



OTTAWA **ARTS**
COUNCIL | CONSEIL DES
ARTS D'OTTAWA

Projet de durabilité culturelle

L'étude de la capacité et durabilité culturelle dans le secteur des arts et la culture d'Ottawa

Un projet du Conseil des **Arts** d'Ottawa

Septembre 2017

AU SUJET DU CONSEIL DES ARTS D'OTTAWA

Depuis trente-cinq ans, le Conseil des arts d'Ottawa défend les intérêts des artistes d'Ottawa et est voué au renforcement de notre base de membres et au secteur artistique et culturel d'Ottawa. Fondé en 1982, cet organisme de regroupement artistique a été mis sur pied suite à une recommandation du Comité consultatif sur les arts du maire d'Ottawa.

Le Conseil des arts d'Ottawa travaille en étroite collaboration avec la communauté artistique locale pour développer le talent et les opportunités. Nous mobilisons le grand public dans des discussions portant sur le soutien et le renforcement du secteur artistique et culturel. Les services que nous offrons aux artistes et aux organisations artistiques sont les piliers de notre mandat. Nous leur offrons ce dont ils ont besoin pour prospérer et se développer.

Nous jumelons :

- Les artistes à des opportunités de présentation
- Des personnes et des organisations à des occasions de perfectionnement professionnel
- Le public et la scène culturelle d'Ottawa
- Les organisations et les gens d'affaires
- Des ressources et les artistiques de notre collectivité
- La Ville à notre communauté culturelle en :
 - veillant à ce que les engagements soient respectés et les objectifs, atteints
 - consacrant des ressources à la communauté culturelle pour la promouvoir et la présenter

Le Conseil des arts d'Ottawa est un organisme de représentation reconnu et respecté. Nous comptons parmi nos partenaires différents paliers de gouvernement et leurs organismes connexes, des mécènes, des donateurs, des organismes et des artistes.

BAILLEURS DE FONDS

Le Projet de durabilité culturelle a bénéficié du soutien généreux de la Fondation Trillium de l'Ontario et de la Fondation communautaire d'Ottawa. Sans leur investissement, ce projet n'aurait pas été possible.





TABLE DES MATIÈRES

	Page
AU SUJET DU PROJET	3
○ Contexte	3
○ Échéancier	4
LES DIALOGUES	5
○ Portée	5
LES CATÉGORIES	7
SOUTIEN EN LIGNE	8
○ Constats des réunions externes	9
SERVICES CONSULTATIFS ET PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL	11
○ Services consultatifs	11
○ Perfectionnement professionnel	12
○ Constats des réunions externes	12
SOUTIEN ADMINISTRATIVE	14
○ Constats des réunions externes	16
RESSOURCES MATÉRIELLES: ESPACE ET EQUIPMENT	17
○ Constats des réunions externes	18
ÉLÉMENTS PARTAGÉS	21
COMMUNAUTÉ FRANCOPHONE	23
○ Constats et recommandations	24
PARRAINAGE FISCAL	26
RÉSUMÉ	27
○ Prochaines étapes	28
LIST DE RESSOURCES	29
ANNEXES	30
○ Annexe 1 : Répartition des besoins locaux	30
○ Annexe 2 : Besoins de la communauté francophone	31
ORGANIZATIONS SOLLICITÉES	33

AU SUJET DU PROJET

En octobre 2016, le Conseil des arts d'Ottawa a lancé le Projet de durabilité culturelle (PDC), une initiative d'un an. Le but du Projet consistait à explorer la possibilité d'une plateforme de services partagés pour le secteur culturel d'Ottawa.

Terminologie :

Dans ce rapport, *ressources partagées ou services partagés*, s'entendent de tout élément que peuvent partager plusieurs utilisateurs, notamment sans toutefois s'y limiter : des ressources matérielles comme de l'espace et de l'équipement, un soutien administratif et de ressources humaines, des ressources en ligne, ainsi que du perfectionnement professionnel, tel que l'accès à des ressources, à de la formation et à des consultants spécialisés. Le projet envisageait la notion de services partagés dans sa définition la plus large, et souhaitait éviter d'être délibérément normatif.

CONTEXTE

La notion de services partagés a été soulevée à maintes reprises à Ottawa, mais la nécessité de l'aborder de nouveau a été soulevée suite à des commentaires formulés dans le cadre du projet de l'Échange dans la capitale créative (septembre 2014 à mars 2016) du Conseil des arts d'Ottawa. L'Échange dans la capitale créative était une initiative de deux ans dans le cadre de laquelle nous avons travaillé en étroite collaboration avec des organisations culturelles et des artistes locaux en vue de proposer un programme de perfectionnement professionnel réceptif et interactif. Lors de discussions de groupe, des difficultés organisationnelles ont été mises en évidence. Dans certains cas, il s'agissait de problèmes généraux (p. ex., nous n'avons pas les ressources nécessaires pour développer nos programmes) et dans d'autres cas, ils étaient plus spécifiques (p. ex., nous souhaiterions renforcer notre présence dans les médias sociaux, mais nous ignorons comment le faire). Les commentaires au sujet du projet ont fait ressortir les pressions que ressentent les petites et moyennes organisations quant aux exigences organisationnelles et leur incidence sur la capacité créative. C'est ce qui a incité le Conseil des arts d'Ottawa à explorer des moyens de soutenir ces organisations et d'atténuer certains de leurs défis organisationnels.

De nombreuses communautés culturelles disposent de modèles de services partagés, chacun d'eux étant axé sur différentes ressources et divers niveaux d'engagement communautaire. Le Conseil souhaitait donc se familiariser davantage avec ces modèles, pour déterminer s'ils pouvaient être adaptés à Ottawa. Il fallait donc cerner les problèmes locaux et déterminer quelles ressources seraient les plus utiles. Le Projet de durabilité culturelle a été mis sur pied et comportait deux axes parallèles : des consultations avec des organisations et des artistes locaux en vue d'en déterminer les difficultés et les besoins, et des rencontres externes avec des organisations canadiennes et américaines dans le but d'évaluer les plates-formes de services partagés existantes.

Les recherches visaient à explorer la possibilité d'une plateforme de services partagés à Ottawa, mais les premiers échanges révélèrent que cela était prématuré : il fallait d'abord cerner les besoins de la communauté pour éviter de mettre la charrue avant les bœufs.

ÉCHÉANCIER

En octobre 2016, le Conseil des arts d'Ottawa a lancé le Projet de durabilité culturelle par une réunion publique à la Galerie d'art d'Ottawa, à laquelle ont participé divers intervenants du secteur culturel d'Ottawa. Bien que cette réunion ait fait office de lancement officiel du projet et permis d'en annoncer le plan d'action, l'équipe a saisi l'occasion pour recueillir les suggestions des participants sur les composants d'une plateforme de services partagés qui seraient utiles chez nous.

Entre octobre 2016 et juillet 2017, le Conseil des arts d'Ottawa a rencontré de nombreux artistes et organisations culturelles d'Ottawa et des régions avoisinantes. Ces discussions approfondies ont permis à l'équipe du projet de mieux cerner les obstacles auxquels se heurtaient les groupes en question et leurs besoins réels. Durant cette période, l'équipe du projet s'est aussi rendue dans d'autres communautés pour nouer des liens et se familiariser avec des modèles potentiels pour Ottawa.

Projet de durabilité culturelle - Chronologie pour les conversations communautaires

ACTIVITÉ	Septembre '16	Octobre '16	Novembre '16	Décembre '16	Janvier '17	Février '17	Mars '17	Avril '17	Mai '17	Juin '17	Juillet '17	Août '17	Septembre '17
Réunions locales - principaux partenaires communautaires, individuels, parties prenantes													
Voyage - Toronto, ON													
Voyage - Halifax, NS													
Voyage - New York, NY													
Voyage - Vancouver/Victoria, BC													
Voyage - Calgary/Banff, AB													
Voyage - Winnipeg, MB													
Compiler les données et écrire le rapport													
Rapport sur les constatations													
		Activité du projet											

LES DIALOGUES

Le Projet de durabilité culturelle visait à identifier les problèmes fonctionnels des organisations du secteur culturel d'Ottawa, et à explorer des moyens de les résoudre. L'équipe a dialogué avec des organisations locales durant une période de dix mois afin d'avoir une perspective générale de la communauté et de recenser leurs besoins. L'équipe a commencé par les organisations-cadres culturelles d'Ottawa, et rencontré des groupes et des artistes représentant une foule de disciplines artistiques.

PORTÉE

Outre les organisations-cadres, la sélection des groupes artistiques locaux n'était pas structurée. Dans certains cas, ils ont été choisis parce qu'ils représentaient un élément du concept de ressources partagées, et dans d'autres cas, ils avaient été recommandés par un autre groupe. L'équipe du projet a privilégié les petites et moyennes organisations, à savoir celles dont le budget d'exploitation était d'au plus 350 000 \$ ou celles qui représentaient ces groupes. On s'attend à ce que les regroupements d'artistes locaux offrent des programmes réguliers, mais faute de capacité, souvent ils n'ont pas les ressources nécessaires pour maximiser leur potentiel. C'est ce type d'organisations que nous avons ciblé, parce qu'une plateforme de services partagés pourrait les aider à surmonter les obstacles auxquels ils sont confrontés dans leur mission.

La consultante d'Ottawa, Ethel Côté de mécènESS, a été retenue pour effectuer des recherches parallèles sur les plates-formes partagées et les besoins locaux de la communauté francophone. Ses constats ont été intégrés dans ce rapport.



En même temps que les dialogues locaux, l'équipe du projet a commencé à se renseigner sur les communautés à l'extérieur d'Ottawa. Grâce à un financement de la Fondation Trillium de l'Ontario, l'équipe a pu visiter d'autres villes du Canada et des États-Unis pour se renseigner sur les modèles existants. C'était là un volet important du projet, car bon nombre de ces groupes ont su trouver des solutions pratiques à des défis similaires à ceux de nos groupes locaux. Le choix des villes et des groupes a été basé sur des recherches et des recommandations issues des dialogues locaux. La liste des groupes externes s'est élargie de manière organique : dans de nombreux cas, une conversation nous a dirigés vers des groupes que nous ne connaissions pas.

En fait, des sept villes examinées, nous avons ajouté des rencontres additionnelles dans deux des endroits visités, et avons organisé des appels téléphoniques quand des rencontres n'étaient pas possibles. Une liste complète des organisations visitées se trouve en annexe.

LES CATÉGORIES

Le Projet de durabilité culturelle a débuté par l'analyse des enjeux généraux soulevés lors des Échanges de la capitale créative, ce processus étant essentiel pour cerner les défis particuliers de notre communauté locale. La réunion publique du 20 octobre 2016 a présenté les intentions du projet et favorisé les échanges au sujet de ces enjeux. Après l'exposé des grandes lignes du projet et une courte discussion, les participants ont été invités à utiliser les tableaux et marqueurs fournis pour noter leurs idées sur les grandes questions touchant les ressources partagées et les besoins de la communauté. Les commentaires étaient très variés, mais plusieurs thèmes s'en sont dégagés : le soutien en ligne, les services consultatifs et le perfectionnement professionnel, le soutien administratif, ainsi que l'espace et l'équipement.

