

MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES

UN RAPPORT SUR LES ORGANISMES NATIONAUX DE SERVICES AUX ARTS

Février 2004

*Préparé pour le Conseil des Arts du Canada
par Roy MacSkimming Consulting Services*

TABLE DES MATIÈRES

Résumé

1. Information de base

- 1.1 Objectifs de l'étude
- 1.2 Méthodologie de l'étude
- 1.3 Aperçu du soutien du Conseil des Arts du Canada aux ONSA
- 1.4 Allocution du directeur du CAC à la Conférence Chalmers de 2003

2. Ce que font les organismes nationaux de services aux arts

- 2.1 Définition des ONSA
- 2.2 Membres, financement, gouvernance et responsabilité
- 2.3 Constitution de réseaux et soutien des pairs
- 2.4 Communication et information
- 2.5 Sensibilisation et développement des publics
- 2.6 Recherche et mise en œuvre de programmes
- 2.7 Perfectionnement professionnel et formation
- 2.8 Élaboration des politiques et défense des arts

3. Principales constatations

- 3.1 Constatations : perfectionnement professionnel et formation
 - 3.1.1 Forces
 - 3.1.2 Faiblesses
 - 3.1.3 Possibilités
 - 3.1.4 Menaces
- 3.2 Constatations : élaboration des politiques et défense des arts
 - 3.2.1 Forces
 - 3.2.2 Faiblesses
 - 3.2.3 Possibilités
 - 3.2.4 Menaces
- 3.3 Constatations : relations des ONSA avec le Conseil des Arts du Canada
 - 3.3.1 Les relations, du point de vue des ONSA
 - 3.3.2 Les relations, du point de vue du Conseil des Arts du Canada
- 3.4 Remarque sur l'acception de « national »

4. Recommandations sur les mesures à prendre

- 4.1 Une banque de données sur les ONSA
- 4.2 Un sommet ONSA / Conseil des Arts du Canada
- 4.3 Un programme spécialisé de subventions de fonctionnement des ONSA

Annexes

- 1. Liste des personnes interrogées
- 2. Bibliographie

RÉSUMÉ

Information de base

Cette étude a pour objectif la production d'un rapport pour le Conseil des Arts du Canada, faisant le point sur les organismes nationaux de services aux arts (ONSA). L'accent est mis sur la capacité des ONSA à assurer le perfectionnement professionnel de leurs membres, à s'engager dans des activités de défense des arts et à aviser le Conseil en matière de politiques.

Méthodologie

Le consultant a procédé à l'examen de dossiers et de documents, interrogé des chefs de services et des agents du Conseil, et interrogé les responsables d'un échantillon représentatif de 18 ONSA, de toutes disciplines, financés par le Conseil.

Aperçu du soutien du Conseil des Arts du Canada aux ONSA

D'importants liens d'interdépendance unissent de longue date le Conseil et les ONSA. L'histoire organisationnelle et l'affectation des ONSA aux diverses disciplines et catégories ont été sujettes à changement, tout comme la façon dont le Conseil aborde la question du financement des ONSA. Abolies en 1996, les subventions de fonctionnement des ONSA ont été rétablies en 1999 et additionnées d'un financement pluriannuel.

Allocution du directeur du CAC à la Conférence Chalmers de 2003

En mai 2003, dans une allocution à la Conférence Chalmers de la Conférence canadienne des arts, John Hobday, directeur du Conseil des Arts du Canada, s'est prononcé sur la valeur des ONSA et sur la nécessité d'une collaboration entre le Conseil et les ONSA pour atteindre des objectifs communs.

Ce que font les organismes nationaux de services aux arts

Pour les fins de cette étude, les ONSA sont définis comme des organismes bénévoles dirigés par leurs membres, qui représentent les intérêts d'artistes professionnels ou d'organismes artistiques et sont au service de leurs membres, de leur discipline et du public. Le financement des ONSA repose principalement sur les frais d'adhésion, les frais de services et les subventions. Au nombre des services de base offerts par les ONSA figurent la constitution de réseaux et le soutien des pairs, la communication et l'information, la sensibilisation et le développement des publics, la recherche et la mise en œuvre de programmes, le perfectionnement professionnel et la formation, l'élaboration des politiques et la défense des arts.

Principales constatations

Le rapport présente une évaluation FFPM (forces/faiblesses/possibilités/menaces) générale des ONSA dans les secteurs d'intérêt qui concernent l'objectif de cette étude.

L'étude a révélé que les ONSA accordent une importance prioritaire au **perfectionnement professionnel et à la formation**. Suivant les besoins exprimés par

leurs membres, les ONSA ont développé de nombreuses forces en vue d'offrir un éventail élargi de services de perfectionnement professionnel et de permettre à leurs membres l'acquisition de nouvelles compétences, connaissances et expertises. Les ONSA pourraient cependant obtenir de bien meilleurs résultats dans ce domaine et mieux promouvoir les arts s'ils n'étaient entravés par un manque de ressources en matière de financement et de personnels. Le manque de ressources et la surcharge de travail constituent à long terme des menaces pour les artistes, les organismes artistiques et les ONSA eux-mêmes.

En matière d'**élaboration des politiques et de défense des arts**, les représentants des ONSA peuvent jouer un rôle vital comme défenseurs de leurs membres, mais également comme personnes-ressources en termes de politiques auprès du Conseil des Arts du Canada ou d'autres organismes subventionnaires et décideurs. Certains ONSA interviennent efficacement dans les processus d'élaboration de politiques portant sur des questions cruciales pour les intérêts légaux, financiers et professionnels de leurs membres. D'autres sont moins aptes à exercer une influence en ce domaine, faute de ressources suffisantes pour la recherche, l'établissement d'un consensus, la dotation en personnel, les déplacements et le lobbying. Entravés par ce manque de ressources, certains ONSA ne peuvent atteindre adéquatement leurs objectifs en matière d'élaboration des politiques et de défense des arts, et sont par conséquent des partenaires moins efficaces du Conseil.

Nous examinons dans cette étude les **relations des ONSA avec le Conseil des Arts du Canada**, des points de vue respectifs de l'un et l'autre partenaires. Du point de vue des ONSA, le Conseil conserve son importance non seulement à titre d'instance subventionnaire mais également en tant qu'organisme œuvrant avec savoir et expertise au soutien et à la promotion des arts. Mais, qu'il s'agisse de soutien, de communication ou de consultation, des lacunes dans l'action du Conseil auprès des ONSA minent les relations et empêchent qu'elles soient aussi dynamiques et fructueuses qu'elles pourraient l'être. Du point de vue du Conseil, les ONSA constituent de précieuses ressources communautaires, mais la qualité de leur collaboration varie selon l'ONSA ou les services particuliers.

Remarque sur l'acception de « national »

L'étude traite de la politique du Conseil suivant laquelle sont financés deux ONSA consacrés à des disciplines liées à la langue (p. ex. le théâtre et l'écriture) et un ONSA consacré à une discipline non liée à la langue. Dans les faits, l'application de cette politique peut s'avérer difficile, pour plusieurs raisons.

Recommandations sur les mesures à prendre

Le rapport fournit trois recommandations générales pour que :

- les membres des ONSA consacrés aux disciplines visées par le Conseil continuent à bénéficier de services professionnels de haute qualité;
- les ONSA offrent au Conseil et à d'autres organismes subventionnaires un meilleur service de consultation politique.

1. **Une banque de données sur les ONSA** : Le Conseil devrait constituer une banque de données statistiques sur les ONSA afin de disposer de bases solides pour l'élaboration de politiques, ainsi qu'une matrice des politiques en vue de systématiser le soutien aux ONSA par tous les paliers du gouvernement. Si possible, les règles de base quant au soutien des ONSA par le Conseil seront établies en fonction du soutien qu'apporte aux ONSA le ministère du Patrimoine canadien.
2. **Un sommet ONSA / Conseil des Arts du Canada** : Le Conseil devrait organiser un sommet annuel pour rencontrer les ONSA, parallèlement à la tenue annuelle de la Conférence Chalmers de la Conférence canadienne des arts.
3. **Un programme spécialisé de subventions de fonctionnement des ONSA** : Le Conseil devrait établir un nouveau programme de subventions, bénéficiant d'un financement et d'un niveau de dotation appropriés, qui soit consacré à l'attribution de subventions de fonctionnement pluriannuelles aux ONSA. Le programme, doté d'un budget propre, serait placé sous la direction d'experts choisis parmi les chefs de service et agents de chaque discipline. Les subventions accordées dans le cadre du programme s'ajouteraient aux subventions de projets soutenues par les différents services du Conseil.

