

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

POUR UN LEADERSHIP COHÉSIF ET
INNOVANT EN CULTURE | 2019-2023

TABLE DES MATIÈRES

À PROPOS DE NOUS	2
MISE EN CONTEXTE	3
LA DIAGNOSTIC	5
1.1 - La culture au cœur de l'identité	5
1.2 - La culture comme axe de développement des régions et des communautés	7
1.3 - La culture comme pôle de développement économique	11
1.4 - Le rôle du Conseil et sa gouvernance	13
1.5 - L'exercice des mandats spécifiques	15
1.6 - Le soutien aux créateurs, aux artistes et aux organismes	17
1.7 - La prise en compte des spécificités des deux régions	18
LES RÉSULTATS DES CONSULTATIONS AUPRÈS DES MEMBRES ET DES PARTENAIRES	21
LE TABLEAU SYNTHÈSE DIAGNOSTIC	28
VISION ET MISSION	29
VALEURS	30
AXE 1 - LE DÉVELOPPEMENT ET LA PROMOTION DES ARTS ET DE LA CULTURE	31
AXE 1 – POUR 2019-2020	34
AXE 2 - L’AFFIRMATION DES ARTS ET DE LA CULTURE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES	36
AXE 2 – POUR 2019-2020	38
AXE 3 - L’ACCOMPAGNEMENT ET LE SOUTIEN AUX MEMBRES	39
AXE 3 – POUR 2019-2020	41
AXE 4 - LE REGROUPEMENT, LA CONCERTATION ET LA GOUVERNANCE DU CONSEIL	42
AXE 4 – POUR 2019-2020	43
AXE 5 - LA CONSOLIDATION DU FINANCEMENT	44
AXE 5 – POUR 2019-2020	45

LE CONSEIL DE LA CULTURE

À PROPOS DE NOUS

Représentant 170 organismes et plus d'un millier d'artistes et de travailleurs culturels professionnels, le Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches est le seul organisme à regrouper et à servir l'ensemble des professionnels des domaines artistiques et culturels. De concert avec ses membres, il fait des actions de représentation, de sensibilisation et de promotion auprès de différentes instances, notamment pour la défense des intérêts de la clientèle culturelle et artistique professionnelle, et contribue activement au développement des arts et de la culture sur son territoire.



MISE EN CONTEXTE

Créés en 1977 dans la foulée du livre vert *Pour l'évolution de la politique culturelle au Québec* publié par le ministre Jean-Paul L'Allier, les conseils de la culture participent d'une vision de développement culturel qui visait à soustraire les arts et le patrimoine de l'orientation politique en mettant en place des structures décentralisées soumises à l'influence directe de la population. Le but consistait à faire en sorte que les futures actions gouvernementales se nourrissent d'une concertation dynamique et créative, ancrée dans chacune des régions et émanant directement des artistes, artisans, travailleurs et créateurs culturels. Dans la même foulée, la vocation consultative et de concertation des conseils de la culture était reconnue.

Quarante ans plus tard, cette volonté est plus pertinente que jamais. Les conseils de la culture sont des acteurs de premier plan dans le développement culturel des régions du Québec et sont parmi les rares organismes régionaux dont le mandat s'inscrit dans une logique de développement des régions qui ont survécu aux compressions budgétaires des dernières années.

Il faut toutefois convenir que le contexte qui a vu naître les conseils de la culture s'est considérablement transformé. La révolution numérique, les nouvelles habitudes de consommation, le vieillissement de la population ainsi que les rapports des générations futures avec la culture québécoise sont autant de défis pour le milieu des arts et de la culture.

C'est aussi l'ensemble de la société québécoise qui change. Une nouvelle génération qui a grandi dans l'univers numérique prend le pouvoir du développement politique, économique et social. La capacité créatrice du Québec s'est manifestée dans tous les domaines et, plus spécifiquement, la Capitale-Nationale a affirmé un leadership enviable dans tous les secteurs d'activité. Malgré le poids de la métropole, la capitale est une pépinière de création artistique et dispose d'institutions culturelles de haut niveau.

Toujours pertinent, le Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches doit s'adapter à une conjoncture changeante. Les membres individuels et institutionnels ont de nouvelles attentes, l'État québécois s'est doté d'une nouvelle politique culturelle et une nouvelle équipe gouvernementale prend les rênes du pouvoir. Les deux régions connaissent également un développement économique de haut niveau et les municipalités deviennent des acteurs majeurs du développement culturel.

Dans ce contexte, le conseil d'administration du Conseil a jugé pertinent de prendre un temps d'arrêt pour réévaluer son rôle et tracer le chemin pour mieux répondre aux

nouveaux enjeux. La présente planification stratégique est le résultat de cette démarche réalisée en consultation avec les membres et les partenaires du Conseil.