Ces quatre grandes catégories – à savoir le soutien en ligne, les services consultatifs et le perfectionnement professionnel, le soutien administratif et les ressources matérielles – ont été mentionnées à maintes reprises par les organisations locales. Les défis de la communauté locale d'Ottawa étaient similaires à ceux d'autres groupes du pays. Lorsque l'équipe a commencé à explorer les plates-formes de services partagés existant à l'extérieur d'Ottawa, elle a constaté qu'il existait divers modèles de réponse à ces mêmes problèmes.

Ces quatre catégories seront examinées plus en détail dans le rapport. Nous décrirons les préoccupations locales pour chacune d'elles ainsi que ce que nous avons appris auprès d'organisations externes.

SOUTIEN EN LIGNE

Le soutien en ligne met l'accent sur les ressources visant à renforcer la communauté au moyen de plates-formes Web, telles que le site Web d'une organisation et les besoins en ligne personnels, en plus de fournir des ressources qui sont généralement accessibles.

La catégorie du soutien a été soulevée à maintes reprises, mais les besoins étaient plus vastes. Voici quelques éléments les plus fréquemment mentionnés :

- Service partagé de billetterie
- Conception et gestion de site Web
- Calendrier d'événements communautaires
- Services de TI (qui se trouvent aussi dans Administration)
- Webinaires et matériel de référence (qui se trouvent aussi dans Services consultatifs et Perfectionnement professionnel)
- Modèles (qui se trouvent aussi dans Services consultatifs et Perfectionnement professionnel et Administration)

Service partagé de billetterie

Les systèmes de billetterie en ligne comme Eventbrite étant aujourd'hui plus populaires, le concept d'un guichet est moins fréquent, mais demeure un obstacle pour certains groupes dont les utilisateurs, de par leur catégorie démographique, préfèrent acheter des billets en personne ou par téléphone.

Les groupes qui ont recours aux systèmes de billetterie en ligne se soucient des frais qu'exigent ces plates-formes de la part des clients ou des organisations, et ils se demandent si un service de billetterie en ligne partagé pourrait réduire les coûts et accroître les revenus.

Nous avons vu ailleurs des exemples de guichets partagés, principalement dans les endroits où il y avait de nombreux partenaires, tels qu'Arts Commons (Calgary, AB). Arts Commons est une organisation indépendante qui gère des locaux qu'utilisent des sociétés résidentes et offre un soutien administratif limité. Ils ont mentionné que la gestion du guichet pour leurs utilisateurs internes était l'option la plus efficace, et ils commencent à étendre leurs services à tous les aspects de la gestion de salle pour les représentations sur place. Le coût de ce service fait partie des frais administratifs transactionnels.

Conception et gestion de site Web

Le site Web d'une organisation est souvent la manière dont le public la découvre. Il importe donc que le site soit clair, concis et exact. On y parvient en veillant à ce que la conception du site soit claire et que le contenu soit mis à jour régulièrement. Les groupes qui ont de petites équipes dont les membres assument divers rôles peuvent négliger le maintien et la mise à jour des sites Web, faute de temps ou des connaissances nécessaires.

Calendrier d'événements communautaires

De nombreux groupes ont mentionné qu'il serait utile d'avoir un calendrier pancommunautaire, contenant tous les événements et les programmes. On a tenté de créer ce genre de plateforme à plusieurs reprises au fil des ans, mais sans parvenir à le maintenir à long terme. Un calendrier commun avait été créé, mais, chaque organisation étant responsable de l'affichage de ses propres événements, et faute d'une infrastructure de soutien suffisante, les petites organisations qui n'avaient pas les ressources nécessaires n'ont pas pu le faire régulièrement. Le calendrier a donc fini par être abandonné. On a suggéré de mobiliser des blogueurs communautaires pour gérer un calendrier d'événements, mais sachant que ces sites dépendent largement de bénévoles, on estime qu'il pourrait y avoir un manque d'uniformité ou de régularité.

ArtsVictoria est un exemple de calendrier d'événements en ligne réussi, de Victoria (C.-B.) Sa réussite tient à deux facteurs : la longévité et les personnes responsables. Lancé en 2000 comme répertoire pour les événements musicaux sous l'appellation de LiveVictoria, le calendrier a été élargi pour présenter toutes les disciplines artistiques. En se concentrant au départ sur les événements musicaux, l'organisation n'a eu que peu de problèmes pour élargir ensuite sa portée aux arts de la scène et aux arts visuels. L'autre facteur de réussite est le fait qu'ArtsVictoria dispose de son propre personnel, qui bien souvent se charge de la mise à jour de la plateforme en obtenant l'information nécessaire et en mettant le calendrier à jour.

Services de TI (également dans Administration)

Décrits en détail sous « Éléments partagés »

Webinaires et matériel de référence (également dans Services consultatifs et perfectionnement professionnel)

Décrits en détail sous « Éléments partagés »

Gabarits (également dans Services consultatifs et perfectionnement professionnel et Administration)

Décrits en détail sous « Éléments partagés »

CONSTATS DES RÉUNIONS EXTERNES

De nombreuses communautés ont souligné la nécessité de diverses ressources en ligne. Le thème commun portait sur l'incapacité des organisations de maintenir des ressources en ligne sans soutien externe. Lorsque des ressources gratuites étaient offertes, il y avait de l'intérêt, mais dès qu'elles parlaient de frais, il disparaissait. Les organisations étaient dès lors forcées de consacrer des ressources issues d'autres programmes au maintien des ressources en ligne, au lieu d'avoir une plateforme en ligne autosuffisante.

Pour résoudre la question de durabilité, ArtsVictoria a mis à l'essai une nouvelle source de revenus. La plateforme en ligne a commencé à accroître son financement externe en offrant de

la publicité additionnelle sous forme d'élément visuel (habituellement un prospectus), moyennant des frais, pour accentuer les annonces des groupes. Le site ne contient pas de publicité de tiers, seulement des images des groupes d'utilisateurs.

Un autre défi soulevé par les groupes était la difficulté de maintenir les ressources en ligne. Très souvent, l'investissement initial conséquent en termes de temps, de main-d'œuvre et d'argent pour créer la plateforme, n'est pas suivi par un effort égal de promotion et de maintien du site. Les liens et les formulaires se dégradent rapidement, la fiabilité de la ressource s'en ressent, et le nombre de visiteurs baisse.

Un groupe a soulevé la question des limitations des ressources en ligne (c.-à-d. l'acquisition des connaissances et compétences nécessaires au maintien du site, qui relève souvent de l'initiative personnelle) et de l'apprentissage expérientiel (c.-à-d. des interactions en personne) pour bâtir de la capacité. C'est un aspect que nous aborderons dans la catégorie du perfectionnement professionnel.

SERVICES CONSULTATIFS ET PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

Bien que ces deux thèmes représentent deux enjeux différents, l'équipe les a groupés parce qu'ils partagent un volet de perfectionnement professionnel et de perfectionnement. L'objectif à court terme peut être de retenir les services d'un consultant pour atteindre l'objectif donné, mais l'objectif à long terme consistera, pour le groupe, à développer les compétences ou les capacités nécessaires pour continuer à travailler de manière autonome.

SERVICES CONSULTATIFS

L'accès à des consultants dont les tarifs sont abordables était un souci commun. Bien que les organisations aient besoin de compétences spécialisées qui ne sont pas disponibles à l'interne, elles n'ont souvent pas les ressources financières nécessaires pour se prévaloir de ces services. Les compétences spécialisées visées sont :

- Marketing et communications
- Développement d'auditoire(s)
- Développement de revenus

Marketing et communications

Les groupes ont signalé des difficultés sur le plan des communications, surtout pour élargir leurs réseaux et veiller à ce que leur stratégie fonctionne. Un obstacle commun : la mobilisation des médias, à savoir qui contacter et comment faire pour les intéresser à un programme ou événement.

Développement d'auditoire(s)

De nombreux groupes ont de très bons mécanismes de distribution (listes de courriels, suivis dans les médias sociaux), mais ont de la difficulté à élargir et à diversifier leurs auditoires. C'est un défi important que de nombreux groupes doivent surmonter, mais ils ignorent souvent comment le faire. Des stratégies de communication plus solides pourraient être élaborées avec l'aide de consultants externes.

Développement de revenus

Le manque de ressources financières représente un enjeu systémique. De nombreux groupes dépendent de subventions et d'activités de collecte de fonds limitées pour leurs programmes et leur fonctionnement courant, ce qui les force à investir des ressources considérables pour monter des dossiers de demande et organiser des événements spéciaux. Dans de nombreuses organisations, un gestionnaire/directeur général ou encore un administrateur général assume cette fonction, en sus d'autres rôles. Le défi le plus important demeure le manque de capacité et de compétence pour explorer adéquatement de nouvelles sources de revenus ou accéder à des sources existantes.

Consultants

Certains groupes ont mentionné qu'il était nécessaire de faire appel régulièrement à des spécialistes dans les domaines suivants :

- droit
- ressources humaines
- levée de fonds/développement de revenus
- gestion d'événements
- communications
- développement d'auditoires
- planification stratégique/gouvernance

Les groupes ont mentionné qu'il serait utile de dresser une liste de fournisseurs et de consultants recommandés. Comme ces groupes ignorent souvent qui consulter, une telle liste servirait de point de départ et leur faciliterait la tâche.

PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

Tel que mentionné précédemment, les groupes espèrent que le processus consultatif permettra aussi aux organisations de recueillir des données qu'ils pourront utiliser lorsque le consultant aura terminé son mandat. En ce qui a trait au perfectionnement professionnel, la question soulevée le plus fréquemment portait sur la nécessité d'accéder à des modèles pour faciliter l'aspect opérationnel. Les modèles proposés ne viseraient pas des disciplines particulières, si bien que toutes les organisations pourraient s'en servir. Les modèles sont également abordés dans la section des « Éléments partagés ».

En examinant la notion de formation pratique sur les compétences, on a mentionné que la formation devrait être assortie d'une certification ou d'un agrément. Une certification contribue à valider l'expérience d'apprentissage et à faciliter la justification de temps et d'argent, pour une personne ou une organisation. La faisabilité de cette idée devrait être explorée davantage, surtout sur les plans des coûts et du temps. Mais les budgets limités attribués au perfectionnement professionnel et la taille des équipes de petites organisations se prêtent malheureusement mal aux coûts élevés et au fort engagement de temps requis par la plupart des programmes de certification. Ce concept dépasse le cadre de ce projet, mais il serait bon pour la communauté de l'examiner plus en profondeur à l'avenir.

CONSTATS DES RÉUNIONS EXTERNES

Plusieurs thèmes communs ont été mentionnés par les organisations externes, plus particulièrement sur le plan du perfectionnement professionnel.