1. INFORMATION DE BASE

1.1 Objectifs de l'étude

Le Conseil des Arts du Canada a commandé cette étude en janvier 2003 pour que soit entrepris « l'examen des forces, des faiblesses et des défis qui caractérisent les organismes nationaux de services aux arts et leurs relations avec le Conseil des Arts du Canada. » L'étude devait porter tout particulièrement sur les trois fonctions principales des organismes nationaux de services aux arts (ONSA), lesquelles consistent à :

- offrir à leurs membres un service de perfectionnement professionnel;
- s'engager dans des activités de défense des arts;
- éclairer le Conseil en matière de politiques.

Cette étude s'appuie sur l'examen de dossiers et de documents relatifs aux ONSA, sur des entrevues réalisées auprès de chefs de services et d'agents de programmes du Conseil des Arts du Canada, ainsi que sur des entrevues réalisées auprès d'un échantillon représentatif de directeurs généraux ou — lorsque possible — de présidents des ONSA financés par le Conseil. Notre objectif était de produire un « rapport sur l'état des organismes nationaux de services aux arts, les possibilités et les défis qui les concernent,

et les mesures à prendre pour renforcer leurs relations avec le Conseil des Arts du Canada. »

1.2 Méthodologie de l'étude

Le consultant, Roy MacSkimming, a examiné divers rapports, allocutions et documents relatifs aux arts et aux organismes de services aux arts, notamment les dossiers des ONSA fournis par le Conseil des Arts du Canada. Au Conseil, le consultant s'est entretenu avec la haute direction, avec des chefs de service ou des agents de programmes de chaque discipline, ainsi qu'avec des représentants du Bureau de l'équité et du Secrétariat des arts autochtones. Le consultant et son chercheur associé Michel Alarcon ont interrogé, le plus souvent en personne mais parfois au téléphone, les directeurs ou les membres du conseil d'administration de 18 ONSA, échantillon représentatif des organismes nationaux financés par le Conseil. Une liste des personnes interrogées est fournie en annexe à ce rapport.

Les consultations et entrevues ont fourni la matière de la section 2 du rapport : « Ce que font les organismes nationaux de services aux arts ». Elles sont également à la base de l'évaluation FFPM (forces/faiblesses/possibilités/menaces) du travail des ONSA en matière de perfectionnement professionnel et de formation ainsi qu'en élaboration des politiques et défense des arts, laquelle évaluation est résumée à la section 3 : « Constatations ». Les remarques sur les relations des ONSA avec le Conseil, également à la section 3, sont, tout comme les recommandations énoncées à la section 4, celles du consultant.

1.3 Aperçu du soutien du Conseil des Arts du Canada aux ONSA

Depuis sa fondation en 1957, le Conseil des Arts du Canada a entretenu d'importantes relations avec les ONSA consacrés aux disciplines qu'il soutient. Ces relations sont basées sur un rapport de réciprocité et elles se révèlent parfois complexes. Dans leur forme la plus simple, elles impliquent l'attribution aux ONSA, par le Conseil, de subventions de fonctionnement ou de projet; pour leur part, les ONSA fournissent au Conseil des informations, des opinions ou des avis politiques au sujet de leur discipline, et fournissent à leurs membres des renseignements sur le Conseil.

Ces relations impliquent essentiellement, mais non exclusivement, entre les ONSA et les services disciplinaires appropriés du Conseil. La complexité varie au cas par cas. Du point de vue des ONSA, les activités de lobbying et de service-conseil, menées auprès du Conseil alors qu'ils bénéficient de son soutien financier, peuvent, en apparence sinon dans les faits, compromettre leur indépendance. Du point de vue du Conseil, toute évaluation de l'efficacité ou de la demande de financement public d'un ONSA comporte inévitablement le risque d'être teintée par l'engagement de celui-ci dans des activités de

défense et la teneur de ces activités. Un respect mutuel et un esprit d'équité sont donc requis de part et d'autre.

En finançant les ONSA, le Conseil a progressé de façon naturelle : le soutien accordé aux artistes créatifs et aux organismes artistiques s'est étendu à leurs associations professionnelles. Les artistes et organismes artistiques que soutient le Conseil sont dans une large mesure, mais non pas tous, membres d'ONSA. Les ONSA et le Conseil partagent également des objectifs apparentés quant à la promotion de la santé créatrice et économique des arts et des professions artistiques. Bien que leurs méthodes diffèrent et que leurs objectifs ne soient pas tout à fait les mêmes, les ONSA et le Conseil ont souvent fait front commun, dans les faits comme sur le plan politique.

Les différents aspects du travail effectué par les ONSA au nom de leurs membres font l'objet de la prochaine section du présent rapport.

L'importance et la continuité du soutien qu'accorde le Conseil aux ONSA sont sujettes à changement. Le montant auquel s'élève l'aide accordée varie suivant les politiques et les allocations budgétaires déterminées par chacun des services. Les périodes de versement de fonds (annuel ou pluriannuel) et les catégories de financement (subventions de fonctionnement, de projet ou de voyage) varient également. Chaque année la situation financière, le degré d'activité et l'historique de financement de l'organisme, ainsi que l'évaluation de ces facteurs par le Conseil auront une incidence certaine.

Au fil des ans, chaque service a développé sa propre relation de caractère consultatif avec les ONSA consacrés à la discipline dont il a la responsabilité, de même que sa propre méthode de financement. En général, les services ont reconnu que les artistes ou organismes artistiques de chaque discipline visée éprouvent le besoin d'être représentés par un ONSA. Cette approche entraîne souvent le financement de plus d'un ONSA par discipline, reflet de la multiplicité des genres et catégories artistiques éligibles au soutien. En musique, par exemple, des ONSA distincts représentent les orchestres symphoniques, les compagnies d'opéra ou les chefs de chorale; en littérature, des ONSA distincts représentent les écrivains, les éditeurs de livres ou ceux de périodiques. De plus, puisque les disciplines telles que le théâtre ou la littérature sont liées à la langue, des ONSA existent pour chacune des langues officielles dans ces champs d'activité.

Les ONSA sont issues de la communauté artistique pour défendre les intérêts particuliers de leurs membres et pour leur offrir des services. Les ONSA peuvent cependant se révéler d'un grand secours pour le Conseil dans le cadre de son travail de soutien des arts; l'absence ou la faiblesse d'un ONSA consacré à une discipline donnée pourra donc être source de problèmes pour la discipline comme pour le Conseil. Aussi est-il arrivé que le Conseil intervienne pour aider à la création, au renouvellement ou au maintien d'un ONSA.

Les relations entre le Conseil et les ONSA ont connu leur plus grande rupture en 1996. Ses crédits parlementaires ayant été considérablement restreints à la suite du budget fédéral de 1995, le Conseil avait déclaré qu'il réduirait considérablement ses dépenses

administratives et concentrerait ses activités de financement sur les trois points prioritaires que sont la création, la production et la diffusion. Les ONSA ont été pris de court par le changement de politiques du Conseil. Dans son plan stratégique de 1995, le Conseil annonçait qu'il n'accorderait plus de subventions de fonctionnement « aux organismes de services aux arts qui ne contribuent pas à la création, production, distribution et diffusion d'œuvres d'art. »

Puisque la plupart des ONSA ne sont pas directement engagés dans ce type d'activités (cela équivaldrait en somme à rivaliser avec leurs membres), leurs subventions de fonctionnement leur ont été retirées en un an. Ils n'étaient désormais éligibles qu'à des subventions de projet, accordées pour des motifs particuliers et restreints.

Certains ONSA bénéficiant de revenus diversifiés sont parvenus à tempérer la perte des subventions de fonctionnement par l'obtention de subventions de projet. Ces organismes jouissaient en général de revenus appréciables sous la forme de frais d'adhésion et de service, ou d'un financement provincial (habituellement du Québec ou de l'Ontario). Pour les ONSA plus fragiles, toutefois, un changement de politiques aussi radical constituait un revers sérieux. Les ONSA dont le fonctionnement dépendait davantage de l'appui du Conseil en ont particulièrement souffert. Le regroupement d'artistes en arts visuels, Canadian Artists' Representation / Front des artistes canadiens (CARFAC), ne pouvait plus s'offrir les services d'un secrétariat rémunéré. Un regroupement de compagnies de danse, l'Association canadienne des organismes professionnels de la danse (ACOPD), s'est effondré en tant qu'organisme indépendant et a dû être incorporé à un ONSA parent, la Professional Association of Canadian Theatres (PACT).

L'équilibre a été passablement restauré lorsque le Conseil a rétabli les subventions de fonctionnement en 1999. À la même date, pour favoriser davantage la stabilisation des opérations de base des ONSA, le Conseil a mis sur pied le financement pluriannuel permettant aux organismes d'établir une planification opérationnelle à long terme.