Ce document fait d'abord état, au premier chapitre, du diagnostic organisationnel en prenant en compte l'évolution de l'environnement culturel des régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches. Chacun des sous-chapitres du diagnostic se termine par un énoncé des éléments les plus significatifs permettant de tracer les enjeux, ce qui est l'objet du deuxième chapitre. Suivent, au chapitre trois, un énoncé de mission et un énoncé de la vision devant animer l'action du Conseil. Finalement, le chapitre quatre identifie les chantiers de travail pour les prochaines années.

LE DIAGNOSTIC

Le diagnostic constitue le socle de la planification stratégique. Il permet de dresser l'état général des lieux de la culture dans les deux régions, de produire le bilan de l'action du Conseil, de formuler les attentes et les enjeux dans la conjoncture actuelle. En ce sens, le diagnostic permet également de voir où le vent souffle, d'adapter l'action pour demeurer pertinent et efficace, et d'identifier et déployer les interventions nécessaires.

1.1) La culture au cœur de l'identité

Longtemps réduite à la dimension artistique et à un objet de divertissement et de consommation, la culture s'est maintenant imposée comme un ensemble de savoirs, de valeurs et de modes d'expression d'une société. Elle est maintenant reconnue comme le moule dans lequel les individus, et la société dans son ensemble, se construisent et se définissent. Ce moule se recompose constamment au fil du temps et des nouveaux enjeux; il s'enrichit du partage de la culture d'autres sociétés tout en se nourrissant de l'héritage commun et du patrimoine distinct de la collectivité.

La création artistique permet l'expression et le renouvellement de cette culture. On reconnaît d'ailleurs que la création artistique est souvent annonciatrice des tendances de fond qui se dessinent progressivement et qui poussent l'évolution sociale.

Outre que la culture donne du sens à une société, elle enrichit la vie des citoyens et des citoyennes par l'ouverture à d'autres univers que celui du quotidien, par le divertissement, par la détente, par l'activité réflexive, par l'esthétisme. Il est reconnu que la beauté pacifie les mœurs, que l'art est une thérapie efficace et peut même être un outil de pacification ou de réconciliation.

La culture est multiple et s'adresse à toutes et à tous. Ses différents visages font en sorte qu'elle ne se réduise pas à une culture traditionnelle vue comme élitiste, mais qu'elle concerne toutes les couches sociales. Le concept de citoyenneté culturelle vient ici souligner l'importance de rendre accessible à tous et à toutes l'expression accessible aux diverses formes de culture. Si les artistes constituent en quelque sorte l'avant-garde de la vie culturelle, tous les citoyens et citoyennes devraient pouvoir accéder aux formes d'expression culturelle qui les rejoignent.

Le Québec constitue un creuset culturel bien distinctif. D'origine française, métissé avec les cultures autochtone et britannique et en relation étroite avec la culture de masse américaine, il a pu construire une culture créatrice et originale reconnue. La ville de Québec, autrefois capitale du territoire colonial français en Amérique, demeure la capitale de l'Amérique française. L'accent d'Amérique, l'image de marque de Québec, traduit bien l'originalité de la culture québécoise et la diversité des cultures dans son ensemble. Avec bien d'autres nations sur la planète, le Québec est d'ailleurs un chef de file pour la diversité culturelle dans un marché global tenté par l'uniformisation et les seuls diktats de l'économie libérale.

Vue dans la perspective du creuset dans lequel se moulent les individus, la culture crée l'identité, l'appartenance et permet l'intégration sociale. Comme le souligne Gérald Grandmont [1] dans ses travaux, on ne peut plus penser le développement des sociétés comme un simple amalgame de décisions indépendantes. Le développement des territoires lui-même demande réflexion pour être à la fois porteur d'histoire et de traditions, mais aussi facteur d'innovation et d'intégration sociale. Il faut désenclaver les arts pour les rapprocher du développement social et économique. Le regretté Roland Arpin affirmait d'ailleurs que « la culture ne saurait plus être reléguée au seul territoire de l'imaginaire; elle prend place à la Table où se discutent les grands enjeux » [2].

Or, le thème de l'identité et de l'intégration sociale est au cœur des préoccupations actuelles. Comme d'autres sociétés, le Québec doit trouver des avenues pour construire son avenir avec des citoyens provenant de plus en plus de l'immigration que de la seule croissance naturelle. Si l'emploi est un inconditionnel de l'intégration, il ne répond pas à toutes les questions. C'est ici que la culture devient un vecteur ou un médiateur de l'intégration en développant un cadre permettant l'attachement à la société d'accueil. Les régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches sont cernées par la question notamment avec la volonté d'augmenter la rétention de l'immigration. Il faut pour cela développer des avenues favorables.