Beaucoup de groupes essaient de modifier la manière dont les artistes sont formés, en cherchant à développer leurs aptitudes administratives et entrepreneuriales. On reconnaît généralement que les artistes doivent posséder des compétences administratives solides et que

le renforcement des capacités découle d'une formation professionnelle et de l'expérience. Quelques organisations de Toronto s'engagent dans cette voie. Artscape développe un tout nouveau site — Artscape Daniels Launchpad — qui sera un centre d'entrepreneuriat créatif pour artistes et designers lorsqu'il ouvrira ses portes en 2018. Generator (anciennement STAF — Small Theatre Arts Facility) est passé de prestataire de services à un mécanisme de formation en production artistique intégrant le mentorat, en permettant à différentes organisations et à des artistes de travailler dans les mêmes bureaux.

Deux organisations-cadres de Toronto travaillent aussi au perfectionnement des compétences pour les organisations sans but lucratif. WorkInCulture a un mandat provincial et cherche activement à offrir ses webinaires et opportunités de formation plus directement dans les communautés, en s'associant avec des hôtes locaux. Même si ce n'est pas une organisation à vocation artistique, l'Ontario Nonprofit Network, propose une foule de ressources en ligne au secteur sans but lucratif.

Un autre défi commun porte sur la communication entre les organisations. Pour surmonter cet obstacle, certains groupes ont organisé des rencontres régulières avec du personnel clé de diverses organisations de leur collectivité. En réunissant régulièrement des personnes occupant des rôles similaires dans diverses organisations, les directeurs exécutifs de troupes de théâtre de taille moyenne par exemple, pour discuter de leurs défis, ces groupes ont facilité les échanges et créé des possibilités de collaboration. Ces réunions permettent aussi de trouver des solutions à des problèmes communs.

Les opportunités d'apprentissage pratique représentent aussi un obstacle. On a soulevé la nécessité d'avoir plus de mentorat et de stages, et celle d'un mentorat à plus long terme afin de maximiser l'apprentissage.

Dans l'ensemble, les services consultatifs n'ont pas fait l'objet de beaucoup de discussions, bien que l'équipe ait eu vent d'un programme intéressant offert par Arts BC (Vancouver, CB). Arts BC est une organisation provinciale à laquelle peuvent appartenir tous les résidents de la province. Comme la province est très grande et qu'il est difficile de joindre les collectivités de l'intérieur, Arts BC a proposé une solution pour que les organisations membres puissent éviter d'investir de fortes sommes d'argent trop tôt. Son Insight Team travaille avec les organisations qui éprouvent de la difficulté à évaluer leur condition. Elle cherche à cerner la situation (qui se résume pour eux à « l'organisation a-t-elle besoin de chirurgie ou de physiothérapie? ») Une fois les besoins identifiés, l'Équipe cherche des ressources dans les collectivités avoisinantes afin de réduire les coûts. Ce concept est similaire à celui de l'ancienne Brigade volante du Conseil des arts du Canada.

SOUTIEN ADMINISTRATIF

Le personnel de la plupart (sinon la totalité) des petites et moyennes organisations cumulait plusieurs fonctions, et dans la majorité des cas, les membres de la direction s'occupaient des tâches administratives de haut niveau. Cela se produit parce que :

- 1) les gestionnaires supérieurs/DG ont un meilleur sens de l'organisation en général en raison de leur rôle et de leurs antécédents ou connaissances organisationnelles ;
- 2) le personnel change fréquemment, si bien que le gestionnaire de niveau supérieur/DG s'en occupe au lieu de devoir constamment former quelqu'un de nouveau ;
- 3) ces tâches doivent se faire et qu'il n'y a pas suffisamment de ressources/d'employés pour cumuler plusieurs fonctions.

La gestion des aspects administratifs et du mandat d'une organisation rend le rôle du DG/gestionnaire supérieur plus difficile. Voici les volets qui bénéficieraient d'un soutien additionnel :

- Services de TI (également dans Ressources en ligne)
- Bénévoles
- Services comptables
- Régimes d'assurance collective
- Soutien administratif général
- Services de traduction
- Modèles (également dans Ressources en ligne et Services consultatifs et perfectionnement professionnel)
- Technologie administrative partagée
- Bassin commun d'employés (pour le personnel saisonnier et principal)

Services de TI (également dans Ressources en ligne)

Décrit plus en détail dans « Éléments partagés »

Bénévoles

De nombreuses organisations dépendent de bénévoles pour divers rôles. Certaines ont recours à des bénévoles pour des événements particuliers, et d'autres pour des rôles administratifs, mais toutes les organisations ont besoin de bénévoles pour leur conseil d'administration. Il peut être difficile de trouver des bénévoles fiables et compétents, et certaines organisations sont aux prises avec la lassitude des bénévoles. Pour répondre au besoin des organisations qui recherchent des bénévoles compétents, on pourrait envisager la création d'un bassin de bénévoles commun. Les organisations plus importantes ont accès à un service de ce genre par l'entremise de Bénévoles Ottawa, mais les frais d'adhésion peuvent être trop élevés pour les organisations plus petites.

Services de comptabilité

La gestion financière représente souvent un défi pour les organisations, et bon nombre d'entre elles ont recours à un aide-comptable pour gérer leurs dossiers et préparer les audits annuels.

Selon la taille et la portée de l'organisation, la fréquence de ce genre de services peut être mensuelle, toutes les deux semaines ou même toutes les semaines. À certains moments de l'année (à la fin de l'année ou pour un audit par exemple), la demande est beaucoup plus forte. Comme ce type de poste au sein d'une organisation exige une grande confiance, les organisations se fient à des recommandations pour trouver des services comptables. Les aides-comptables qui travaillent dans de petites ou moyennes organisations qui ne font appel à leurs services qu'une ou deux fois par mois, doivent donc aussi travailler ailleurs.

Artspace (Winnipeg, MB) offre divers services de soutien administratif à ses organisations résidentes, y compris des services comptables à tarifs très réduits. L'aide-comptable est également disponible pour les audits de fin d'année, et Artspace mentionne clairement que cette personne n'est pas accréditée CPA. Pour de nombreux petits groupes, cela ne pose pas de problème, et ils peuvent obtenir leurs états financiers à des tarifs inférieurs à ceux du marché.

Régimes d'assurance collective

Pour de nombreux employés d'organisations sans but lucratif, surtout les plus petites, l'assurance-maladie est un luxe. Certaines organisations de taille moyenne à grande ont leurs propres régimes d'assurance ou font partie d'un régime collectif, mais cela peut coûter cher à l'employé et à l'organisation, car les primes sont basées sur le nombre d'inscrits. Une organisation qui peut offrir une assurance-maladie est plus attrayante pour les employés, puisque de nombreux groupes ne peuvent pas non plus offrir de salaires élevés. Le fait de pouvoir offrir ce genre d'avantage social favorise le maintien en poste des employés, ainsi que la longévité et le renforcement des connaissances organisationnelles.

Soutien administratif général

Certains groupes ont également mentionné qu'ils avaient besoin de services de soutien administratif de base, comme tenir à jour l'inventaire des fournitures et passer des commandes, traiter les factures et répondre au téléphone.

Services de traduction

Comme pour les services de comptabilité, la nécessité des services de traduction varie dans le temps, selon les besoins de l'organisation. Compte tenu du contexte culturel des organisations, les traducteurs doivent connaître le domaine afin de pouvoir rendre la terminologie correctement. De nombreux traducteurs travaillent avec plusieurs organisations, et il leur appartient de trouver du travail additionnel.

Modèles (également dans Ressources en ligne et Services consultatifs et perfectionnement professionnel)

Décrit plus en détail dans « Éléments partagés »

Technologie partagée — p. ex., Quickbooks, bases de données, outils comptables

Le partage de technologies de soutien (par opposition à des technologies spécifiques) permettrait aux organisations de réduire les coûts. Par exemple, plutôt que d'acheter des

versions individuelles du logiciel comptable Quickbooks, une organisation pourrait acheter une licence et la partager avec d'autres organisations.

Arts Commons (Calgary, AB) a une base de données partagée pour ses organisations résidentes. Le système comprend un service commun de guichet, ce qui élimine la gestion de données additionnelle. La base de données robuste contient un profil unique pour chaque organisation, ce qui garantit le caractère privé de l'information. Arts Commons a aussi un gestionnaire de base de données qui règle les problèmes techniques et fournit de l'assistance sur place.

Bassin commun d'employés (pour le personnel saisonnier et permanent)

De nombreuses petites à moyennes organisations ont un taux de roulement d'employés élevé, ce qui occasionne du stress et des perturbations, et les force à chercher des remplacements et à investir du temps et des ressources pour recruter/embaucher et former de nouveaux employés. La création d'un bassin ou d'une liste de personnes recommandées pourrait faciliter le processus de remplacement ou de dotation temporaire. Les postes destinés à des festivals et à d'autres postes saisonniers pourraient être pourvus à partir d'un tel bassin de personnes.

CONSTATS DES RÉUNIONS EXTERNES

Certaines tâches administratives peuvent être partagées, mais il importe que les organisations assument des responsabilités clés. Certains groupes ont mentionné que des employés ont perdu l'endossement organisationnel d'entrepreneurs externes qui travaillaient en isolation sur certains aspects. Il en est de même pour les organisations, qui sont moins engagées envers des entrepreneurs externes parce qu'ils ne sont pas perçus comme des membres de l'équipe.

Certaines petites organisations ont partagé des services d'administration et de comptabilité jusqu'à ce qu'elles aient les ressources suffisantes pour avoir leurs propres employés, alors que d'autres ont préféré maintenir les services administratifs partagés même après s'être développées. L'Ontario Nonprofit Network (Toronto, ON), par exemple, a partagé ses services de soutien administratif jusqu'à ce qu'il acquière plus d'autonomie. Même si l'organisation n'a plus besoin de partager des services, elle continue d'occuper des bureaux qui offrent un soutien administratif et des bureaux partagés à de plus petits groupes.

ArtsPool (New York, NY) a perçu un besoin en soutien administratif au sein de la communauté artistique de New York, et a conçu un groupe de services pour gérer les finances, les effectifs et la conformité des organisations. ArtsPool s'est développé à ART/NYC jusqu'à ce qu'il ait atteint une masse suffisante pour devenir autonome. Les organisations participantes doivent verser 4 % de leur budget d'exploitation et utiliser tous les services d'ArtsPool, parce que cela rationalise le processus et rend le travail plus efficace.

Les groupes ont mentionné qu'il était difficile d'associer les dépenses de l'administration partagée aux budgets des diverses organisations. Quel que soit le type de processus, que ce soit un taux horaire ou une contribution à un salaire fixe, il est important que les organisations puissent comptabiliser adéquatement la ressource partagée dans leurs budgets d'exploitation.

RESSOURCES MATÉRIELLES : ESPACE ET ÉQUIPEMENT

Pour les ressources matérielles, ce sont l'emplacement, l'accès, les exigences techniques, la disponibilité et la modicité qui priment. Un local peut être loué ou acheté, et utilisé pour l'administration, la production ou la présentation, ou une combinaison de ces éléments. Presque tous les locaux étaient subventionnés d'une manière ou d'une autre, qu'il s'agisse du gouvernement, du secteur privé ou d'un modèle d'autosuffisance.