1.4 Allocution du directeur du CAC à la Conférence Chalmers de 2003

Afin de constituer des réseaux et débattre de questions relatives à leurs intérêts communs, les organismes de services aux arts se rencontrent à la Conférence Chalmers, un forum annuel organisé par la Conférence canadienne des arts. Lors de la Conférence Chalmers du 22 mai 2003, John Hobday, le directeur actuel du Conseil des Arts du Canada, a prononcé une allocution où ont été soulignés les nouveaux objectifs stratégiques du Conseil pour relever les défis auxquels les arts font face. Le premier des trois objectifs mentionnés par le directeur était :

« Favoriser la viabilité et l'adaptabilité des organismes artistiques en établissant une nouvelle relation avec eux. »

M. Hobday a précisé que, sans perdre de vue son objectif initial qui est de favoriser l'excellence dans les arts, le Conseil aiderait les organismes artistiques à « mener à bien leur mission artistique, en accroissant leur viabilité et leur adaptabilité à long terme. » Le renforcement de l'infrastructure et de la viabilité artistiques serait l'une des priorités du Conseil. M. Hobday a également souligné l'importance du rôle que tiennent les organismes de services au sein de cette infrastructure. Ayant qualifié d'« erreur » la décision du Conseil de couper l'aide de fonctionnement aux organismes de services dans le milieu des années 1990, il s'est par ailleurs étendu sur les divers objectifs que le Conseil et les ONSA pourraient conjointement s'efforcer d'atteindre, en particulier les points suivants :

- le développement de stratégies visant à accroître la capacité des ONSA à servir leurs membres;
- l'élaboration de politiques;
- la défense des arts.

Le directeur a envisagé la possibilité que les ONSA et le Conseil joignent leurs « forces bien différentes » en travaillant de concert « à la promotion acharnée des arts. » La commande de la présente étude peut être perçue comme découlant de cette vision.

2. CE QUE FONT LES ORGANISMES NATIONAUX DE SERVICES AUX ARTS

2.1 Définition des ONSA

La communauté artistique du Canada a entrepris un considérable travail politique, au milieu et à la fin des années 1990, afin d'analyser les caractéristiques des organismes de services et leurs demandes de financement public. Ce travail a été effectué dans une large mesure par la Conférence canadienne des arts (CCA), l'organisme national qui chapeaute la plupart des ONSA. Dans un document publié en juin 1995 et intitulé : « Rapport sur le financement des organismes de services aux arts », le CCA définit clairement ce qu'est un ONSA :

«(...) un organisme fondé et dirigé par ses membres, qui sont des créateurs, des interprètes, des producteurs, des diffuseurs ou des conservateurs professionnels dans les domaines des arts et de la culture, destiné à servir les intérêts collectifs des membres, du milieu et du public. Ils peuvent être consacrés à une discipline ou être multidisciplinaires. »

Un ONSA est donc :

- une association professionnelle représentative,
- régie par ses membres,
- au service des intérêts de ses membres mais également de la discipline et du public.

Les ONSA peuvent représenter des artistes individuels (créateurs ou interprètes) issus des milieux de la danse, des arts médiatiques, de la musique, du théâtre, des arts visuels ou de la littérature. Ils peuvent aussi représenter des organismes qui produisent, présentent, exposent ou diffusent des œuvres artistiques ou culturelles : compagnies de danse, coopératives de films ou de vidéos, orchestres, compagnies d'opéra, théâtres, galeries d'art, éditeurs ou diffuseurs.

De temps à autre, les ONSA peuvent regrouper des artistes ou des organismes artistiques de disciplines distinctes, comme le fait le CCA. Des associations multidisciplinaires peuvent fonctionner dans les limites d'une ville ou d'une région, à l'instar de la Vancouver Cultural Alliance. La présente étude ne nous amènera cependant à nous pencher que sur les associations actives à l'échelle du pays, car le Conseil des Arts du Canada accorde généralement son soutien aux organismes de services qui offrent une représentation nationale. Voir la section 3.4, « Remarque sur l'acceptation de “national” ».

2.2 Membres, financement, gouvernance et responsabilité

Les ONSA établissent leurs conditions d'admissibilité suivant des critères énoncés dans leurs actes constitutifs et règlements. Pour les fins de cette étude, les ONSA sont des organismes auxquels on adhère sur une base volontaire, et non obligatoire — il ne s'agit ni de syndicats, ni d'organisations ouvrières. Elles sont généralement enregistrées comme organismes à but non lucratif et financées par la combinaison de frais d'adhésion, de frais de services et de subventions.

Les ONSA sont habituellement régies par leurs membres, lesquels délèguent leur autorité à un conseil d'administration bénévole, élu parmi les membres lors d'une assemblée générale annuelle. Les ONSA du type que finance le Conseil des Arts du Canada occupent généralement un bureau et bénéficient des services d'un secrétariat permanent rémunéré, composé d'un à six employés ou plus, et administré par un directeur général. Le personnel doit rendre compte au conseil d'administration, qui peut se réunir plusieurs fois par année. Le conseil d'administration doit à son tour rendre compte aux membres, qui se réunissent une fois par année ou plus fréquemment s'ils disposent de ressources suffisantes. L'organisme dans son ensemble doit rendre compte, devant les organes gouvernementaux de financement, de l'utilisation judicieuse des fonds publics en vue d'offrir des services à ses membres et au public.

Les ONSA offrent à leurs membres un éventail de services, définis ci-dessous.

2.3 Constitution de réseaux et soutien des pairs

Les ONSA servent les intérêts de leurs membres et de leur discipline en fournissant régulièrement aux artistes et organismes artistiques l'occasion de se rencontrer, d'échanger des renseignements ou des idées, et d'obtenir le soutien et la reconnaissance de leurs pairs. Ces avantages intangibles peuvent être d'une importance cruciale pour les créateurs qui pratiquent dans la solitude, ainsi que pour les organismes qui demeurent isolés les uns des autres lorsqu'ils produisent, présentent, exposent ou diffusent des

œuvres artistiques ou culturelles. Dans un pays d'une si vaste étendue que le Canada, d'une telle diversité culturelle selon ses régions, les ONSA présentent l'avantage inestimable de bâtir des liens par-delà les distances géographiques et les différences linguistiques, culturelles ou psychologiques.

2.4 Communication et information

Au nombre des services fondamentaux offerts par les ONSA, on compte la collecte de renseignements qui seront diffusés parmi les membres et transmis au grand public. Ces renseignements peuvent être d'ordre professionnel, légal, commercial ou financier, nécessaires à l'avancement professionnel ainsi qu'au développement et à la pratique artistiques des membres. Il peut s'agir de renseignements au sujet de la discipline visée, utiles aux enseignants, aux médias ou aux décideurs et administrateurs gouvernementaux. Il peut encore s'agir d'informations devant permettre au public d'accéder plus aisément aux productions artistiques et de les apprécier davantage, ou de réponses aux questions particulières de citoyens. Dans les faits, tous les ONSA sont fréquemment amenés à répondre aux questions de non-membres et du grand public sur l'un ou l'autre des multiples aspects des disciplines.

Les ONSA transmettent leurs communications de diverses façons : sites Internet, courriels, messages téléphoniques, lettres, bulletins d'information, répertoire des membres, articles imprimés, dépliants, vidéos, rapports et cahiers d'information stratégique, interventions lors d'assemblées ou d'audiences, entrevues dans les journaux ou les médias électroniques.

2.5 Sensibilisation et développement des publics

Les ONSA travaillent constamment à la promotion de leur discipline et, en publicisant les arts, à l'élargissement du public auquel s'adressent les œuvres de leurs membres. Ils conçoivent des campagnes publicitaires destinées aux médias ou au marché des arts et de la culture. Ils participent à des activités de mise en marché telles que les présentations Contact, pour les arts de la scène, ou les festivals Word on the Street, pour la littérature. Ils publient des brochures promotionnelles et des catalogues. Ils contribuent également à la mise en œuvre de programmes de prix ou de projets de tourisme culturel.

Quelques-unes des plus importantes initiatives de sensibilisation conçues par les ONSA sont destinées au système éducatif et visent à inciter les enseignants des niveaux élémentaire, secondaire, collégial ou universitaire à intégrer dans le programme scolaire les arts ou la visite d'artistes individuels.

Les ONSA consolident les efforts promotionnels d'artistes individuels ou d'organismes artistiques. Par l'entremise de projets coopératifs, ils offrent à leurs membres une expertise promotionnelle rentable et des initiatives de mise en marché que ceux-ci ne pourraient s'offrir individuellement. Les entreprises de coopération couvrent une vaste gamme de services allant de la coédition de catalogues de ventes communs pour des galeries, des musées et des maisons d'édition, jusqu'à des activités de vente de billets pour les arts de la scène, en passant par l'offre de services aux membres par l'intermédiaire du site Internet, etc.