Le Conseil de la culture est interpellé par cette question. Il ne peut se limiter à des mandats de soutien ou de gestion liés à la création artistique. La promotion de la culture dans sa globalité, y compris comme outil d'intégration et de participation sociales, se présente comme un axe majeur de son action. Il doit également s'inviter à table avec les décideurs pour les interpellier sur la prise en compte de la culture dans leurs décisions. Il peut de lui-même prendre des initiatives pour démontrer la force de la culture comme outil d'intégration et de participation sociales.

[1] Gérald Grandmont, *La culture, un capital à faire fructifier. Regards sur l'action publique*, Montréal, Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, HEC Montréal, 2016, 204 p.

[2] Roland Arpin, cité dans Gérald Grandmont, *op. cit.*, p. 143.

1.2) La culture comme axe de développement des régions et des communautés

Au cours des vingt dernières années, la culture s'est imposée comme un axe incontournable du développement des communautés. La ville de Québec se présente comme une capitale où la culture est l'un des piliers essentiels à son développement économique, son dynamisme et son attractivité. Des pôles de diffusion culturelle sont maintenant bien établis à Lévis et le réaménagement récent de la façade maritime met en valeur l'héritage culturel. Des municipalités en milieu rural ont multiplié des initiatives pour faire de la culture un pôle de développement et même de relance du développement. Citons Baie St-Paul, Montmagny, Saint-Séverin en Beauce, Saint-Léonard dans Portneuf à titre d'exemples.

Dans l'ensemble du Québec, en 2014, ce sont maintenant 154 municipalités regroupant 86 % de la population qui ont une politique de développement culturel et 91 de celles-ci avaient une entente avec le Ministère [3]. Ce mouvement témoigne d'un changement majeur de la vision des élus et du rôle que les municipalités peuvent exercer. Le réseau Les Arts et la Ville, dont la mission est d'outiller les communautés afin qu'elles puissent utiliser pleinement le potentiel de la culture pour développer durablement leurs milieux de vie et renforcer le tissu social [4], incarne bien cette transformation.

La littérature scientifique reconnaît maintenant l'impact majeur de la culture dans le développement et l'économie. Le géographe britannique David Harvey avait déjà en 1989 montré que les villes sont en concurrence pour attirer des investisseurs et que ces derniers prennent en compte la présence d'institutions culturelles pour la localisation des entreprises.

Malgré cela, la situation est inégale en milieu municipal. En Chaudière-Appalaches, on ne dénombre que neuf politiques culturelles municipales sur 136 municipalités, mais cinq dans les dix MRC. Les dix ententes culturelles touchent toutefois 75 % de la population [5]. Toutefois, les sommes consacrées par les municipalités de la région pour appuyer financièrement les arts et la culture sont nettement inférieures à celles consenties par les municipalités des régions autres que Montréal et la Capitale-Nationale. Elles atteignent, pour l'ensemble de la région, 34,60 \$ par habitant comparativement à 55,60 \$ pour les municipalités localisées dans les autres régions [6].

[3] Cité dans Gérald Grandmont, op. cit.

[4] arts-ville.org, cité dans Yvon Leclerc, « Le développement local par la culture : cinq propositions pour des villes culturelles », Revue Gouvernance, vol. 14, no 2, 2017, p. 72-89.

[5] Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, Portraits statistiques régionaux en culture, Chaudière-Appalaches, Gouvernement du Québec, 2012, 112 p. [En ligne]. [https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/regions/Portrait-stat_Chaudiere-Appalaches.pdf].

[6] Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches, Diagnostic culturel, région de la Chaudière-Appalaches, 2014, 11 p. [En ligne]. [<http://www.culture-quebec.qc.ca/wordpress/wp-content/uploads/2016/06/Diagnostic-culturel-Chaudi%C3%A8re-Appalaches-MARS-2014-Copie.pdf>].

Dans la Capitale-Nationale, 8 des 59 municipalités ont une politique culturelle et c'est le cas de toutes les MRC. Les ententes de développement culturel touchent 97 % de la population.

De plus, le soutien financier de l'État québécois à la culture, tout comme la situation des artistes et des organismes, prend une dimension particulière en région. Dans le cadre de sa politique de retour à l'équilibre budgétaire, le gouvernement a supprimé une bonne partie des leviers et des relais dont il disposait en région. Cette centralisation effective a directement affecté les soutiens apportés à la culture. La disparition des CLD et des CRÉ a signifié, pour le milieu culturel, la perte de divers types de soutien. Au total, on estime que nos deux régions ont perdu, en 2015, près d'un million de dollars d'argent culturel, ainsi que des formes de soutien non remplacées [7], provenant des fonds régionaux et locaux. Dans la Capitale-Nationale seulement, les dépenses en culture de l'État québécois ont chuté de près de 10 millions de dollars en 2015-2016 comparativement à 2011-2012 [8].