Parmi les difficultés soulevées par les organisations locales, citons :

- le manque de locaux abordables pour les répétitions, les spectacles et les studios
- les partenariats informels
- le manque d'espaces administratifs abordables et accessibles
- l'accès à de l'équipement (équipement technique et équipement pour événements spéciaux)

Manque de locaux abordables pour les répétitions, les spectacles et les studios

Les organisations des arts de la scène et les artistes ont souligné fréquemment que le manque d'espaces abordables constitue un sérieux obstacle à la présentation de leurs œuvres. De plus, lorsque des locaux sont disponibles, l'équipement ou les capacités techniques (et la sécurité) ne correspondent pas à leurs besoins.

Pour les groupes d'interprétation, l'espace de répétition représentait un grand souci, et pour les artistes visuels, c'est le manque de studios qui primait. Pour la cinématographie, les salles de visionnement pouvant accommoder divers formats demeurent un problème.

SpaceFinder, un répertoire en ligne de salles et d'espace de création, a été mentionné comme outil potentiel afin d'aider les organisations à trouver des endroits disponibles et abordables à Ottawa. Créé à l'origine par Fractured Atlas (New York, NY), ArtsBuild (Kitchener, ON) exploite la plateforme canadienne et mobilise des champions locaux pour exploiter et gérer la plateforme dans leurs communautés. Conseil des Arts AOE a acquis la licence SpaceFinder à Ottawa et a commencé à prospecter dans la communauté pour alimenter son répertoire.

Partenariats informels

Quelques organisations locales partagent actuellement des locaux, que ce soit sous forme d'échange de services, de dons en nature ou de partenariat informel. Ces arrangements se font de manière aléatoire et pourraient être perçus comme un avantage injuste motivé uniquement par des relations personnelles et la proximité.

Manque d'espaces administratifs abordables et accessibles

Les centres dotés d'un accès au service Wi-Fi, à des téléphones, des services de photocopie et de l'équipement sont souvent mentionnés par des artistes locaux ou de petites organisations qui n'ont pas de grands bureaux. Bien qu'il existe des centres privés, peu d'organisations peuvent s'offrir les droits d'adhésion.

Accès à de l'équipement (équipement technique et équipement pour événements spéciaux)

Plusieurs organisations locales ont mentionné qu'elles pourraient avoir de l'équipement et d'autres ressources matérielles à partager, surtout pour des événements uniques. Mais on se soucie des ententes de location, du matériel endommagé et de la gestion d'une ressource matérielle partagée. Un autre problème soulevé relativement à l'équipement est un manque d'entreposage pour les ressources matérielles qu'on n'utilise pas régulièrement.

Certaines organisations locales ont mentionné qu'elles souhaiteraient que les plus grands organismes sans but lucratif, tels que les universités ou les institutions nationales, puissent être encouragés à partager leur équipement spécialisé avec les organisations qui ne peuvent s'en procurer. Le partage d'équipement réduirait le dédoublement dans la communauté et les organisations pourraient les partager librement en basse saison.

CONSTATS DES RÉUNIONS EXTERNES

De nombreuses organisations qui gèrent des locaux se préoccupent de trouver un modèle abordable et durable, car elles s'adressent souvent à des entreprises et au secteur privé pour subventionner les loyers. Il est difficile de doser la location des locaux à plein tarif au secteur privé et la fourniture d'espace aux organisations artistiques qui répondent au mandat du groupe. Sans ce soutien, l'espace doit être loué à tarifs forts sinon les organisations essuieront des pertes. Mais l'envers de la médaille est que si les entreprises et le secteur privé les utilisent davantage, la disponibilité est réduite pour les organisations artistiques.

Arts Factory (Vancouver, BC) est une organisation qui a travaillé en étroite collaboration avec le gouvernement municipal pour créer un espace pour la communauté artistique. Ce sont pour la plupart des organisations artistiques sans but lucratif qui occupent l'immeuble et dont les taux sont subventionnés. Un petit nombre de sociétés et d'autres organismes sans but lucratif y sont également hébergés à un taux plus élevé (mais quand même inférieur à celui du marché).

Collaboration par l'animation

Le partage d'espace renforce considérablement la collaboration entre les organisations résidentes. Cet état de choses s'est amplifié lorsque les organisations directrices ont assumé un rôle actif dans l'animation de l'espace partagé (c.-à-d. programmes/réunions/ateliers/groupements de membres).

Arts Factory (Vancouver, BC) a une façon unique de faire en sorte que leur espace partagé soit plus ouvert. Plutôt que d'installer des murs rigides, l'organisation a préféré séparer les studios des artistes par des lignes peintes sur le plancher. CSI (Toronto, ON), offre un modèle de type « bureau mobile », où les membres n'ont pas d'espace de travail comme tel, mais utilisent un bureau libre. Cela favorise les interactions avec de nouvelles personnes. De plus, CSI anime l'espace en organisant fréquemment des rencontres de résidents, sous forme de « cercle des

DG » ou d'événements et d'ateliers, ce qui favorise le sentiment d'appartenance et la collaboration parmi les locataires. D'autres organisations qui offrent des locations sans animation ou innovations, trouvent que les groupes membres interagissent moins et ont moins d'esprit communautaire, car ils se concentrent davantage sur leur propre espace.

Capital

Bien que l'acquisition d'un immeuble exige une mise de fonds initiale importante, cette solution semble être celle qui soit la plus durable à long terme pour la plupart des organisations exploitant de l'espace partagé. A.R.T./New York — The Alliance of Resident Theatres/New York (New York, NY) — a acheté un immeuble dans Brooklyn avec l'aide du gouvernement américain et, aujourd'hui, c'est un espace artistique financièrement autonome.

Dans d'autres cas, certaines organisations exploitant des espaces partagés gèrent des immeubles municipaux moyennant un bail à long terme à des tarifs très réduits, ce qui leur permet d'offrir des tarifs subventionnés aux artistes et aux organisations pour les studios et les bureaux. La plupart des organisations ont recommandé de conclure un bail d'au moins dix ans, parce qu'il faut des investissements considérables pour transformer l'espace et développer l'infrastructure. Un bail de plus courte durée ne facilite pas la réussite de l'espace, surtout si le bail n'est pas renouvelé. Arts Factory (Vancouver, BC) a négocié avec la ville pour prendre en charge un entrepôt dilapidé de Vancouver qui demandait beaucoup de rénovations. Cette organisation exploite maintenant une entreprise réussie qui héberge des artistes visuels, un atelier d'accessoires, un atelier de menuiserie, un magasin de mobilier et plus encore.

Ayant bâti leur espace de toutes pièces, cSpace (Calgary, AB) était un autre modèle intéressant. Calgary Arts Development a mené des recherches qui ont conduit à un partenariat avec la Calgary Arts Foundation, afin de créer un immeuble pour locataires polyvalents. cSpace est issu de ce partenariat et de ce besoin. La durabilité de ce modèle découle de la polyvalence des locataires, qui comprennent des studios d'artistes individuels subventionnés, des organisations artistiques sans but lucratif, des organismes sans but lucratif non liés au domaine artistique et des entreprises.

Économies d'échelle

Toutes les organisations exploitant des locaux avaient un point commun : le concept d'économies d'échelle. Puisque tous les modèles que l'équipe de projet a visités étaient en activité, les économies d'échelle étaient évidentes, mais il est difficile de déterminer précisément comment ces projets sont parvenus à les réaliser. Plusieurs ont dit qu'il avait fallu des années de financement gouvernemental, alors que d'autres étaient issues d'incubateurs au sein d'organisations existantes.

Organisme de surveillance

Il était apparent que, pour la plupart des organisations, il fallait quelqu'un pour veiller à ce que les locataires soient mobilisés et que le modèle continue de prospérer.

Arts Commons (Calgary, AB) porte le même nom que l'immeuble qu'il exploite, celui-ci hébergeant de nombreuses organisations clés de la ville, notamment le Calgary Philharmonic Orchestra, One Yellow Rabbit, Alberta Theatre, et Theatre Calgary. Bien qu'on y présente des spectacles, Arts Commons fonctionne plutôt comme organe de tutelle afin de trouver des solutions de partage de ressources pour ses locataires, notamment une base de données partagée, un système de guichet/billetterie, un soutien de TI/technique partagé, et plus encore. Arts Commons a un conseil d'administration partagé permettant, en fait exigeant, que chaque organisation locataire désigne un représentant au conseil pour participer aux décisions sur l'exploitation de l'espace partagé.

ÉLÉMENTS PARTAGÉS

Durant les divers entretiens, l'équipe du projet a remarqué que des défis recoupaient plusieurs catégories, selon le rôle de l'élément en question au sein de l'organisation et des besoins en matière de soutien.

SERVICES DE TI

(En ligne et administration)

Cet élément chevauche deux catégories, à savoir les services en ligne et l'administration. Comme pour la gestion de sites Web, une expertise en TI est essentielle pour les organisations et pourtant les groupes remettent en question la nécessité d'embaucher leur propre spécialiste. Dans les petites et moyennes organisations, le travail est souvent insuffisant pour une personne à temps plein voire à temps partiel, si bien que les responsabilités en matière de TI sont jumelées avec d'autres rôles au sein de l'organisation. Les services de TI chevauchent ces deux catégories, parce que le besoin touche les ressources en ligne et les systèmes internes de l'organisation. Il y a également un élément de soutien administratif requis pour ce poste.

WEBINAIRES ET MATÉRIEL DE RÉFÉRENCE

(Ressources en ligne, services consultatifs et perfectionnement professionnel)

Sous « ressources en ligne et perfectionnement professionnel », bon nombre des ressources mentionnées représentent des outils d'apprentissage pour le perfectionnement professionnel du personnel. L'accès à des informations fiables est un défi commun. Il existe peu d'opportunités d'apprentissage abordables et souples, et elles ciblent plus souvent les organisations mieux nanties financièrement, qui ont plus de capacité. Plusieurs commentaires ont porté sur le fait qu'il est nécessaire d'obtenir de l'information, mais qu'on ignore où l'obtenir ou qu'on ne dispose pas suffisamment de temps pour mener des recherches appropriées.

Beaucoup de groupes externes offrent des outils d'apprentissage en ligne, y compris des webinaires et des rapports. De nombreuses ressources sont sous-utilisées, et il reste à déterminer si cela est attribuable au fait que les organisations ne les connaissent pas, ou si elles n'ont pas le temps ni la capacité pour trouver les ressources requises. Plusieurs de ces sites proposent des ressources peu dispendieuses ou gratuites afin de minimiser les obstacles financiers. Cela vise la question plus importante mentionnée dans les Ressources en ligne au sujet de la durabilité : l'intérêt à l'égard des ressources en ligne diminue lorsqu'on doit payer. Par conséquent, les ressources en ligne ne suffisent pas à soutenir la plateforme et, comme cela a été observé dans de nombreux cas, cet élément doit être soutenu par les autres activités de l'organisation.