2.6 Recherche et mise en œuvre de programmes

Les ONSA, grâce à leurs membres et à leur profond engagement dans leur discipline, peuvent être utiles au gouvernement. Certains ONSA ont acquis une expertise en effectuant des recherches sur les activités de leurs membres de même que sur le public ou le marché auxquels leur travail est destiné. En plus d'aider à satisfaire aux besoins des membres, les recherches de ce type permettent l'obtention de renseignements ciblés qui aideront les représentants gouvernementaux et les agences de financement à mieux comprendre la communauté artistique et à aborder les problèmes relatifs aux politiques artistiques ou aux industries culturelles.

Les ONSA peuvent également gérer des programmes qui servent les intérêts de leurs membres ou ceux des ministères et organismes gouvernementaux. Les intérêts des membres peuvent être servis par la négociation et l'établissement de régimes d'avantages sociaux collectifs, par l'achat en gros de fournitures et d'équipement, ou par la colocation d'un bureau ou d'une salle de répétition. Les intérêts du gouvernement sont servis lorsque des ONSA, dans la mesure où elles sont aptes à le faire avec plus d'efficacité quant aux moyens déployés et aux résultats, administrent des programmes publics au nom de ministères ou d'organismes. Les frais d'administration pour la mise en œuvre de tels programmes participeront par ailleurs de l'augmentation comme de la diversification des revenus des ONSA.

2.7 Perfectionnement professionnel et formation

Presque tous les ONSA dont nous avons interrogé les dirigeants dans le cadre de cette étude offrent à leurs membres des possibilités de perfectionnement professionnel et de formation. Ce peut être fait de façon directe, par l'organisation de séminaires, de conférences ou de programmes de mentorat. Ce peut également être fait de façon indirecte, par la facilitation ou le financement de la participation des membres à des programmes extérieurs, par exemple ceux qu'offrent les établissements d'enseignement ou les institutions professionnelles.

Les programmes de perfectionnement professionnel ou de formation peuvent être conçus pour des artistes et des administrateurs culturels, qu'ils soient débutants ou expérimentés, pour les employés d'une compagnie, pour les membres du conseil d'administration ou pour d'autres bénévoles. Les programmes peuvent relever de domaines tels que la pratique artistique, l'utilisation des nouvelles technologies, les compétences en marketing

ou en affaires, l'organisation de tournées nationales ou internationales, l'exportation, la collecte de fonds, la formation de bénévoles et la gouvernance.

2.8 Élaboration des politiques et défense des arts

Les membres s'attendent à ce que leur ONSA enrichisse la réflexion en ce qui concerne le développement de politiques publiques liées à leur discipline, et à ce qu'il plaide leur cause auprès de milieux très variés. L'élaboration des politiques ainsi que la défense des arts et des artistes incombent généralement au conseil d'administration, lequel reçoit les avis des membres à l'occasion des assemblées générales annuelles ou par l'entremise de sondages d'opinion. Les membres du conseil d'administration reçoivent, du directeur et d'autres membres du personnel, un soutien stratégique et pratique quant à la communication et au renforcement de messages clés destinés au gouvernement, aux médias et au public.

Les questions relatives à l'élaboration des politiques et à la défense des arts varient suivant la discipline de l'ONSA et la qualité de ses membres, c'est-à-dire selon qu'il regroupe des créateurs, des organismes artistiques à but non lucratif ou des sociétés à but lucratif œuvrant dans l'industrie culturelle. Une défense efficace en matière de financement, de droits d'auteur, d'impôts, de réglementation, de législation, de technologies, de commerce international ou d'éducation nécessite un savoir et des recherches spécialisés.

La réussite exige également une compréhension aigüe du processus d'élaboration des politiques et de l'appareil gouvernemental. Les ONSA, afin d'influencer les décideurs et d'obtenir les résultats souhaités, doivent apprendre où et comment il convient d'intervenir dans le processus complexe d'élaboration des politiques. Le bien-être et la survie professionnels de leurs membres peuvent parfois en dépendre.

3. PRINCIPALES CONSTATATIONS

Suivant les objectifs de l'étude, cette section résume les principales constatations relatives aux forces, faiblesses, possibilités et menaces des ONSA dans les domaines suivants :

- perfectionnement professionnel et formation;
- élaboration des politiques et défense des arts;
- relations des ONSA avec le Conseil des Arts du Canada.

Ces constatations résultent de l'examen de dossiers du Conseil des Arts du Canada et d'entrevues réalisées auprès de représentants du Conseil et d'ONSA. Nous croyons qu'elles s'appliquent de façon générale aux ONSA fonctionnant dans chacune des deux

langues officielles. Les constatations comportent parfois des références à des organismes particuliers, ceci afin d'illustrer nos propos et sans exclure d'autres possibilités.

3.1 Constatations : perfectionnement professionnel et formation

3.1.1 Forces

- Fournir régulièrement aux membres des possibilités de perfectionnement professionnel et de formation accessibles constitue, pour les ONSA, une priorité de la plus haute importance et un élément essentiel de leur mandat.
- Les ONSA déterminent les besoins de leurs membres, en matière de perfectionnement professionnel et de formation, au moyen de sondages effectués au cours des assemblées générales annuelles, de sondages en ligne ou autres, ainsi qu'à l'occasion d'ateliers. Les ONSA s'efforcent de concevoir des initiatives pour combler les besoins décelés.
- Les membres chevronnés partagent leur expérience avec leurs collègues moins expérimentés au cours d'ateliers de perfectionnement professionnel et de formation, ainsi que dans le cadre de programmes de mentorat, tels ceux qu'offrent la Professional Association of Canadian Theatres (PACT), l'Union des écrivaines et écrivains québécois (UNEQ), la Association of Canadian Publishers (ACP) et la Canadian Magazine Publishers Association (CMPA).
- Si elle le juge nécessaire, l'ONSA obtiendra l'expertise de non-membres, en retenant les services de consultants issus d'autres professions ou d'autres pays. Le séminaire intitulé *Relationship Products*, animé par Danny Newman et présenté par la Canadian Arts Presenting Association / Association canadienne des organismes artistiques (CAPACOA) en est un exemple.
- Certains ONSA possèdent une structure « fédérale », c'est-à-dire qu'ils comptent des membres disséminés à travers le pays et reliés par des associations provinciales ou régionales, ce qui facilite, entre les régions, les échanges rentables de projets de perfectionnement professionnel. C'est le cas du Front des artistes canadiens (CARFAC) et de l'Alliance des arts médiatiques indépendants (AAMI).
- Les ONSA de différentes disciplines joignent leurs forces pour consolider la gestion interdisciplinaire des arts. Ainsi en est-il du Projet de gestion créative, lancé par la Conférence canadienne des arts, et du Arts Leadership Network, lancé conjointement par Opera.Ca, Orchestres Canada et la PACT.

- Des initiatives de perfectionnement professionnel et de formation favorisent la compréhension, l'utilisation et l'acquisition de nouvelles technologies (AAMI, ACP).
- Le perfectionnement professionnel favorise le développement de réseaux de diffusion pour des tournées à l'échelle nationale (CAPACOA).
- Certains ONSA profitent d'échanges d'idées et d'expertises par l'intermédiaire de liens organisationnels avec leurs homologues à l'étranger (Opera.ca, Orchestres Canada).
- Des initiatives de perfectionnement professionnel favorisent la mise en marché internationale et l'exportation des productions des membres, comme le fait l'Association nationale des éditeurs de livres (ANEL).
- Des initiatives de formation favorisent le développement des compétences créatives des artistes et leur cheminement professionnel, comme mis de l'avant par le Regroupement québécois de la danse (RQD), l'Association des théâtres francophones du Canada (ATFC) ou l'AAMI.
- Certaines initiatives qui concerne un corps professionnel donné, telles que celles proposées par The Writers' Union of Canada (TWUC), l'UNEQ ou CARFAC, profitent aussi aux praticiens non-membres d'un ONSA.
- Certains ONSA produisent des études statistiques qui offrent des repères financiers permettant aux membres de s'autoévaluer en regard de leurs pairs (Orchestres Canada, ACP).
- Certains ONSA utilisent le perfectionnement professionnel pour renforcer leur conseil de gestion (CARFAC).
- Certains ONSA ont accès à d'autres programmes fédéraux ou provinciaux pour financer leurs activités de perfectionnement professionnel et de formation, par exemple le ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences (RHDCC), le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, le Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition, la Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario, la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) du Québec.

3.1.2 Faiblesses

- Pour certains ONSA, la précarité financière des membres entraîne la précarité financière de l'association. L'insuffisance des revenus d'adhésion et la dépendance excessive à l'égard du financement public

peuvent entraîner l'organisme dans une impasse : l'insuffisance de revenus diminue la capacité de l'ONSA à offrir des services de qualité, notamment en matière de perfectionnement professionnel, ce qui rend plus difficile le recrutement de nouveaux membres et l'obtention de fonds publics supplémentaires, ainsi que l'ont mis de l'avant l'Assemblée canadienne de la danse (ACD) et CARFAC.