Le milieu de la culture et des arts nourrit des attentes importantes envers la nouvelle politique culturelle adoptée au printemps dernier. Il s'attend à un véritable réinvestissement puisque les dernières années ont souvent rimé avec compressions budgétaires. Bien que la politique fasse état de préoccupations quant à l'importance de la culture pour le développement des régions, elle reste étonnamment muette quant au rôle que peuvent jouer les conseils de la culture dans son déploiement.

Plusieurs organismes culturels des deux régions sont en situation financière précaire et font face à un manque criant de ressources humaines. Depuis quelques années, on note une augmentation de l'offre culturelle ainsi que la forte concurrence du secteur des loisirs. Les clientèles sont vieillissantes et la relève générationnelle adopte de nouveaux comportements relativement à l'offre culturelle. Il est de plus en plus difficile pour les organismes de faire rayonner leurs initiatives. Le milieu culturel évolue de plus en plus dans un environnement submergé d'informations et où il est plus ardu de diffuser ses messages.

Le Conseil est le seul organisme des régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches qui regroupe des organismes culturels et des artistes professionnels dont il est le porte-parole auprès des instances politiques. Bien que le Conseil soit apolitique et non partisan, la proximité avec le politique est nécessaire pour exercer son rôle de représentation et pour influencer l'appareil gouvernemental.

[7] Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches (CCQCA), Consultation sur la politique culturelle du Québec, mémoire du CCQCA, 2016, p. 25.

[8] Institut de la statistique du Québec, Dépenses de l'administration publique québécoise au titre de la culture selon le domaine et le secteur d'activité, Capitale-Nationale et ensemble du Québec, 2012-2013 à 2016-2017. [En ligne]. [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/profil03/societe/culture/dep_pub_secteur03.htm].

Le Conseil manque toutefois de visibilité dans le milieu et reste méconnu auprès de plusieurs artistes et artisans, organismes et autres acteurs culturels. Il doit aussi réaffirmer son rôle de leader culturel et développer une plus forte présence auprès du milieu et des instances politiques.

Enfin, les deux régions couvertes par le Conseil de la culture sont vastes et diversifiées, à la fois urbaines, rurales et périphériques. La réalité des territoires, tout en partageant des points communs, est distincte et complexe. Certains territoires, mais plus particulièrement des villes exerçant un rôle de centres de services dans une MRC, ont une tradition culturelle mieux établie. D'autres dans les secteurs périphériques sont parfois des déserts culturels. Des villes de banlieue se sont peu intéressées à la culture en se reposant sur la proximité des équipements sis sur le territoire de la ville de Québec.

Les assises du Conseil sont plus faibles dans la Chaudière-Appalaches, car il y a peu d'organismes culturels et les artistes, professionnels ou non, sont davantage isolés sur un territoire où les distances sont grandes. Cette région est la dernière au Québec quant au niveau des investissements culturels par individu [9], ce qui crée une perception d'iniquité régionale chez les membres.

La situation socioéconomique des régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches s'est considérablement modifiée depuis une dizaine d'années. La croissance économique est vigoureuse et une grande diversification de l'activité économique s'est opérée. Le contexte est plus favorable au développement culturel.

Enfin, il faut ici mettre en relief l'insuffisance des ressources affectées au Conseil par le Ministère. Le niveau de ressources ne tient pas compte du territoire qu'il dessert et limite son action. Il n'y a pas d'économie d'échelle à desservir ces deux régions par une seule organisation puisque l'éloignement, le nombre élevé de MRC et de municipalités locales, le nombre d'organismes et les besoins de développement commandent une action plus intensive et décentralisée sur les territoires.

Rappelons le contexte qui explique l'absence d'un conseil autonome dans la Chaudière-Appalaches. En 1987, le gouvernement du Québec remanie la carte des régions administratives datant de 1966. La région de Québec est alors scindée en trois : la Rive-Nord devient la Capitale-Nationale et la Rive-Sud devient la Chaudière-Appalaches en soustrayant les territoires de l'est (Kamouraska, Rivière-du-Loup, Témiscouata, Les Basques) vers la région du Bas-Saint-Laurent. La création de la Chaudière-Appalaches était attendue par les leaders politiques et économiques du territoire, qui considéraient que le

[9] Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches, Diagnostic culturel, région de la Chaudière-Appalaches, 2014, p. 8. [En ligne]. [<http://www.culture-quebec.qc.ca/wordpress/wp-content/uploads/2016/06/Diagnostic-culturel-Chaudi%C3%A8re-Appalaches-MARS-2014-Copie.pdf>].

secteur de la Rive-Nord drainait davantage de ressources pour son développement que le territoire au sud du Saint-Laurent. À partir de ce moment, les différents ministères ont installé des bureaux régionaux et favorisé la création d'instances régionales dans les nouvelles régions administratives, à un rythme variable. Certains ministères n'ont pas procédé à ce changement, continuant à desservir les deux régions simultanément par les mêmes services.