Tel que mentionné précédemment, WorkInCulture (Toronto, ON) offre des webinaires de perfectionnement professionnel et a récemment créé des partenariats avec des centres

d'affaires et des représentants de diverses collectivités de l'Ontario, afin d'organiser le webinaire comme événement en personne. Le concept sous-jacent est que le webinaire sera présenté dans des endroits centralisés pour mobiliser les participants, ce qui permettra à l'hôte de bonifier l'expérience du webinaire en rassemblant les membres de la collectivité locale pour réseauter, ce qui est souvent aussi bénéfique que le webinaire lui-même. Ces séances sont gratuites, mais c'est la valeur ajoutée de l'hôte local qui en font une réussite.

Un autre exemple de développement d'outils d'apprentissage en ligne, Artscape (Toronto, ON) s'est associé avec l'Université de la Colombie-Britannique pour offrir des cours en aménagement d'espaces créatifs. Ce programme en ligne décerne des certificats aux étudiants du pays tout entier. Malgré les droits d'inscription, ce programme est très réussi et est très bien coté par les participants.

MODÈLES

(Ressources en ligne, services consultatifs et perfectionnement professionnel, administration)

Identifiés couramment par les intervenants comme étant un besoin, les modèles sont un autre élément multicatégoriques. Les types de modèles mentionnés variaient considérablement, ce qui a entraîné ces chevauchements. Certains modèles portaient sur les opportunités d'apprentissage, d'autres visaient des besoins administratifs et organisationnels.

Modèles proposés :

- Ressources humaines et autres politiques
- Formulaires
- Contrats
- Pratiques exemplaires
- Évaluations de rendement

Bien que des modèles se trouvent en ligne, ils font le plus souvent partie de l'administration. Les modèles doivent être mis à jour souvent et cette pratique doit être intégrée aux activités organisationnelles.

COMMUNAUTE FRANCOPHONE

La consultante Ethel Côté de mécènESS a été retenue pour mener des entrevues et des recherches auprès des francophones. Ses constats signalent certains thèmes et points communs au sein de la communauté culturelle francophone, et ont donné lieu à plusieurs suggestions de ressources partagées. Ses constats sont présentés ci-après.

INTRODUCTION

10 organismes francophones artistiques et culturels, des secteurs des arts de la scène, théâtre, chanson, danse, de l'édition, de l'éducation et de la diffusion, dont 14 personnes ont été consultés.

Le processus de consultation permettait des échanges constructifs sur une variété de sujets sont entre autres, les aspects administratifs, d'infrastructures, d'équipement, des ressources humaines professionnelles, la mobilisation de fonds, la gestion financière et le développement professionnel.



CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

CONSTAT 1 : LA COLLABORATION EST DANS L'ADN DE LA COMMUNAUTE ARTISTIQUE FRANCOPHONE D'OTTAWA

La communauté artistique francophone a dans son ADN, la collaboration, la coopération et le regroupement pour créer une force. Elle a su innover à plusieurs occasions en partageant des ressources et des espaces de production et de diffusion, en échangeant sur les façons de faire, en créant des opportunités d'économie d'échelle, etc. et cela de façon intersectorielle ou sectorielle.

Voici quatre exemples novateurs et efficaces qui témoignent de cette approche collaborative:

- La Nouvelle Scène est un espace partagé de diffusion qui a permis à 4 compagnies résidentes et des centaines d'artistes des arts vivants à se produire dans un lieu professionnel et attractif favorisant le développement de marché et le rayonnement.
- L'Alliance culturelle de l'Ontario est un réseau intersectoriel qui favorise la réflexion, le débat, le développement stratégique des arts francophones.
- Théâtre-Action offre un programme d'assurances collectives ainsi qu'une plateforme virtuelle d'information qui aide réellement ses membres.
- Le MIFO offre une variété de services et accueille plusieurs organismes. C'est un modèle de collectif en développement et en croissance.

CONSTAT 2 : DES BESOINS VARIES

Le tableau cumulatif inventorie une soixantaine de besoins exprimés par le milieu artistique francophone d'Ottawa. Quarante-trois de ces besoins se retrouvent dans quatre grands secteurs soit :

- La recherche de consultant.e.s professionnels expérimentés dans les arts et la culture (soit en gestion, en planification, en diversification financière, en communication, en gouvernance, etc.) et les ressources humaines professionnelles et bilingues
- Les espaces partagés
- Le développement professionnel
- La collaboration entre pairs

Le financement public et privé, obtenu par une variété de stratégies est un besoin criant exprimé par plusieurs leaders consultés.

CONSTAT 3 : DES MODELES INSPIRANTS

Les francophones consultés ont suggéré une douzaine d'exemples de collaboration efficace qui sont brièvement décrits dans ce rapport. Chacune de ces expériences éprouvées a une vision et une mission claires, des services qui répondent à des besoins réels et un rayonnement dans leur communauté immédiate, dans leur pays et même dans le monde.

RECOMMANDATIONS

- Une plateforme de services partagés dans la capitale nationale soulève un intérêt, toutefois celle-ci devrait être diversifiée, tenant compte des besoins particuliers des secteurs artistiques distincts et assurément bilingues.
- Les artistes et les organisations artistiques, anglophones et francophones, protègent leur signature qui les distingue. Cet élément est sensible et demande une attention particulière.
- Même si cette recherche-action démontre le potentiel de cette initiative, il serait souhaitable de créer un comité de travail bilingue ou d'organiser une rencontre entre des leaders francophones et anglophones pour étudier le rapport et confirmer s'il y a un intérêt commun pour une telle ressource tout en précisant les priorités et les fondements du projet. Notons qu'une plateforme efficace doit répondre aux besoins prioritaires dès le début. Ainsi elle sera utilisée rapidement et sa pertinence confirmée par le secteur. L'initiative d'Ottawa devrait se préciser par le milieu artistique comme l'a fait chacune de ces expériences.
- Quelques initiatives très intéressantes ont été identifiées dans le cadre de ces entrevues, entre autres la création de circuits pédestres ou autres entre les lieux artistiques et culturels de la capitale nationale. Certaines de ces initiatives semblent réalistes.

PARRAINAGE FISCAL

Malgré la fréquence des parrainages fiscaux aux États-Unis, elles demeurent inadmissibles au Canada, car elles vont à l'encontre des règles de l'ARC. Une commandite financière se définit ainsi (traduction) :

« Un mécanisme formel en vertu duquel un organisme de bienfaisance de régime 501(c)(3) parraine un projet qui pourrait ne pas bénéficier d'un statut d'exemption. Cette alternative à la création de votre propre organisme sans but lucratif vous permet de demander des subventions et des dons déductibles aux fins de l'impôt en utilisant le statut d'exemption de votre commanditaire. »
(<http://grantspace.org/tools/knowledge-base/Individual-Grantseekers/Fiscal-Sponsorship/fiscal-sponsorship>)

Ce mécanisme permet à un artiste ou à une organisation qui ne bénéficie pas d'un statut d'œuvre de bienfaisance de demander et d'obtenir un financement sous l'égide de l'organisation maîtresse. De nombreuses organisations des États-Unis offrent une commandite financière, mais Fractured Atlas (New York, NY) est l'une des plus importantes pour le secteur artistique.

L'équipe de projet a rencontré des organisations de New York dont le rôle principal est la commandite financière, afin de mieux comprendre ce mécanisme. Bien que le but principal soit d'appuyer les artistes et les organisations pour qu'ils puissent obtenir un financement, les commanditaires financiers offraient souvent de nombreuses ressources partagées précédemment mentionnées.

Bien que l'ARC n'admette pas les commandites financières, Tides Canada Initiatives (Vancouver, BC) a mis sur pied une plateforme similaire. Pour contrer les dispositions de l'ARC, les projets qui cadrent avec le mandat de Tides Canada sont adoptés et deviennent un programme de l'organisation. Les projets ont peu d'autonomie et sont redevables à Tides sur tous les plans. En contrepartie, Tides offre une collection de services pour assurer le développement du projet en plus de faciliter l'accès à diverses sources de financement.

La consultante artistique Jane Marsland (Toronto, ON) a rédigé un document en 2013 intitulé *Shared Platforms and Charitable Venture Organizations : A powerful possibility for a more resilient arts sector*, qui traitait de la nécessité de développer des ressources partagées pour nos artistes et organisations artistiques, et ce à quoi elles ressembleraient. Soutenu par la Metcalf Foundation, le rapport de Mme Marsland décrit le concept d'une organisation d'œuvres de bienfaisance, qui mentionne souvent la commandite financière et le modèle de Tides Canada Initiatives.

Bien que cela ne soit pas encore admissible au Canada, cinq grands organismes de financement de l'Ontario sont en pourparlers avec l'ARC dans le but de développer un modèle de ce type au Canada.

RÉSUMÉ

Dans les nombreux échanges de l'équipe de projet avec les groupes externes, tous les intervenants se sont déclarés en faveur de ce processus. Plusieurs points communs ont été soulevés à maintes reprises conversations et il sera important de les prendre en compte pour déterminer les prochaines étapes.

RÉSUMÉ 1 : MODÈLE ENTREPRENEURIAL

La rentabilité financière est difficile pour toutes les organisations, mais elle le sera encore davantage lorsqu'il faudra examiner une plateforme potentielle pour appuyer d'autres groupes. De nombreux groupes externes exploraient des modèles qui dépendaient moins fortement sur des organismes de financement et davantage sur des sources de revenus additionnelles.

RÉSUMÉ 2 : COMMENCEZ PETIT ET ÉCHOUÉZ TÔT

L'équipe de projet a entendu deux choses très souvent. Commencez d'abord par aborder un petit nombre de défis communs et laissez le reste se développer naturellement. Deuxièmement, un échec rapide est un facteur nécessaire du développement. En d'autres mots, ne vous acharnez pas sur quelque chose qui ne fonctionne pas. Il y a une évolution de systèmes et de besoins, et le désir de maintenir le *statu quo* est fort et doit être surmonté.

RÉSUMÉ 3 : CRÉEZ UNE ÉCONOMIE PARTAGÉE

L'équipe de projet a examiné plusieurs exemples d'économies partagées, principalement pour l'espace matériel et les ressources. CSI — The Centre for Social Innovation (Toronto, ON) est un adepte du pouvoir de l'espace physique et maintient que « l'on bâtit la communauté en rassemblant les gens...une communauté représente le début du renforcement des capacités. » L'économie partagée ne vise pas seulement les espaces mêmes, mais aussi une vision et des valeurs communes, et ce que les organisations et les personnes peuvent contribuer. Comme le disait Artscape (Toronto, ON) : « Le partenariat est une façon plus bénéfique et moins ardue de développer le savoir. »

RÉSUMÉ 4 : MASSE CRITIQUE

Il faut obtenir une masse critique pour réussir et assurer la durabilité. S'il n'y a pas suffisamment d'intervenants mobilisés, ni trop, ni trop peu, la ressource ne peut pas fonctionner. Il importe donc de laisser la ressource se développer naturellement et trouver sa capacité naturelle.