- Le manque de ressources entraîne des compromis en termes de choix entre les activités de perfectionnement professionnel et celles de défense des intérêts (ATFC, PACT, Opera.Ca, CARFAC).
- Le manque de ressources entraîne le surmenage des effectifs et la hausse du taux d'épuisement professionnel (RQD, ACD).
- Le manque d'effectifs entraîne la dépendance excessive à l'égard des contributions bénévoles des membres pour ce qui est du perfectionnement professionnel, voire pour ce qui est du fonctionnement (ATFC, ACD, CARFAC).
- Un manque de ressources pour les déplacements et la traduction empêche les membres d'échanger de façon satisfaisante des projets de perfectionnement professionnel ainsi que des renseignements et des idées par l'intermédiaire de réseaux établis avec des pairs d'autres régions ou d'autres communautés linguistiques (Artexte, ATFC, RQD, Orchestres Canada).

3.1.3 Possibilités

- En fournissant des services de perfectionnement professionnel plus complets, les ONSA pourraient attirer plusieurs nouveaux membres et disposer, par conséquent, de revenus plus élevés et d'un financement public accru.
- S'ils disposaient de revenus adéquats, les ONSA pourraient favoriser des échanges rentables d'initiatives de perfectionnement professionnel et de formation, entre a) les régions, b) les communautés linguistiques et c) les disciplines.
- Les ONSA pourraient chercher à obtenir d'autres sources de financement, fédérales et provinciales (RHDCC, Conseil des ressources humaines du secteur culturel, Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition, Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario, SODEC).

- Les ONSA pourraient profiter des occasions de perfectionnement professionnel de leurs effectifs et des membres de leur conseil d'administration. Une plus grande expertise de leurs membres en matière d'administration, de gouvernance et de campagne de financement contribuerait à accroître l'efficacité des ONSA et à favoriser la diversification de leurs revenus.
- Les ONSA pourraient utiliser le perfectionnement professionnel afin qu'eux-mêmes et leurs membres aient un meilleur accès aux nouvelles technologies et en fassent un plus grand usage.
- Des ressources accrues pourraient favoriser une présence plus marquée à l'extérieur du pays et des collaborations à l'échelle internationale, comme le souligne le Conseil québécois du théâtre (CQT).
- Les administrateurs et membres chevronnés s'apprêtant à quitter la profession pourraient préparer, par le mentorat et l'encadrement, l'entrée en fonctions d'une nouvelle génération de gestionnaires.

3.1.4 Menaces

- Le manque de fonds et d'effectifs accroît les risques d'épuisement professionnel, ainsi que la rapidité de la rotation du personnel et des membres du conseil d'administration des ONSA.
- L'inquiétude quant à la continuité des subventions de fonctionnement accordées par le Conseil des Arts du Canada déstabilise les ONSA, en matière de planification, et affecte le moral des membres.
- Le manque de fonds de voyage pour l'assemblée générale annuelle diminue le taux de participation des membres aux activités de perfectionnement professionnel ou aux rencontres de planification, et les prive d'occasions de constituer des réseaux.
- Le manque de fonds et d'effectifs menace l'entrée en fonctions d'une nouvelle génération de gestionnaires et de membres du conseil d'administration, à l'occasion du retrait des aînés.
- Une interruption dans le transfert de l'administration à une nouvelle génération constitue une menace pour la préservation des connaissances et de la mémoire institutionnelle.

- Un manque de coordination entre le Conseil des Arts du Canada et le ministère du Patrimoine canadien, en matière d'objectifs, de méthodologie et de financement, constitue une menace pour la capacité des ONSA à mettre en œuvre des projets de développement et de collaboration à long terme (p. ex., les délais dont a souffert le Arts Leadership Network).

3.2 Constatations : Élaboration des politiques et défense des arts

3.2.1 Forces

- En renseignant leurs membres sur les enjeux des politiques, les ONSA fournissent aux artistes et aux organismes artistiques de meilleurs outils de défense et de promotion, et leur confèrent une plus grande influence sur les processus d'élaboration des politiques.
- Pour les gouvernements, les organismes culturels, les établissements d'enseignement et les médias, les ONSA constituent un organe de communication susceptible de leur transmettre des informations en provenance de secteurs particuliers de la communauté artistique.
- Les ONSA établis à Ottawa sont dans une bonne position pour observer et influencer le gouvernement fédéral et ses organismes (CCA, CAPACOA, CARFAC, Association des musées canadiens (AMQ)).
- D'autres ONSA emploient des experts en relations gouvernementales à titre de consultants pour l'élaboration de stratégies de défense de leurs intérêts (ACP, CMPA).
- Les ONSA de différentes disciplines, tels que la Conférence Chalmers de la CCA et le Book Industry Group (BIG), travaillent en collaboration à des dossiers d'intérêt général, mais également à des dossiers d'intérêt particulier (projet de Loi C-20 sur la pornographie infantile).
- La structure « fédérale » de certains ONSA favorise l'établissement d'un consensus national (AAMI, ACP, CARFAC).
- Les ONSA font un croissant usage des processus de planification stratégique afin de déterminer leur mission organisationnelle ainsi que leurs objectifs de revendication et les moyens de les atteindre (CCA, ACD, Orchestres Canada, PACT, TWUC).
- Les activités de défense et de promotion des ONSA ont permis l'établissement de politiques et programmes gouvernementaux de soutien

à la création, à la production et à la diffusion des arts (ACP, ANEL, CAPACOA, AAMI, TWUC, UNEQ).

- Les activités de défense des ONSA ont augmenté la visibilité nationale, le statut légal et le pouvoir de négociation des artistes ainsi que des travailleurs et producteurs de l'industrie culturelle : les ONSA ont obtenu auprès du Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs une reconnaissance juridique à titre d'agents de négociation collective (Playwrights Union of Canada, UNEQ, TWUC, Le Regroupement des artistes en arts visuels du Québec, CARFAC, Union des artistes, etc.).
- Les ONSA favorisent la présence accrue de contenu canadien dans les systèmes éducatifs et les réseaux de diffusion (CQT, UNEQ, TWUC).
- Les ONSA travaillent au développement de meilleures compétences politiques et d'une efficacité accrue en matière de défense des intérêts de leurs membres auprès du gouvernement fédéral et des médias (CCA, ACP, AAMI, AMQ).
- Les ONSA ont développé des compétences solides et efficaces dans l'utilisation des technologies de la toile informatique au service d'activités de défense et de promotion (ANEL, AAMI, UNEQ).

3.2.2 Faiblesses

- Le manque de fonds et d'effectifs nuit à l'élaboration rapide de stratégies, ainsi qu'à l'adoption d'outils de revendication efficaces.
- Le manque de ressources des ONSA limite les déplacements et la présence à Ottawa de leurs membres en vue d'activités de représentation et de défense (PACT, TWUC).
- Le manque de ressources pour les déplacements et la traduction empêche les membres d'ONSA d'entretenir de façon satisfaisante des échanges avec des pairs d'autres communautés linguistiques, ainsi que d'établir avec ceux-ci un consensus au sujet des politiques et activités de défense (Artexte, CARFAC, ACD, RQD, AAMI, CQT, PACT).
- Le manque de ressources entraîne des compromis en termes de choix entre les activités de perfectionnement professionnel et celles de défense (ATFC, PACT, Opera.Ca, CARFAC).

- Hors du Québec francophone, les ONSA ne disposent pas des ressources nécessaires à une représentation efficace aux niveaux fédéral et provincial (AAMI, CARFAC).
- Les ONSA qui représentent les intérêts d'organismes artistiques éprouvent certaines difficultés à entreprendre des campagnes de financement auprès du secteur privé, car ils ne souhaitent pas nuire aux efforts analogues de leurs membres (Orchestres Canada, PACT).

3.2.3 Possibilités

- En fournissant des services de défense et de promotion plus complets et plus efficaces, les ONSA pourraient attirer de nouveaux membres et disposer, par conséquent, de revenus plus élevés et d'un financement public accru.
- L'accès à des fonds de voyage et d'organisation pour la tenue de l'assemblée générale annuelle entraînerait une plus grande implication des membres dans l'élaboration des politiques et les activités de défense, ce qui garantirait de meilleurs résultats.
- Une meilleure formation de leur conseil d'administration et de leurs bénévoles permettrait aux ONSA de susciter et maintenir une plus grande implication de leurs membres dans des activités de défense.
- Les ONSA pourraient acquérir une plus grande expertise en matière de défense de leurs intérêts en retenant les services de consultants experts en relations gouvernementales.
- Les expériences et expertises en matière de défense des intérêts pourraient être partagées de façon plus satisfaisante a) entre les ONSA, b) entre les différentes communautés linguistiques et c) entre les disciplines.
- La collaboration des ONSA au sein des grands secteurs (arts de la scène, écriture et édition, arts visuels et nouveaux médias) ainsi qu'une meilleure collaboration entre les ONSA et les différentes communautés linguistiques pourraient entraîner de meilleurs résultats au terme d'activités de défense.
- Il serait possible d'obtenir de meilleurs résultats en associant des compagnies et des artistes de tout premier plan aux initiatives de défense et de promotion.