Ce fut le cas en Chaudière-Appalaches où une direction régionale du ministère de la Culture s'est installée tardivement. Il n'y a pas eu de décision permettant la création d'un conseil de la culture distinct de celui de la Capitale-Nationale. Différents facteurs ont influencé cette situation. D'une part, le financement des conseils de la culture a été gelé sur une période d'une dizaine d'années et réduit par la suite. D'autre part, le conseil d'administration du Conseil de la culture de Québec et Chaudière-Appalaches a adapté sa structure pour assurer une meilleure représentation de la Chaudière-Appalaches en désignant, entre autres, un deuxième vice-président dédié à ce territoire. Le Conseil était également partagé sur cette question, craignant une perte d'expertise et de ressources pour les deux régions si un conseil distinct était créé. Depuis ce temps, la région de la Chaudière-Appalaches connaît une croissance élevée à tous égards et la situation pourrait être réévaluée.

Le Conseil de la culture est fortement interpellé quant à la promotion de la culture comme axe de développement régional et municipal. Les ressources actuelles ne permettent pas d'assumer pleinement ce rôle auprès des partenaires et plus particulièrement auprès des municipalités. Une présence accrue dans les territoires et un rôle-conseil plus affirmé auprès des institutions et organismes permettraient de mieux faire connaître les avenues démontrant les impacts de la culture dans le développement, incluant les impacts économiques. Les municipalités de plus petite taille, disposant moins de ressources, bénéficieraient d'un soutien externe pour mieux exercer leur rôle de créateur de culture.

Le Conseil nécessite une hausse de ressources pour desservir les deux régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches. Toutefois, la question de la création d'un conseil autonome pour Chaudière-Appalaches mérite d'être réévaluée par le Ministère. La présence d'un tel organisme pourrait constituer un tremplin pour mobiliser les diverses instances municipales et les autres partenaires culturels et économiques en faveur du développement culturel régional dans la Chaudière-Appalaches.

1.3) La culture comme pôle de développement économique

Les études disponibles [10] avaient bien démontré l'impact de la culture dans le développement économique. Ainsi, 1 \$ investi en culture dans l'économie québécoise engendre des retombées de 1,48 \$ et un emploi culturel soutient 1,31 emploi. Dans la Capitale-Nationale, la culture contribue à 6,2% du PIB et crée 27 000 emplois directs et indirects, dont 9,7 % des emplois à temps plein. Dans la Chaudière-Appalaches, la culture occupe 2 % du PIB pour une création de 3 800 emplois directs et indirects dont 2,2 % des emplois à temps plein. L'impact de la culture dans la création d'emplois est souvent plus élevé que celui de secteurs industriels reconnus et mieux soutenus par l'État.

Ces données régionales n'ont malheureusement pas pu être mises à jour, l'ISQ n'ayant pas produit de statistiques régionales complètes en culture récemment. Le Conseil de la culture ne dispose pas des outils pour exercer une veille stratégique régionale sur l'état de la culture et ses impacts. Le Conseil et l'ISQ ont dans le passé collaboré au développement de portraits régionaux au moment où les CRÉ et CLD soutenaient financièrement de telles initiatives. La disparition de ces structures a eu un effet tangible majeur pour le Conseil sur le plan de la disponibilité des ressources financières.

Les données les plus récentes montrent toutefois que, dans l'ensemble du Québec, les dépenses municipales en culture ont augmenté en moyenne de 4,7 % en 2016 par rapport aux dépenses de 2015 et qu'elles représentent une proportion de 4,9 % du budget global des municipalités. Cette situation masque toutefois la réalité des municipalités de moins de 10 000 habitants, ce qui représente la majorité des municipalités des régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches, où la culture ne représente que 3 % du budget de ces municipalités [11].

Enfin, à un niveau plus large que la région, il faut souligner la contradiction fondamentale entre l'importance que les gouvernements successifs du Québec accordent à la culture dans le développement et le niveau de financement qui lui est consacré. Sur une période de trente ans, de 1985-1986 à 2013-2014, la croissance annuelle moyenne des dépenses directes de l'État a été de 4,5 % alors que celle de la culture et des communications n'a été que de 3,4 % [2]. À long terme, la culture prend moins d'importance dans les priorités de l'État.

La nouvelle prospérité économique des régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches offre une occasion favorable au développement du mécénat culturel ou encore de la commandite par les entreprises. Investir des énergies dans le démarchage

[10] Jean-Pierre Pellegrin, Le poids économique de la culture dans la région : chiffres clés, Notes de conférence, Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches et Chambre de commerce de Québec, 2008.