Chaque conversation a produit de nouvelles informations. Au début de chaque rencontre, l'équipe de projet pensait bien connaître l'organisation, mais à la fin de la rencontre, elle repartait avec de nouvelles perspectives et ressources à découvrir. Les entretiens avec les groupes externes ont été très utiles pour déterminer ce qui se fait ailleurs et nouer des relations avec des organisations d'autres villes. L'équipe compte mettre à profit ces nouvelles relations et continuer à renforcer ces rapports.

À l'échelle locale, le projet a permis à l'équipe de rencontrer des groupes et de se sensibiliser à leurs défis et à leurs réussites. Cette démarche a été très informative et a créé une base solide pour des discussions au sujet de plates-formes de ressources partagées.

Il convient de noter que, pour éviter d'être prescriptive, l'équipe de projet a adopté une démarche globale. Ce processus préliminaire a abouti à de nombreuses catégories d'intervention potentielles. Les prochaines étapes du projet chercheront à cibler la portée à des activités réalisables pour notre communauté.

PROCHAINES ÉTAPES

Ce rapport sera diffusé par voie électronique avec les secteurs des arts, de la culture et du patrimoine d'Ottawa, les partenaires du projet, les bailleurs de fonds ainsi que les partenaires et sympathisants communautaires. L'information qui se trouve dans ce rapport représente un résumé de ce que l'équipe de projet a appris. Le Conseil des arts d'Ottawa compte organiser d'autres discussions avec ses partenaires communautaires pour examiner ses principaux constats.

LISTE DE RESSOURCES

Creative Trust toolkits page: <http://www.creativetrust.ca/resources-2/open-source-tool-kits/>

Knowledge Base, Foundation Centre:

<http://grantspace.org/tools/knowledge-base/Individual-Grantseekers/Fiscal-Sponsorship/fiscal-sponsorship>

Marsland, Jane *Shared Platforms and Charitable Venture Organizations: A powerful possibility for a more resilient arts sector*. Metcalf Foundation, 2013:

<http://metcalffoundation.com/wp-content/uploads/2013/06/Shared-Platforms-and-CVOs.pdf>

The Ontario Nonprofit Network Shared Platform Toolkit: <http://theonnn.ca/our-work/our-structures/shared-platforms/>

WorkInCulture Resources page : <http://www.workinculture.ca/Resources>

BC Alliance for Arts + Culture Resources page: <http://www.allianceforarts.com/research-publications/>

Notprofit Centres Network Shared Services page: <http://www.nonprofitcenters.org/find-shared-space/>

Échange dans la capitale créative: <http://www.ottawaartscouncil.ca/fr/nos-programmes/echange-dans-la-capitale-creative>



ANNEXES

Annexe 1 : Répartition des besoins locaux

	Support informatique/ Web	Consultants	Espace physique et équipement	Soutien Administratif	Perfectionnement professionnel
SERVICES EN LIGNE					
Entretien et développement du Web					
Partage du wifi					
Numérisation des collections/en ligne					
Plateforme d'accès partagé					
Plateforme promotionnelle partagée					
ESPACES PHYSIQUES					
Installations d'entreposage en commun					
Salles de réunions					
Matériel /outils partagés (par exemple : panneaux de signalisation; imprimerie; matériel pour évènements)					
Galerie collective – Espaces de présentations et d'ateliers partagés par des artistes					
Ressources physiques (par exemple: Ottawa Tool Library?)					
Espace pour le développement du théâtre pour les compagnies et les artistes indépendants					
Espaces partagés					
Services de production pour des vidéos et des documentaires pour évènements combinés					
SERVICES DE SPECIALISTES/PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL					
Rédaction de demandes de subvention et plaidoyers combinés					
Élaboration des politiques					
Services à prix réduits (par exemple: la traduction, la comptabilité)					
Mentors/conseillers (spécialement pour les petites compagnies ou celles de taille moyenne)					
Expertise sur des domaines communs tels que la formation, les consultants, les ressources web pour: la gouvernance, la collecte de fonds, les ressources humaines, les problèmes d'urgence, le marketing, la technologie					
Faire appel à des spécialistes juridiques et à des comptables					
Orientation en matière de gouvernance					
Développement des communications et du marketing					
Catalogue ou plateforme pour accéder à des services spécialisés					
Visite des autres marchés					
Accès aux médias					
Billetterie					



Annexe 2 : Besoins de la communauté francophone

Besoins exprimés par les artistes et les organisations artistiques et culturelles francophones d'Ottawa

	Support informatique/Web	Consultants	Équipement et espace physique	Soutien administratif	Perfectionnement professionnel	Diversification financière	Collaboration entre pairs	Travail décent	Visibilité de l'art et de la culture	Main d'oeuvre bilingue et bénévoles
SERVICES EN LIGNE										
Plateforme partagée des bénévoles										
Plateforme partagée avec ressources et outils de promotion										
Gestion des médias sociaux										
ESPACES PHYSIQUES										
Entreposage en commun										
Salles de réunion et salles de classe										
Espace traditionnelle										
Espaces pour les répétitions										
Mise en commun des services de production pour les vidéos et les documentaires d'évènements										
SERVICES DE SPÉCIALISTES										
Rédaction de demandes de subvention et plaidoyers combinés										
Services à prix réduits (par exemple : traduction, comptabilité)										
Mentors/conseillers (spécialement pour les petites organisations ou celles de taille moyenne)										
Expertise sur les domaines communs tels que la formation, les consultants, les ressources web pour: la gouvernance, la collecte de fonds, les ressources humaines, les questions émergentes, le marketing, la technologie et la planification stratégique										
Faire appel à des spécialistes juridiques et à des comptables										
Directives en matière de gouvernance										
Développement des communications, du réseautage et du marketing										
Plateforme pour accéder à des services spéciaux										



Besoins exprimés par les artistes et les organisations artistiques et culturelles francophones d'Ottawa

	Support informatique/Web	Consultants	Équipement et espace physique	Soutien administratif	Perfectionnement professionnel	Diversification financière	Collaboration entre pairs	Travail décent	Visibilité de l'art et de la culture	Main d'oeuvre bilingue et bénévoles
SERVICES DE SPÉCIALISTES										
Tournée des autres marchés										
Partage des services de comptabilité										
Évaluation de projet										
Construction										
Assurances collectives										
Personnel en communication, ventes, etc.										
Banque de données commune pour faciliter le recrutement										
Planification d'événements										
Espace de réseautage pour les intervenants du milieu des arts et de la culture										
RESSOURCES FINANCIÈRES										
Accord à long terme pour la location des espaces										
Bourses pour artistes et étudiants										
Soutien pour la diversification financière et les campagnes de financement										
Fonds pour soutenir l'art et la culture										
DÉVELOPPEMENT ARTSTIQUE										
Coproduction										
Services d'agence pour la promotion des travaux										

ORGANIZATIONS SOLLICITÉES

CONVERSATIONS LOCALES



L'**Alliance culturelle de l'Ontario** se veut un forum d'échange et de collaboration entre toutes les intervenantes et tous les intervenants artistiques et culturels de l'Ontario français. Elle appuie le développement et favorise l'actualisation des arts et de la culture par des initiatives de rayonnement, de recherche et de communication.



Le **Conseil des Arts AOE** est un organisme de services bilingue composé de 400 membres, qui relie les artistes, les groupes artistiques et les professionnels de la culture de la région d'Ottawa à des programmes et services, dans le but de promouvoir leur travail, de s'engager auprès du public, de partager des ressources et d'obtenir des possibilités de perfectionnement professionnel. Étant une voix informée, le Conseil collabore avec des partenaires communautaires pour promouvoir les avantages créatifs, sociaux et économiques qu'offrent les arts.



Artengine est un centre de ressources collaboratif qui soutient les individus, les collectifs et les organisations qui s'engagent auprès de la société, et utilise la technologie, dans une multitude de pratiques artistiques et conceptuelles.



L'**Association des professionnels de la chanson et de la musique (APCM)** est une référence incontournable de la musique franco-canadienne. Elle œuvre à la promotion des artistes membres de l'association (auteurs, compositeurs, interprètes), à la diffusion de produits culturels, ainsi qu'au développement et à l'épanouissement de la chanson et de la musique francophones de l'Ontario et de l'Ouest canadien.



L'**Institut canadien du film (ICF)** a été établi en 1935 en tant qu'organisation culturelle fédérale agréée, non gouvernementale et à but non lucratif. C'est la plus ancienne institution cinématographique du Canada et le deuxième institut de cinéma le plus ancien au monde. L'Institut canadien du film organise le Festival international d'animation d'Ottawa, le Festival du film de l'Union européenne, le Festival du film latino-américain et présente des cinéastes canadiens en organisant des événements tels que Café Ex et *the Enlightened Screen* (L'écran éclairé).



Sein de l'école secondaire De la Salle, on y retrouve l'excellence artistique en arts visuels, arts médiatiques, cinéma, télévision, danse, écriture, création littéraire, musique vents et percussions et théâtre. Le Centre D'Excellence Artistique de De La Salle est un centre artistique préprofessionnel pour jeunes francophones de la 7^e à la 12^e année



Council of Heritage Organizations in Ottawa |
Conseil des organismes du patrimoine d'Ottawa

Le **Conseil des organismes du patrimoine d'Ottawa** soutient le secteur du patrimoine d'Ottawa en lui offrant son expertise, des outils et des ressources; relie ses réseaux patrimoniaux; et le représente auprès de l'ensemble de la communauté. Grâce à la vision du Conseil, Ottawa est en contact avec la richesse de son histoire et de son patrimoine.



Les Éditions L'Interligne publient des auteurs canadiens- français, tout en accordant la priorité aux auteurs franco-ontariens ainsi qu'à ceux de la région de l'Outaouais. La maison s'est donné comme mission d'être « un phare de la scène littéraire canadienne » et de « contribuer activement au développement de la francophonie en milieu minoritaire, qui ne cesse de se renouveler, de croître et de s'épanouir »



Le **Ottawa Fringe Festival** offre à tous les artistes, émergents et établis, la possibilité de produire leur oeuvre, quels qu'en soit la forme, le contenu ou le style, et permet aux membres de la communauté d'assister au spectacle à des prix raisonnables. Nous visons à susciter l'intérêt du public et à encourager les artistes à prendre des risques, à poursuivre leur vision et à développer leurs compétences.



Le théâtre **Gladstone**, situé dans la petite Italie d'Ottawa est un édifice de 230 places, et peut être loué. Il est certainement le théâtre le plus couru de la région. Le Gladstone abrite des compagnies de théâtre indépendantes d'Ottawa, et offre des services partagés. C'est un lieu où les spectacles professionnels et communautaires peuvent être coordonnés, réalisés et présentés au public local.



Independent Filmmakers Cooperative of Ottawa (IFCO) est actuellement la seule organisation cinématographique indépendante de son genre dans l'Est de l'Ontario, dont le mandat met l'accent sur une production de films indépendants super 8mm /16mm et 35mm. La coopérative offre l'accès à du matériel de cinéma argentique abordable, à d'excellents services de postproduction ainsi qu'à des ateliers innovants.



La Nouvelle Scène Gilles Desjardins se veut d'abord un lieu de rassemblement francophone, festif, nourrissant pour l'esprit et désaltérant pour le corps, où sont présentés spectacles, activités variées ainsi que des événements hors programmation comme des festivals.