3.2.4 Menaces

- Le manque de fonds et d'effectifs accroît les risques d'épuisement professionnel, ainsi que la rapidité de la rotation du personnel et des membres du conseil d'administration des ONSA.
- L'inquiétude quant à la continuité des subventions de fonctionnement accroît la rapidité de la rotation du personnel et déstabilise les ONSA.

- Le manque de fonds de voyage pour l'assemblée générale annuelle diminue le taux de participation des membres à l'élaboration des politiques et aux activités de défense, ce qui entraîne de plus faibles résultats.
- Le manque de fonds et d'effectifs restreint le nombre de questions pouvant être abordées en matière de politiques, et empêche les ONSA d'influer sur la prise de décisions et le processus politique.
- L'inaptitude des ONSA à s'engager dans des activités de défense au niveau provincial aggrave la fragmentation des politiques culturelles et contribue à l'isolement des associations provinciales.
- Certains programmes gouvernementaux peuvent être conçus à des fins politiques et non dans le meilleur intérêt des membres des ONSA.
- Les organismes culturels peuvent choisir de minimiser l'importance des positions stratégiques et des efforts de revendication des ONSA, et ainsi affaiblir l'influence des membres sur les politiques et les programmes qui les concernent.

3.3 Constatations : relations des ONSA avec le Conseil des Arts du Canada

3.3.1 Les relations, du point de vue des ONSA

Tout en cherchant à combler les besoins de leurs membres et à répondre à leurs attentes en termes de défense de leurs intérêts et de perfectionnement professionnel de haut niveau, les ONSA doivent fonctionner dans un contexte professionnel et un secteur public de plus en plus complexes.

Comme d'autres organismes aujourd'hui, les ONSA évoluent dans l'univers des communications instantanées et de la technologie électronique. Ils interagissent également avec une multitude grandissante de décideurs gouvernementaux, de programmes ou de règlements relatifs aux arts et à la culture. Ces réalités se traduisent par des pressions accrues sur les modestes secrétariats et conseils d'administration des ONSA, qui ne disposent que de ressources restreintes. Le personnel et le conseil d'administration doivent être très bien informés, agir de façon rapide et proactive lorsqu'ils communiquent avec les membres, le gouvernement ou les médias, et axer de plus en plus leur travail sur les résultats.

Bien que les ONSA emploient des effectifs professionnels dévoués, les stress auxquels ceux-ci sont confrontés sont une des causes principales des problèmes d'épuisement professionnel mentionnés plus haut. Ces questions ont été analysées de façon beaucoup

plus détaillée dans le cadre du projet de la Conférence canadienne des arts intitulé « Gestion créative dans les arts et le patrimoine : Rétention et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXI^e siècle ». Mis en œuvre avec le concours consultatif du Conseil des ressources humaines du secteur culturel, ce projet vise la grande communauté à but non lucratif des arts et du patrimoine, mais ses conclusions s'appliquent aux ONSA. Le rapport de projet intitulé « Plan d'action proposé pour la création de conditions favorables » pourrait très bien se rapporter aux ONSA, tout particulièrement au vu de l'accent mis sur « l'établissement de milieux de travail sains et humains » et sur les politiques en matière de ressources humaines. Le rapport démontre clairement que le perfectionnement professionnel, la formation et la rémunération doivent être accrus afin d'intéresser la prochaine génération de gestionnaires de la culture.

Quoique l'argent ne constitue pas l'unique réponse aux problèmes que rencontrent les ONSA, il fait partie de la solution. Et de nouveaux fonds sont effectivement disponibles grâce aux différents programmes mis sur pied par le ministère du Patrimoine canadien au cours des trois dernières années : Développement des compétences, Espaces culturels du Canada et Présentation des arts Canada. En fonction de leurs activités et selon les disciplines, certains ONSA sont éligibles à un ou plus d'un de ces programmes; ainsi, par exemple, dans le cadre du programme de Développement des compétences, des subventions à court terme sont accordées aux organismes pour l'obtention de revenus provenant d'autres sources. D'autres ONSA, tels que ceux consacrés à l'édition de livres ou de périodiques, pourront obtenir au moyen de programmes du ministère du Patrimoine canadien une subvention de projet pour le perfectionnement professionnel, la recherche ou d'autres activités.

Mais en ce qui concerne le financement de base destiné au simple fonctionnement des organismes — les nécessités terre à terre qui consistent à garder les portes ouvertes et les locaux éclairés, ainsi qu'à payer les employés — la plupart des ONSA se tournent vers leur première source de financement public : le Conseil des Arts du Canada. Parmi les programmes de niveau fédéral, ceux qu'offre le Conseil sont toujours perçus comme étant mieux rodés, plus pertinents, engagés, stables et libres de toute influence politique. Pour ces raisons, les ONSA considèrent toujours que leurs relations avec le Conseil sont d'une importance cruciale pour leur succès et leur survie.

Cette opinion varie en nature et en intensité suivant les disciplines respectives des différents ONSA, le nombre de membres, leur accès à d'autres sources de revenu et leur passé en matière de stabilité.

Il se peut, en pratique, que les frais d'adhésion perçus par les associations représentant des artistes individuels soient beaucoup moins élevés que ceux perçus par les associations représentant des organismes artistiques. Les artistes en arts visuels, les dramaturges ou les écrivains sont plus nombreux que les galeries, les théâtres ou les maisons d'édition, mais incapables de déboursier les mêmes sommes que ces organismes pour être membres d'un ONSA. Les ONSA représentant des créateurs maintiennent des frais d'adhésion peu élevés et n'osent demander davantage par crainte de perdre leurs membres. C'est

pourquoi une association telle que CARFAC dépend tout particulièrement des subventions de fonctionnement du Conseil des Arts du Canada.

Il se peut par ailleurs qu'une discipline ait rencontré, dans le passé, quelque difficulté à maintenir un ONSA. De telles situations résultent de problèmes financiers, administratifs, de personnel ou autres. Ce fut le cas de la danse au Canada anglais. L'actuelle Assemblée canadienne de la danse (ACD), qui représente le ballet classique et moderne ainsi que d'autres compagnies de danse, a pris la relève de deux organismes nationaux antérieurs qui ont éprouvé de nombreuses difficultés. L'ACD lutte, elle aussi, à l'heure actuelle pour attirer des membres en quantité suffisante de façon à assurer sa survie et se doter du personnel nécessaire à son fonctionnement de base. D'autres ONSA disposent de membres en quantité suffisante, d'un meilleur revenu de base et d'un historique de viabilité plus long.

Les ONSA avec lesquels traite le Conseil présentent donc de considérables différences de développement et de stabilité financière ou organisationnelle. Tel que mentionné dans la section 1.3 de la présente étude, les associations d'artistes en arts visuels et en danse ont beaucoup souffert de la décision du Conseil, en 1996, de ne plus accorder de subventions de fonctionnement aux ONSA. Les répercussions de cette décision ont affaibli tous les ONSA, mais ont été tout particulièrement dommageables aux associations déjà fragilisées. Les membres de ces associations ont souffert d'une considérable interruption de tous les services qui leur étaient offerts, dont le perfectionnement professionnel et la défense de leurs intérêts.

Lorsqu'en 1999 le Conseil a rétabli les subventions de fonctionnement et choisi de les accorder sur une base pluriannuelle, la stabilité financière et la capacité de planification des ONSA se sont grandement améliorées. Dans certaines disciplines, toutefois, un sentiment d'insécurité subsiste. En entrevue, certains gestionnaires d'ONSA ont exprimé leurs inquiétudes quant à la continuité de l'engagement du Conseil à accorder des subventions de fonctionnement, notamment si un nouveau gouvernement devait décider des réductions de programmes au sein du système fédéral afin de financer d'autres secteurs prioritaires, comme cela s'est produit en 1995. Cette inquiétude a été exprimée plus fortement par les ONSA établies au Québec.