[11] Institut de la statistique du Québec, Optique culture, no 59, mai 2018.

[12] Données de l'Observatoire de la culture et des communications, citées dans Gérald Grandmont, op. cit.

auprès des entrepreneurs pourrait rapporter significativement à terme. L'appartenance territoriale aurait avantage à être prise en compte comme facteur de motivation, particulièrement dans les territoires ruraux.

Le mécénat culturel reste un terrain à défricher davantage. À cet égard, il est intéressant de prendre la mesure du potentiel des deux régions devant les constats du tableau suivant.

Soutien financier aux organismes dans le cadre de Mécénat Placements Culture [13]

Moyenne québécoise : 711 052 \$

Montréal : 5 492 430 \$

Capitale-Nationale : 1 446 461 \$

Chaudière-Appalaches : 505 000 \$

Par ailleurs, la proportion de la population faisant des dons à des organismes artistiques et culturels est similaire, soit 14,6 % dans la Capitale-Nationale et 13,3 % dans la Chaudière-Appalaches.

Dans le même ordre d'idées, la présence de l'École d'entrepreneuriat de Beauce et du programme de formation en entrepreneuriat du Cégep de Beauce-Appalaches sur le territoire offre également une occasion de proposer une activité de sensibilisation et de promotion de la culture comme outil de marketing des entreprises. L'expertise de ces institutions est reconnue à travers le Québec.

Le rôle majeur de la culture dans le développement économique est insuffisamment connu par la population en général et par une part significative des élus et gestionnaires municipaux. Dans un contexte de dévitalisation de nombreuses zones rurales, il est pertinent de faire valoir l'impact de la culture, liant à la fois l'appartenance, l'attractivité des communautés et également la création d'emplois locaux.

Bien que la réalité de la ville de Québec, et de Lévis dans une moindre mesure, ne soit pas la même que celle des milieux ruraux, le rôle de la culture dans le développement économique semble inégalement connu. Les moyennes et grandes entreprises, à la recherche de visibilité et d'implication sociale comme dirigeants corporatifs, pourraient être sensibilisées au rôle majeur qu'elles pourraient exercer en culture, en participant non

[13] Institut de la statistique du Québec, Portraits statistiques régionaux en culture : Capitale-Nationale 2011, Chaudière-Appalaches 2012.

seulement à une plus grande qualité de vie, mais aussi en favorisant la création d'emplois dans un autre secteur d'activité.

Le Conseil de la culture pourrait accentuer son action dans la promotion de la culture comme axe de développement économique, en milieu rural comme en milieu urbain, en disposant de ressources supplémentaires dédiées à la veille stratégique et à l'accompagnement des municipalités. Une action ciblée auprès des entrepreneurs pourrait permettre de développer plus largement le mécénat culturel dans les deux régions.

1.4) Le rôle du Conseil et sa gouvernance

Le Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches a pour mission de favoriser le développement des arts et de la culture sur son territoire. Il regroupe 170 organismes culturels et représente plus d'un millier d'artistes et travailleurs culturels professionnels.

Le Conseil agit comme porte-parole du milieu culturel auprès des différentes instances en faisant valoir les intérêts des milieux artistiques et culturels des régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches. La concertation menée par le Conseil de la culture conduit à des actions de représentation, de sensibilisation, de promotion et de développement et lui permet de jouer un rôle-conseil de premier plan en arts et en culture auprès de différents partenaires. Le Conseil de la culture se distingue également par l'importance des services de soutien qu'il offre à ses membres.

Au fil des années, l'action du Conseil a évolué. Ainsi, lors de sa création, le Conseil a collaboré avec le ministère de la Culture dans l'allocation de subventions. Un peu à l'image de ce que réalise le CALQ aujourd'hui, le Conseil était responsable de processus d'évaluation par les pairs pour l'attribution d'aide financière. Depuis le milieu des années 1980, il s'est fait gestionnaire d'une assurance collective pour les organismes membres dont l'envergure est maintenant nationale.

Depuis sa fondation, et aujourd'hui encore, les membres actifs du Conseil sont des individus ou des groupes qui œuvrent en tant que professionnels dans le domaine des arts et de la culture. Le conseil d'administration est composé de représentants disciplinaires et de zones. Avec le temps, se sont ajoutés les intervenants culturels municipaux et les arts multidisciplinaires. Les entreprises culturelles n'ont pas de représentants.

La représentation au conseil d'administration a conditionné l'organisation du travail; les tables disciplinaires sont les lieux de concertation de nos membres, et ce sont elles qui amorcent la plupart des projets que mène le Conseil. D'une part, ce mode de concertation est ponctuellement remis en question, car il permet peu la transdisciplinarité qui interpelle

de plus en plus les artistes. Certaines tables disciplinaires, notamment les arts multidisciplinaires et les arts médiatiques, débattent de cette question et souhaitent que le conseil s'approprie plus formellement l'enjeu de la concertation. Le virage numérique et la multidisciplinarité appellent d'autres modes de concertation. D'autre part, des enjeux communs à toutes les tables et des projets structurants de développement culturel interpellent de plus en plus l'organisation, qui manque de ressources à leur consacrer. Cette question invite à une révision de la mission et de la gouvernance ainsi qu'à une réévaluation des tâches de la permanence.

