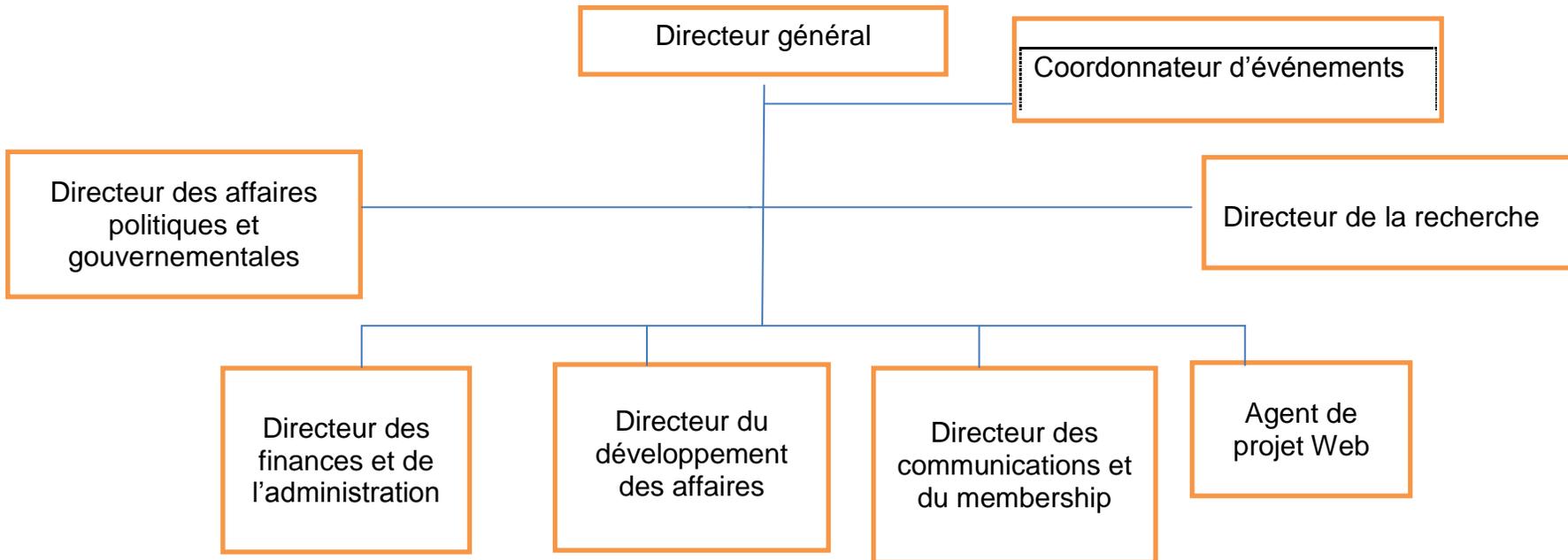


Comité	Responsabilités
Conseil d'administration	Planification stratégique, gouvernance
COMITÉS PERMANENTS	
1. Relations gouvernementales	Enjeux de politique, relations gouvernementales, analyses et services d'appui
2. Leadership & réseautage	Événements de réseautage, Conférence nationale biannuelle, Forums provinciaux, Symposiums
3. Partage du savoir	Recherche, communications, outils de diffusion
4. Engagement du public	Partenariats, participation aux événements publics, production d'outils pour les membres
5. Membership	Programmes pour les affiliés régionaux, enjeux, recrutement et relations avec les membres
Finances & vérification	Viabilité financière, rapports financiers, mise-à-jour constante du plan financier
Prix et reconnaissance	Nomination, sélection, cérémonies
Nomination	Planification de la succession
Secrétariat	Opérations nationales, communications, mise en oeuvre du plan d'affaires

4/22/2012

Bureau National – Employé(e)s

Le nouvel organigramme de la CCA lui permettra d'être axée sur l'offre de service aux membres et d'employer les compétences combinées requises pour livrer ces services (*le masculin s'entend également du féminin*)



Chaque membre du Secrétariat sera responsable d'une ou de plusieurs sources de revenue.