À l'évidence, l'efficacité d'un ONSA dépend au premier chef de revenus prévisibles et stables pour assurer les frais de fonctionnement de base. Ceci comprend également sa capacité d'offrir des services de qualité en matière de perfectionnement professionnel et de formation, de s'engager efficacement dans des activités de défense et de promotion, et de fournir au Conseil des avis éclairés fondés sur des sondages effectués auprès des membres. L'énoncé qui suit illustre les relations d'interdépendance unissant le Conseil et les ONSA : si le Conseil (ou une autre source spécialisée) n'assure pas le fonctionnement de base des ONSA, il ne peut s'attendre à recevoir des avis ou des renseignements significatifs, fondés sur une recherche approfondie, ni à bénéficier d'un apport consensuel et constructif en matière de politiques.

Nombre de responsables d'ONSA interrogés ont insisté sur l'importance d'une communication bidirectionnelle pour que soient préservées de saines relations avec le Conseil. La communication, ont-ils ajouté, devrait être continue et plus aisée qu'elle ne l'est parfois, dans l'une et l'autre directions. Le Conseil ne devrait pas se contenter d'utiliser les ONSA comme véhicules pour la transmission d'informations aux clients, mais il devrait les consulter davantage en matière de changement de politiques et mieux les informer en général (p. ex., sur les critères d'attribution des subventions, sur les modifications devant être apportées au budget du Conseil ou à la méthode de financement d'une discipline donnée).

Selon quelques-unes des personnes interrogées, le Conseil pourrait mieux s'imposer en tant qu'organisme de soutien des arts — aux yeux des parlementaires, du gouvernement et des médias — s'il entretenait, par l'intermédiaire des ONSA, des liens plus étroits avec la communauté artistique. Le Conseil et les ONSA devraient, à ce point de vue, collaborer et s'appuyer mutuellement. Le Conseil peut consolider cette alliance en étant continuellement présent au sein de la communauté artistique partout au pays, afin d'être témoin de leurs accomplissements et de leurs conditions de travail.

Les responsables d'ONSA étaient diversement satisfaits des relations qu'ils entretiennent avec les services du Conseil, se disant « très satisfaits » à « partiellement satisfaits ». Certains d'entre eux ont dit croire que les politiques et les pratiques d'un service minaient leurs relations avec le Conseil (p. ex., certains services font appel à des comités consultatifs qui sont moins bien informés que ne le sont les ONSA au sujet de l'ensemble de la communauté artistique, et qui n'en sont pas aussi représentatifs).

Plusieurs responsables d'ONSA souhaitaient avoir davantage d'occasions d'établir des relations régulières et soutenues avec la haute direction du Conseil. Ce besoin a été tout particulièrement exprimé par les Québécois francophones. Bien que les responsables d'ONSA du Québec aient en général déclaré qu'ils jouissent de bonnes relations avec les chefs de services et les agents de programmes, ils ont exprimé le désir d'un plus grand accès aux dirigeants du Conseil, afin que ceux-ci aient une meilleure compréhension du milieu et de ses besoins.

Certains ONSA, bénéficiaires du soutien du ministère du Patrimoine canadien aux projets d'infrastructures culturelles, ont insisté sur la nécessité d'une meilleure coordination des objectifs, critères et méthodes de financement des programmes respectifs du Conseil et du Ministère. S'ils financent tous deux un organisme ou un grand projet interdisciplinaire, par exemple le Arts Leadership Network, il est nécessaire — très certainement du point de vue du client — qu'ils collaborent plus étroitement pour contribuer au succès de l'organisme ou du projet visé.

À l'occasion, les responsables d'ONSA ont reconnu qu'ils peuvent et doivent eux aussi contribuer davantage à l'amélioration du dialogue et de leurs relations avec le Conseil.

3.3.2 Les relations, du point de vue du Conseil des Arts du Canada

Il serait trompeur de trop généraliser quant à la façon dont le Conseil perçoit ses relations avec les ONSA. Les chefs de service et les agents responsables d'administrer les subventions de fonctionnement et de projet des ONSA traitent avec ces derniers sur une base régulière. Naturellement, leur approche et les relations qu'ils entretiennent avec un ONSA donné diffèrent selon les cas.

Ces différences d'attitude ont habituellement pour cause la façon dont sont perçues a) l'aptitude d'une association à représenter une discipline et s'exprimer avec crédibilité en son nom, b) ses capacités administratives et financières, c) la qualité des services offerts en matière de perfectionnement professionnel et de formation, ainsi que d) son aptitude à représenter et défendre les intérêts de ses membres. D'autres différences résultent de la méthode de financement adoptée par un service donné, et de ses politiques quant au soutien de la discipline. Ces différences sont inévitables dans la mesure où chaque service a mis au point sa propre approche au fil des ans.

Parallèlement, des entrevues réalisées auprès du personnel du Conseil révèlent que tous les services considèrent à quelque degré que les ONSA sont une précieuse composante de l'infrastructure artistique, et une interface nécessaire entre la communauté et le Conseil. Comme le dit un agent : « Nous avons besoin des organismes de services aux arts. Il nous serait très difficile, sans eux, d'aider le milieu. » En effet, des activités et des services tels que ceux dont traite ce rapport ne pourraient probablement pas, sans ces organismes, être offerts à l'ensemble de chacune des disciplines visées. Sans les ONSA, les artistes vivraient un « chacun pour soi » généralisé.

Il est reconnu, du moins en théorie, que les ONSA constituent pour le Conseil une ressource collective considérable en matière de communication et d'élaboration de politiques en commun. En pratique, certains services du Conseil sont moins enclins que d'autres à consulter un ONSA ou à admettre que ses positions reflètent les points de vue de l'ensemble de la discipline. Au cas par cas, la réalité oscille bien souvent entre ces deux conceptions.

Dans le cas d'une discipline telle que la danse au Canada anglais, affaiblie par l'absence d'un ONSA viable, le Conseil peut être désireux de fournir des ressources afin qu'un ONSA soit mis sur pied. Ce pourront être des ressources financières ou humaines (p. ex., un service de consultation). En d'autres circonstances, l'approche des chefs de service a plutôt été celle du « laisser faire » : si un ONSA n'a pu subsister ou même être créé pour une discipline ou un genre donné, le problème doit être pris en charge par la communauté, sans que le Conseil intervienne.

D'autres différences d'attitudes se manifestent dans chaque service du Conseil. Certains services, tel celui du théâtre, se sont dotés d'un comité consultatif, composé de praticiens choisis par le service et chargés de le conseiller sous diverses perspectives en matière de politiques. D'autres services n'ont pas procédé ainsi, préférant consulter les ONSA consacrés à leur discipline.

De la même façon, certains services, tel celui des lettres et de l'édition, financent le fonctionnement et les projets des ONSA au moyen d'un programme de projets collectifs possédant ses propres budget et jury. D'autres services les financent plutôt à même le programme et le budget assurant déjà le financement des organismes artistiques membres d'ONSA.

3.4 Remarque sur l'acception de « national »

Officiellement, le Conseil des Arts du Canada a pour politique de ne soutenir qu'un seul ONSA par discipline non liée à la langue (p. ex., Orchestres Canada ou Opera.ca en musique). Dans le cas de disciplines liées à la langue, cependant, le Conseil juge qu'un ONSA éligible au financement doit exister pour chacune des deux langues officielles (p. ex., la Professional Association of Canadian Theatres et le Conseil québécois du théâtre, ou la Writers' Union of Canada et l'Union des écrivaines et écrivains québécois).

Quoi qu'il en soit, au vu des réalités de la communauté artistique, du marché de l'art et du financement gouvernemental, deux groupes linguistiques coexistent souvent dans les disciplines non liées à la langue (p. ex., dans les arts visuels ou la danse). Il est impossible et probablement peu souhaitable que cette apparente contradiction soit résolue par décret du Conseil.

Le financement par un gouvernement provincial n'est habituellement accordé qu'aux ONSA provinciales (l'Ontario, qui soutient parfois des ONSA dont certains membres sont établis ailleurs au Canada, constitue à cet égard une exception). En raison des différentes méthodes de financement provincial, certaines ONSA provinciales sont mieux pourvues en fonds et ressources *per capita* que leurs contreparties nationales (p. ex., le Théâtre Ontario comparé à la PACT).

Le Conseil reconnaît comme ONSA les associations francophones québécoises consacrées aux disciplines liées à la langue. Ces ONSA peuvent être financés par le Conseil des arts et des lettres du Québec ainsi que par d'autres organismes municipaux ou provinciaux. Mais un ONSA québécois désireux d'obtenir un statut plus « national » en offrant ses services à des membres anglophones établis ailleurs au Canada pourront en être dissuadé par les politiques provinciales. Au moins deux ONSA québécois consacrés à des disciplines non liées à la langue, Artexte et le Regroupement québécois de la danse, se sont montrés intéressés à étendre leur mandat à l'entièreté du pays, mais ne disposent pas des ressources nécessaires.