Depuis un certain temps déjà, des partenaires de la Chaudière-Appalaches ont émis le souhait que nous abordions la question de leur représentation au sein du CA. Ils sont insuffisamment présents, mais pourtant nombreux dans cette région qui connaît un développement accéléré à tous égards. La diversité des enjeux de ce territoire mériterait une plus grande attention. Notons que la table de Beauce-Etchemins n'existe plus et que ce territoire se trouve sans ressources pour permettre la concertation et assumer sa représentation. Une présence plus accrue du Conseil s'impose.

La cotisation annuelle est la même pour les membres du Conseil depuis les années 1980. Pour un individu, elle est de 20 \$ alors qu'elle varie de 30 \$ à 325 \$ pour les organismes. Sur la seule base de l'indexation au coût de la vie, de 1980 à 2018, cette cotisation serait de 59 \$ aujourd'hui sur une base individuelle et de 960 \$, au maximum, pour un organisme. L'ajustement de la cotisation doit toutefois prendre en compte la diversité des situations. La condition économique des artistes varie grandement et une part importante d'entre eux disposent d'un faible revenu et ont des conditions de travail précaires. Plusieurs sont également sollicités par l'appartenance à plus d'une association ou regroupement.

Enfin, les compressions des dernières années ont forcé le Conseil à adopter des mesures de rationalisation. Ces mesures légitimes et nécessaires ont été adoptées sans qu'une réflexion en profondeur sur le rôle, la mission et les valeurs du Conseil soit entreprise.

Le Conseil agit dans un environnement complexe et mouvant qui l'oblige à être sensible aux modifications en cours et à développer de nouvelles expertises à l'image des autres secteurs d'activité. Le milieu culturel, bien que très dynamique et multidisciplinaire, vit une période de changements rapides auxquels il doit continuellement s'adapter tels le numérique, le décloisonnement des pratiques artistiques et le développement de nouveaux modèles d'affaires. L'organisation interne doit être revue à la lumière de la révision des mandats et des priorités. Le Conseil aurait avantage à intensifier sa présence en Chaudière-Appalaches compte tenu de la croissance de la région et du nombre élevé d'artistes et de travailleurs culturels moins représentés actuellement au sein des diverses tables disciplinaires. La gouvernance n'a pas été mise à jour depuis la création de l'organisme et ne correspond plus aux attentes des membres.

1.5) L'exercice des mandats spécifiques

Outre les mandats abordés précédemment, le Conseil s'est distingué au fil des ans par sa créativité et sa capacité d'initiative, particulièrement dans les services aux membres, et encore plus particulièrement dans deux secteurs spécifiques, soit les assurances collectives et la formation.

L'assurance collective pour les employés des organismes culturels a été une initiative marquante. C'est dans le contexte d'une sollicitation par un courtier d'assurance au début des années 1980 que le Conseil a reconnu la pertinence d'offrir ce service à ses membres. Depuis, d'autres régions québécoises ont adhéré au programme d'assurance géré par le Conseil.

Le programme dessert autant des organisations de petite taille, avec un seul employé permanent, que des organisations comptant une cinquantaine d'employés. Ayant desservi d'abord une dizaine d'organisations adhérentes comptant environ 250 employés, le programme dessert maintenant, au 1er novembre 2018, 525 personnes assurées réparties dans 86 organismes culturels, dont 31 sont membres du Conseil de la culture de Québec et de Chaudière-Appalaches. Les 55 autres organisations adhérentes proviennent de diverses organisations à travers le Québec, dont cinq autres conseils de la culture : Lanaudière, Montérégie, Côte-Nord, Centre-du-Québec, Estrie.

Considérant le niveau salarial des travailleurs du milieu de la culture, l'offre d'une protection d'assurances constitue un attrait indéniable dans l'amélioration des conditions de vie des employés, mais également dans la rétention des ressources humaines pour les entreprises.

La gestion de ce programme par le Conseil lui permet également de bénéficier d'une autre source de revenus autonomes. L'assurance collective est toutefois un secteur d'activité où la compétition est forte. Le Conseil doit être vigilant pour maintenir son leadership et sa place dans ce domaine.

Au regard de la formation continue, une étude réalisée en 1996 par le Conseil démontre la nécessité d'implanter un service de formation en culture dans les deux régions qu'il sert. Afin de répondre à ce besoin, il a instauré le Service de développement professionnel. Ce service s'est développé dans le sillon de l'entente favorisant la mise en œuvre de la Stratégie québécoise de développement des ressources humaines en culture rendue publique en octobre 2000.