Périodique d'arts et de littérature, **Liaison** est un outil de référence unique, qui illustre l'évolution de l'activité artistique en Ontario, en Acadie et dans l'Ouest canadien, et déploie ses énergies à refléter l'effervescence de diverses pratiques artistiques et littéraires, tant arrivées à maturité qu'émergentes.

Lynn McGuigan gère des compagnies de théâtre, de danse et de musique depuis près de quarante ans. Durant six années de sa carrière, elle a dirigé une société de gestion de regroupement qui aidait les petites entreprises artistiques avec leurs besoins de gestion, tels que la planification stratégique, la collecte de fonds, les demandes de subventions, le marketing et les communications, la gestion financière et le fonctionnement général. Elle a également écrit un certain nombre d'articles sur les arts et a contribué à la rédaction de manuels de gestion pour les arts.



Chaque année, **MASC** donne vie aux arts et à la culture pour plus de 120 000 enfants, jeunes, enseignants et aînés. Grâce à son engagement passionné, l'organisation offre aux écoles et aux communautés l'occasion d'avoir accès à l'excellence artistiques et au processus créatif. De ce fait, MASC représente fièrement une liste de 70 artistes professionnels. En s'appuyant sur diverses traditions culturelles, les artistes de MASC offrent des ateliers, des spectacles, des programmes d'artistes en résidence et un perfectionnement professionnel dans les domaines de la musique, de la danse, du théâtre, de la littérature, des médias et des arts visuels.



Depuis bientôt 40 ans, le **Mouvement d'implication francophone d'Orléans** met en lumière la culture francophone et favorise l'expression culturelle de la communauté d'Orléans. Le MIFO est un centre pluridisciplinaire qui offre des programmes et des services variés en français dans les domaines artistiques, culturels et communautaires et également le présentateur principal des spectacles francophones du Centre des Arts Shenkman.



Le **théâtre Odyssey** a pour but d'atteindre un large public avec du théâtre qui stimule l'imagination, s'intéresse au parcours humain et s'adresse à un public contemporain. Nous nous spécialisons dans le théâtre masqué, nous inspirons de la Commedia dell'arte et utilisons aussi les arts forains. Nous collaborons également avec des artistes provenant de traditions de théâtre masqué culturellement variées pour élaborer des œuvres et des adaptations originales créées au Canada. Nous nous sommes engagés à faire preuve d'excellence artistique, à permettre aux artistes de notre domaine de s'épanouir, à offrir à la jeunesse des expériences théâtrales enrichissantes et à faire en sorte que le théâtre soit à la portée de tous.



La **Galerie d'art d'Ottawa (GAO)** est la galerie d'art municipale d'Ottawa engagée dans l'acquisition, la présentation, l'interprétation et la diffusion de l'art pour les citoyens d'Ottawa et d'ailleurs. La Galerie d'art d'Ottawa est actuellement en train de s'agrandir, et une nouvelle galerie plus spacieuse offrira un accès inégalé à l'art de notre région.



Le **Centre de danse contemporaine (ODD)** abrite la Compagnie ODD et Series Dance 10. ODD accueille les artistes en danse pour la création, la présentation, le perfectionnement professionnel et les possibilités de résidence. ODD préconise des pratiques axées sur l'inclusion dans le domaine de la danse et fait en sorte que son travail et le milieu de la danse provincial, national et international s'entrecroisent.



Le **Réseau des festivals d'Ottawa** promeut une industrie dynamique grâce à la recherche, au plaidoyer et à l'éducation. Une organisation offrant des services, à but non lucratif, qui travaille en collaboration avec des membres et des partenaires dans le but de créer une capitale des festivals, dynamique, inspirée et prospère.



Le **Réseau des musées d'Ottawa** est un puissant porte-parole pour les onze musées communautaires d'Ottawa et leur offre un cadre collaboratif grâce auquel ils peuvent amplifier leur impact – afin de célébrer, de partager et de s'intéresser aux histoires des communautés diverses qui se développent à Ottawa. Le Réseau donne de la force aux musées membres grâce au plaidoyer, au marketing collaboratif, aux services de courtage et aux possibilités de perfectionnement professionnel.



Le **conseil des arts Prescott Russell Arts Council** est une société à but non lucratif dont la mission consiste à informer la communauté des divers événements culturels, artistiques et patrimoniaux de la région; le Conseil réunit des personnes actives dans les domaines de la culture, des arts et du patrimoine, et soutient la mise en oeuvre de campagnes d'unification et fait la promotion des arts, de la culture et du patrimoine de Prescott Russell.



Galerie SAW Gallery

Depuis sa création en 1973, la **Galerie SAW Gallery**, dirigée par des artistes, sert de soutien à l'art politiquement engagé, en se concentrant sur l'art-performance et les arts médiatiques. Avec plus de 32 000 visiteurs par an, la Galerie SAW Gallery compte être en tête de file au Canada et au monde, en tant que centre dirigé par des artistes, en s'engageant à offrir une programmation, des campagnes de sensibilisation et des échanges novateurs.



SAW Video est un centre d'art médiatique dirigé par des artistes, qui favorise la croissance et le développement des artistes d'Ottawa en leur donnant accès à du matériel, de la formation, du mentorat et de la programmation. Notre mission est de soutenir une communauté diversifiée d'artistes médiatiques que la technologie, la programmation et l'échange d'idées renforcent.



Le service de listes d'événements en ligne de **Spotlight** présente des événements artistiques et culturels dans la région d'Ottawa. Nous faisons connaître le monde culturel passionnant d'Ottawa.



TACTICS offre des présentations théâtrales qui comblent un vide dans communauté théâtrale d'Ottawa, et lui offre un lieu pour présenter un théâtre local, produit de manière indépendante, et qui n'est pas facilement adaptable à d'autres modèles de production disponibles. Les artistes de TACTICS ont l'occasion de développer et de produire leur travail dans un environnement de ressources partagées financièrement viables et de promotion collaborative. Dans notre programmation, nous soutenons les artistes qui rêvent grand concernant leur art.



Fondée en 2006 par la chorégraphe franco-ontarienne Anik Bouvrette, **Tara Luz Danse** est une compagnie de danse contemporaine en résidence au Centre des Arts Shenkman à Ottawa. La démarche de la compagnie s'inscrit sur deux fronts à la fois : d'une part, la création et la présentation d'œuvres pour le public de tous les âges avec un focus sur le jeune public, et d'autre part l'activité de médiation culturelle en milieu scolaire et dans la communauté qui favorise la découverte de la danse contemporaine.



Théâtre Action est un organisme de service proactif et rassembleur qui œuvre au rayonnement, au développement et à la reconnaissance du milieu théâtral franco-ontarien. Sous le leadership éclairé de Théâtre Action, le milieu théâtral franco-ontarien bénéficie d'une dramaturgie florissante, de conditions de pratique idéales, de lieux théâtraux adéquats, d'un public croissant et d'un accès accru à la formation théâtrale.



Third Wall Theatre est actuellement dédié à s'engager par l'intermédiaire du répertoire classique. Âgé de 16 ans, *Third Wall* est l'un des théâtres professionnels les plus anciens et les plus primés d'Ottawa, et en partenariat avec *100 Watt Productions*, dirige TWA, la seule entreprise d'Ottawa pour les jeunes artistes.



Depuis près de 37 ans, **Vox Théâtre** est synonyme de voix qui s'amuse et d'innovation. C'est un vaste terrain de jeu théâtral pour les petits enfants et les enfants et les gens qui les accompagnent qui s'étend d'Ottawa, à tout l'Ontario et à des communautés situées partout au Canada.

CONVERSATIONS EXTERNES

Banff, Alberta



Le **Banff Centre for Arts and Creativity**

est en tête de file parmi les établissements d'études supérieures en arts au Canada, et offre des programmes intensifs de formation et de perfectionnement professionnel aux artistes émergents et établis dans toutes les disciplines artistiques. En tant que champion des arts et de la créativité, le Centre Banff offre également une large gamme de leadership dans les secteurs culturels, indigènes, corporatifs et environnementaux.

Calgary, Alberta



Arts Commons contribue énormément à la vie et au bien-être social, économique, culturel et intellectuel des Calgariens et des visiteurs, et soutient annuellement la pérennité de plus de 250 organisations. Sept troupes sont en résidence, et *Art Commons* se charge de l'entretien des six salles de spectacle du complexe, des salles de répétition et des installations de production.



Calgary Arts Development est désigné par la ville en tant qu'autorité dans le domaine du développement artistique, et appuie et renforce les arts au profit de tous les Calgariens. *Calgary Arts Development* s'efforce de faire croître nos ressources et de les utiliser à bon escient, d'encourager les relations de collaboration et de faire de l'art une partie intégrante de la vie des Calgariens.

Calgary Opera a été fondé en 1972, et sa mission est d'enrichir notre communauté et d'encourager la fierté civique en offrant diverses expériences opératiques. Depuis 44 ans, *Calgary Opera* se démarque en tant qu'entreprise engagée dans l'épanouissement de talents canadiens et le développement de nouveaux spectacles opératiques, et met l'opéra à la portée de tous les âges, dans l'ensemble de la communauté.

cSPACE existe depuis 2011 en tant qu'entreprise à but non lucratif afin de développer un ensemble de centres communautaires pour la floraison du secteur créatif et culturel de toute la ville de Calgary. *cSPACE* a été créé en tant que filiale de *Calgary Arts Development Authority (CADA)* en partenariat avec *Calgary Foundation* pour répondre stratégiquement à un besoin crucial de création, de production, de présentation et d'espaces de répétition qui sont abordables, durables et collaboratifs.

Halifax, Nouvelle-Écosse



Depuis 1979, **Debut Atlantic** fait venir de grands artistes canadiens de musique classique dans les communautés du Canada atlantique. *Debut Atlantique* est ainsi capable de présenter ce genre de musique dans toute son excellence, en offrant une saison de cinq tournées qui est mise à la disposition des présentateurs de toute la région Atlantique.



Scotia Festival of Music est un festival de musique annuel qui a lieu les deux premières semaines de juin à Halifax, en Nouvelle-Écosse, avec plus de cinquante événements et doté de talents internationaux, il offre des concerts, des récitals, des répétitions ouvertes au public, des masterclasses, des sessions de coaching, des conférences et plus encore.

Music Room est une salle de concert et studio d'enregistrement de 110 places, avec un Steinway Model-D de 9 pieds et l'une des meilleures acoustiques du Canada atlantique.

New York, New York



Fondé en 1972, **A.R.T./New York** aide plus de 360 théâtres membres à gérer leurs compagnies théâtrales de manière efficace afin qu'elles puissent mettre en oeuvre la richesse de leurs visions artistiques et bien servir toute la diversité de leur public. Au fil des années, *A.R.T./New York* s'est construit une réputation de chef de file dans la prestation de services modernes à nos membres, allant de bureaux et d'espaces de répétition partagés, au seul fonds de prêt renouvelable du pays, pour l'immobilier, aux programmes d'assistance technique pour les théâtres émergents. C'est ainsi que notre organisation est extrêmement capable de bien cerner les besoins de la communauté théâtrale à but non lucratif de la ville de New York.