En entrevue, certains responsables d'ONSA québécois ont dit regretter d'être isolés de leurs pairs canadiens. Ils tentent d'obtenir des ressources additionnelles pour la traduction (de sites Internet, de bulletins d'information, de publications diverses, de documents et de procès-verbaux), afin de nouer des liens « nationaux » plus étroits. Il est clair que l'augmentation des coûts de traduction ou de voyage vers l'autre solitude constitue le plus grand obstacle à l'essor d'ONSA plus « nationaux ». On ne voit pas très bien comment l'une ou l'autre de ces situations contradictoires pourrait être corrigée, sinon

par un soutien financier accru ainsi que par l'instauration de politiques fédérales et provinciales plus flexibles et inclusives.

4. RECOMMANDATIONS SUR LES MESURES À PRENDRE

Les constatations qui précèdent dénotent un évident besoin de constituer à travers le Canada un réseau d'ONSA qui soit plus solide et viable, ceci afin de :

- garantir des services professionnels de haute qualité aux membres d'ONSA consacrés aux disciplines artistiques visées par le Conseil des Arts du Canada;
- améliorer la qualité des avis que fournissent les ONSA, en matière de politiques, au Conseil ou à d'autres organismes subventionnaires.

Un tel réseau ne peut être plus fort que son maillon le plus faible. Les constatations énoncées dans la présente étude nous amènent à conclure que certains ONSA sont beaucoup mieux pourvus que d'autres afin de remplir leur mandat, et que le Conseil des Arts du Canada, en tant que principale source de financement fédérale, devrait s'efforcer autant que possible de réduire ces disparités, en aidant les plus faibles associations à progresser vers les niveaux qu'ont atteints les plus fortes.

Afin de prendre les mesures appropriées pour renforcer les ONSA, le Conseil doit faire trois choses :

- rassembler et analyser les informations relatives aux ONSA qui sont actuellement dispersées dans les dossiers de ses différents services;
- faciliter l'échange de renseignements et d'idées, entre les ONSA et avec le Conseil;
- stabiliser le fonctionnement des ONSA en leur allouant un financement de base, de sorte que chacun bénéficie de mêmes services opérationnels de base.

Il est donc recommandé que les trois mesures suivantes soient prises :

Recommandation 4.1 : Une banque de données sur les ONSA

Avant de suivre et mettre en œuvre les recommandations 2 et 3, le Conseil devra regrouper, systématiser et analyser la considérable quantité d'informations dont il dispose au sujet des ONSA.

La constitution d'une banque de données sur les ONSA fournira un bagage de connaissances solide et susceptible d'éclairer l'élaboration de politiques et les initiatives de financement. Cette entreprise comprend trois étapes :

1. La constitution d'une base de données statistiques sur tous les ONSA et sur les OSA provinciaux, incluant des données sur leurs membres, sur leur budget et sur le financement public dont ils bénéficient.
2. L'élaboration d'une matrice politique systématisant le soutien aux ONSA par tous les paliers et programmes gouvernementaux.
3. La coordination, si possible, des règles de base respectives du Conseil et du ministère du Patrimoine canadien en matière de soutien aux ONSA.

Recommandation 4.2 : Un sommet ONSA / Conseil des Arts du Canada

Nous recommandons au Conseil d'organiser une « rencontre au sommet » annuelle avec les ONSA. Une telle rencontre sera une occasion de débattre des questions abordées dans la présente étude quant à la communication, la consultation, la collaboration et la coordination entre les ONSA et le Conseil. La rencontre sera pour les ONSA, à date fixe, une occasion d'échanger des points de vue avec le Conseil, de constituer des réseaux avec leurs pairs, d'établir des alliances stratégiques, de partager et développer des pratiques exemplaires dans les domaines suivants :

- la gouvernance,
- l'administration financière,
- le service aux membres,
- le perfectionnement professionnel et la formation,
- le développement des publics,
- le développement des marchés local et international,
- l'élaboration de politiques,
- la défense des arts.

Cet événement :

- sera organisé et financé par le Conseil ainsi que par la Conférence canadienne des arts, nationale et bilingue;
- mettra sur le succès de la Conférence Chalmers tenue par la CCA;
- impliquera la participation de tous les ONSA financés par le Conseil ;
- impliquera la participation de la haute direction du Conseil et des services de chaque discipline, ainsi que celle de responsables ou agents de programmes du ministère du Patrimoine canadien et d'autres organismes culturels;

- sera flexible quant à son thème et à son programme, afin de répondre aux besoins de la communauté artistique et du Conseil.

Recommandation 4.3 : Un programme spécialisé de subventions de fonctionnement des ONSA

Nous recommandons au Conseil de développer un nouveau programme de subventions, adéquatement financé et doté en personnel, consacré à l'attribution de subventions de fonctionnement pluriannuelles aux ONSA.

Élaboré à partir d'informations prélevées dans la banque de données sur les ONSA ou recueillies à l'occasion du sommet ONSA / Conseil des Arts du Canada, le nouveau programme tiendra compte de la disparité des fonds accordés aux ONSA par différents services du Conseil. L'objectif du programme sera d'appliquer des règles de jeu équitables quant au financement des ONSA, en établissant un seuil de financement commun pour le maintien à coûts partagés de services de base, dont notamment :

- un directeur général à temps plein,
- un indispensable personnel auxiliaire,
- un bureau national,
- des fonds de voyage pour les directeurs et les membres du conseil d'administration,
- des fonds de voyage pour l'assemblée générale annuelle.

Le programme sera adéquatement doté en personnel, financé par le Conseil et placé sous la supervision d'un agent qui recevra les conseils éclairés des chefs de service et des agents de chaque discipline. Les subventions de fonctionnement pluriannuelles du programme seront complétées par des subventions de projet en provenance des différents services du Conseil; ces subventions supplémentaires seront accordées afin de soutenir une activité dont les services et leurs conseillers auront jugé qu'elle est nécessaire et particulièrement importante.

Ainsi, le nouveau programme absorbera certaines responsabilités de financement qui appartiennent actuellement aux services des disciplines et au Bureau de développement de publics et de marchés, lequel accorde des subventions de voyage pour les assemblées générales annuelles.

ANNEXE 1

RESPONSABLES DES ONSA INTERROGÉS POUR LES FINS DE CETTE ÉTUDE

Par ordre alphabétique :

Alliance des arts médiatiques indépendants (AAMI)
Peter Sandmark, directeur général
Catherine Yurkevich, membre du personnel

Assemblée canadienne de la danse (ACD)
Barbara Richman, membre du conseil d'administration
Ellen Busby, membre du conseil d'administration

Association of Canadian Publishers (ACP)
John Pelletier, directeur général

Association nationale des éditeurs de livres (ANEL)
Jean-Louis Fortin, directeur
Sandra Gonthier

Association des théâtres francophones du Canada (ATFC)
Alain Doom, directeur général

Canadian Artists' Representation / Front des artistes canadiens (CARFAC)
Audrey Churgin, directrice générale

Canadian Arts Presenting Association / Association canadienne des organismes artistiques (CAPACOA)
Peter Feldman, directeur général

Centre d'information Artexte
François Dion, directeur

Conférence canadienne des arts (CCA)
Megan Williams, directrice générale

Conseil québécois du théâtre (CQT)
Raymonde Gazaille, directrice générale

Fédération canadienne des métiers d'art (FCMA)

Roslyn Morrison, membre du conseil d'administration

Opera.Ca

Claire Hopkinson, présidente

Orchestres Canada

Dan Donaldson, directeur général

Playwrights Canada Press

Angela Rebeiro, directrice générale (anciennement directrice générale de Playwrights Guild of Canada)

Professional Association of Canadian Theatres (PACT)

Lucy White, directrice générale

Regroupement de la danse québécoise (RDQ)

Pierre-Paul Savoie, président

Louise Laplante

Lorraine Hébert

The Writers' Union of Canada (TWUC)

Deborah Windsor, directrice générale

Union des écrivaines et écrivains québécois (UNEQ)

Pierre Lavoie, directeur général

Nombre d'organismes : 18

ANNEXE 2

BIBLIOGRAPHIE : RAPPORTS ET ALLOCUTIONS

Comité consultatif d'experts sur le financement des organismes de service dans le domaine des arts. *Report on the Funding of Arts Service Organizations*, Ottawa, Conférence canadienne des arts, 1995.

Harvey, Jocelyn. *A Portrait of Canadian Arts Service Organizations in 1999*, Ottawa, Conférence canadienne des arts, 1999.

Harvey, Jocelyn. *Gestion créative des arts dans le patrimoine : Rétention et renouvellement de la gestion professionnelle pour le XXI^e siècle*, Ottawa, Conférence canadienne des arts, 2003.

Hobday, John. *Allocution à la conférence Chalmers 2003*, Ottawa, Conseil des Arts du Canada, 2003.