ArtsPool est une coopérative administrative pour les organismes artistiques à but non lucratif de New York, qui s'appuie sur l'expertise, le personnel partagé et la technologie dématérialisée, pour gagner du temps et contrôler les coûts, afin que les membres puissent davantage concentrer leurs ressources sur le travail programmatique et stratégique. Dans la structure coopérative d'*ArtsPool*, les membres partagent un groupe de travailleurs et une gamme de technologies qui offrent un ensemble complet de services financiers, d'administration de la main-d'oeuvre, et de conformité fiscale.



EmcArts

Inspiré par les arts, stimulé par un monde en transition, **EmcArts** travaille avec des individus, des organisations et des communautés qui confrontent leurs défis les plus complexes.



Fractured Atlas est une société de technologie à but non lucratif qui permet aux artistes et aux organismes artistiques d'utiliser des outils pratiques pour gérer leurs entreprises. L'équilibre du domaine des activités culturelles et l'encouragement des artistes sont au cœur des valeurs de *Fractured Atlas*, et l'éventail de ses programmes et services a été créé en identifiant et puis en répondant aux besoins de sa circonscription, en particulier, à ceux d'individus créatifs et de groupes artistiques communautaires.

Toronto, Ontario



ArtsBuild Ontario est la seule organisation en Ontario, dédiée à la réalisation de solutions à long terme pour la construction, la gestion et le financement des installations artistiques durables dont ont besoin les collectivités de l'Ontario.

Nous fournissons aux organisations une formation, des outils et des ressources qui soutiennent le développement et la gestion des espaces créatifs.



Artscape est une organisation de développement urbain à but non lucratif qui encourage la créativité et transforme les communautés. Nous atteignons les objectifs de notre mission en développant et en gérant un ensemble croissant d'installations culturelles uniques, comme des centres culturels communautaires, des espaces créatifs polyvalents et des projets comprenant des endroits où les artistes peuvent vivre et travailler, et en offrant des programmes et des services qui créent les conditions requises pour la prospérité des artistes.



OTTAWA ARTS
COUNCIL | CONSEIL DES
ARTS D'OTTAWA



Fondé en 1986 par des artistes pour des artistes, **The Field** s'engage à inciter les artistes et les travailleurs culturels de toutes les identités à réaliser leurs visions. Nous fournissons des services stratégiques qui favorisent l'exploration créative, encouragent la gestion innovante, et aident les artistes à atteindre leur plein potentiel.



Le **Centre for Social Innovation (CSI)** est un espace de travail partagé, une communauté et une plateforme de lancement pour les personnes qui changent le monde. Fondé à Toronto, il sert de base à l'innovation et aux entreprises sociales depuis l'ouverture de ses portes en 2004, et compte maintenant plus de 1000 organisations membres.



Dance Umbrella of Ontario (DUO) est un fournisseur de services de gestion, à but non lucratif, pour les troupes de danse de l'Ontario, et cherche activement à soutenir le succès de ces entreprises. *DUO* adapte nos contrats pour répondre à vos besoins spécifiques et vous sert de soutien au fur et à mesure que vous accomplissez votre objectif artistique.

GENERATOR

Generator est un incubateur de mentorat, d'enseignement et d'innovation qui encourage les artistes, les producteurs et les chefs de file indépendants. Sachant que les meilleures ressources qui sont à la portée de ces artistes sont ce qu'ils ont eux-mêmes, nous travaillons avec eux pour développer leurs compétences et leur capacité de mettre sur pied une carrière durable dans les arts.

Jane Marsland a dirigé des organismes artistiques depuis 1970, et était la directrice générale de *Danny Grossman Dance Company* pendant vingt ans. Depuis 1999, elle a travaillé avec plus de 100 organismes artistiques en tant que consultante en arts. Elle conçoit son travail de manière à s'assurer que l'infrastructure et les interventions organisationnelles d'une organisation artistique sont aussi créatives, audacieuses, entrepreneuriales, claires, courageuses et adaptables que l'art créé, produit, exposé et présenté.



Jini Stolk (www.creativetrust.ca), chercheuse associée à *Toronto Arts Foundation* et ancienne présidente de *Ontario Nonprofit Network*, est une chef de file et une porte-parole au sein des communautés artistiques et à but non lucratif. Elle a dirigé des organisations productrices et membres, a siégé à de nombreux conseils d'administration et a aidé à créer des organismes collaboratifs comme *Creative Trust*, *ONN* et, actuellement, *Creative Champions*, le réseau solide et en plein essor de *Toronto Arts Foundation* pour les membres de conseils d'administrations du domaine des arts à Toronto.

METCALF FOUNDATION

La **George Cedric Metcalf Charitable Foundation** améliore l'efficacité des personnes et des organisations qui travaillent ensemble pour aider les Canadiens à imaginer et à créer une société juste, saine et créative. La fondation crée des changements significatifs de trois façons: en tirant parti des opportunités de nouvelles approches et d'apprentissage partagé dans les arts de la scène; en encourageant un Canada à faible teneur en carbone, efficace en ressources et faisant preuve de résilience; et en améliorant les moyens de subsistance économiques des personnes à faible revenu de Toronto.



Ontario Nonprofit Network (ONN) est un réseau indépendant à but non lucratif pour les 55 000 organismes à but non lucratif et de bienfaisance en Ontario, qui sont axés sur les politiques, les plaidoyers et les services, afin de renforcer le secteur à but non lucratif de l'Ontario, en tant que pilier essentiel de notre société et de notre économie. Nous engageons notre réseau de divers organismes à but non lucratif dans l'ensemble de l'Ontario à travailler ensemble sur les problèmes qui touchent le secteur, et à faire entendre les voix de notre réseau au gouvernement, aux bailleurs de fonds et à d'autres intervenants.



Depuis plus de 50 ans, le **Conseil des arts de l'Ontario (CAO)** joue un rôle essentiel dans la promotion et l'aide au développement des arts pour le plaisir et le bénéfice des Ontariennes et Ontariens. En 2016-17, le CAO a financé 1 657 artistes individuels et 1 098 organisations dans 212 collectivités de l'Ontario pour un total de 50,8 millions de dollars.



Le **Toronto Arts Council (TAC)** est l'organisme de financement de la Ville de Toronto pour les artistes et les organismes artistiques. De l'artiste émergent au plus établi, des institutions célèbres aux arts qui défient la convention, TAC est généralement le premier bailleur de fonds à offrir un soutien. Aujourd'hui, les subventions TAC aboutissent à des expositions, des spectacles, des lectures et des ateliers auxquels assistent annuellement plus de 7,5 millions de personnes.



La **Toronto Arts Foundation (TAF)** est un organisme de bienfaisance qui crée des liens créatifs, met l'accent sur l'excellence artistique et soutient une croissance culturelle dynamique dans toute la diversité de notre ville, grâce aux investissements du secteur privé. Notre vision *Creative City: Block by Block* est de relier chaque quartier de Toronto aux avantages sociaux et économiques transformateurs des arts.

WorkInCulture

WorkInCulture soutient les personnes qui travaillent dans le secteur culturel grâce à un développement de carrière à vie, et à de la formation commerciale et entrepreneuriale. Depuis 1998, *WorkInCulture* a mis en place, créé et organisé des formations, des ressources et des outils qui aident les professionnels de l'art et de la culture à développer leurs compétences professionnelles en fonction de leurs talents créatifs.

Vancouver, Colombie-Britannique



Arts Factory est un lieu artistique à usage mixte situé dans un entrepôt transformé à Vancouver. Ce centre culturel comprend 21 000 pieds carrés d'ateliers, de studios, de bureaux et d'espaces communs, et notre communauté comprend des artistes professionnels et des organismes artistiques, émergents et établis, qui se sont engagés à soutenir l'innovation, les échanges d'apprentissages et la collaboration interdisciplinaire.



Arts Umbrella est un organisme à but non lucratif de renommée nationale qui offre un enseignement de la plus haute qualité aux enfants et aux jeunes, en danse, théâtre, arts visuels, appliqués et médiatiques. Chaque année, nous offrons nos services à plus de 20 000 jeunes de Vancouver, et à plus de 14 000 d'entre eux, grâce à diverses bourses et à des programmes communautaires gratuits.



La **BC Alliance for Arts + Culture** est le principal agrégateur sur les arts de la Colombie-Britannique et une ressource pour les communautés artistiques, culturelles et patrimoniales. Depuis 1986, nous soutenons fortement notre secteur en surveillant les politiques publiques, nous synthétisons les problèmes de nos membres, et leur fournissons un soutien, des services et du perfectionnement professionnel, et défendons les intérêts des artistes et des travailleurs des domaines culturels.



La vision de **Community Arts Council of Vancouver (CACV)** est celle d'une ville socialement engagée, inclusive et dynamique, vibrante de vivacité, grâce aux arts communautaires. La mission de CACV est de voir les arts communautaires se développer dans toute la ville.



Tides Canada offre des solutions peu communes pour le bien commun. Notre mission est d'aider les Canadiens à sécuriser un environnement sain de manière à promouvoir l'équité sociale et la prospérité économique

Victoria, Colombie-Britannique



Arts BC-For People Powering the Arts! Les chefs de file de l'art et de la culture communautaires sont la vitalité et l'oxygène de l'écologie créative de la Colombie-Britannique. En tant qu'organisation provinciale de services aux arts, notre travail consiste à donner aux individus et aux organisations les outils et le soutien pour exceller en tant que chefs de file dans les arts et la culture, de toutes sortes et de toutes formes.

ArtsVictoria.ca est conçu par la communauté, en tant que calendrier, carte, répertoire, et sert également d'archives vivantes des arts à Victoria, en Colombie-Britannique. C'est un outil que possède la communauté pour aider les artistes et les organismes artistiques à se contacter les uns les autres, et à atteindre leur public

Winnipeg, Manitoba

artsp_ce

Artspace offre un espace pour que les arts et la culture prospèrent. C'est une base pour des artistes, des organismes artistiques et une gamme de services de soutien, l'édifice iconique *Artspace* sert d'ancrage artistique au *Winnipeg's historic Exchange District* de Winnipeg depuis plus de trente ans.

PTE PRAIRIE | THEATRE | EXCHANGE

Né de la communauté il y a 45 ans, **Prairie Theatre Exchange** de Winnipeg met en scène une série de cinq pièces contemporaines mettant l'accent sur les dramaturges canadiens et locaux, plus un spectacle de Noël familial, dans un théâtre intime de 323 places.



Le **Winnipeg Arts Council** est une société à but non lucratif indépendante, créée et mandatée par la Ville de Winnipeg pour financer, soutenir et promouvoir le développement des arts au nom des habitants de Winnipeg.

BAILLEURS DE FONDS



PARTENAIRES DU PROJET



LE CONSEIL DES ARTS D'OTTAWA REMERCIE SINCÈREMENT CES ORGANISMES
POUR LEUR APPUI