Depuis 2000-2001, le Service de développement professionnel est responsable, auprès d'Emploi- Québec de la grande majorité des dossiers touchant la formation dans le secteur

de la culture dans les régions de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches. Les deux directions régionales d'Emploi-Québec, en faisant du Conseil de la culture un partenaire privilégié, reconnaissent l'expertise et les compétences de ce dernier en matière de formation et de développement des compétences des ressources humaines.

Depuis 2005, le Service gère également un volet de formation financé par l'Entente de développement culturel intervenue entre la Ville de Québec et le ministère de la Culture et des communications qui vise principalement les bénévoles des organismes culturels de la ville de Québec. Quelques années plus tard, la clientèle des bénévoles des organismes de loisir culturel a intégré le programme (intitulé Programme AGIR depuis 2010).

En 2017-2018, 630 professionnels des arts et de la culture en 864 participations ont bénéficié des formations offertes, dont 27 personnes dans le cadre d'un suivi individuel post-formation. De ce total, 46 personnes provenaient d'autres régions du Québec, cela représentant 7,3 % des participants. C'est donc dire qu'une clientèle fidèle s'inscrit à plus d'une activité. Le Service a alors offert 66 activités de perfectionnement de groupes, dont 10 à l'occasion du Rendez-vous technique des arts de la scène, qui est financé, pour sa part, par le volet multirégional d'Emploi-Québec, Montréal. Cet événement de formation continue en techniques de scène en est, par ailleurs, à sa 15^e édition l'an prochain.

Le Service de développement professionnel a proposé, depuis sa création, au-delà de 1 000 activités de perfectionnement à quelque 5 000 personnes en plus de 10 000 participations.

Les actions du Conseil de la culture reposent sur des principes de consultation et de concertation. Le Service de développement professionnel adhère à ces mêmes principes. Pour chacune des disciplines, l'offre de formation est réalisée en collaboration avec des comités disciplinaires de formation composés de personnes clés œuvrant dans leur secteur d'activité.

Le Service accorde la priorité aux activités de perfectionnement qui apportent des réponses aux principaux enjeux et défis qui caractérisent le milieu de la culture de son territoire au regard du développement des ressources humaines. Il favorise l'accessibilité aux activités de formation offertes en les maintenant à un coût relativement bas et en assurant des services de formation de proximité dans les deux territoires. Le Service recourt aux personnes-ressources les plus qualifiées et favorise l'embauche de formateurs de la région, lorsque les compétences sont à portée.

Une politique de formation continue a été réalisée en 2011 et cinq études de besoins ont été menées depuis la mise en place du Service (dont une en 2004 pour la clientèle bénévole).

Le service aux membres est un outil indispensable pour soutenir le travail des artistes et la vitalité des organisations culturelles. En outre, il représente une valeur ajoutée dans la volonté de mobiliser et de concerter les acteurs culturels au sein du Conseil. Il représente en plus une source de revenus autonomes pour ajouter à la capacité de l'organisation de répondre à une partie de ses besoins.

Maintenir l'attractivité de l'assurance collective pour les organisations des diverses régions québécoises demeure toutefois un enjeu important dans un contexte de compétitivité. L'offre de formation est par ailleurs reconnue pour sa pertinence et sa qualité. Il serait pertinent d'évaluer la possibilité de rendre l'offre de formation accessible dans diverses régions de plus petite taille, disposant de moins d'expertise pour le développement d'une telle offre.

1.6) Le soutien aux créateurs, aux artistes et aux organismes

Si la culture crée de l'activité économique et de l'emploi, les travailleurs culturels sont toutefois deux fois plus nombreux que ceux de l'ensemble des industries québécoises à occuper des emplois à statut précaire [14]. La fragilité de la condition socioéconomique des artistes en pousse plusieurs à abandonner leur art ou à s'exiler dans la région de Montréal où la taille du marché culturel est plus favorable. Cette situation s'explique en partie par l'insuffisance du financement du Conseil des arts et des lettres, dont les ressources financières ont toujours été en deçà des attentes et des besoins, mais aussi de la tradition philanthropique plus récente du Québec. Le programme Mécénat Placement Culture a été reçu par la communauté artistique comme une avenue favorable au développement de la philanthropie culturelle, mais la sous-capitalisation du programme n'a pas permis de produire les fruits attendus. Le rapport Bourgie a bien souligné que la capitalisation adéquate du programme Mécénat Placement Culture s'avère incontournable pour obtenir des résultats à long terme.

La relève des publics est un défi majeur dans un contexte de vieillissement de la population. Cette relève est le garant essentiel du maintien des institutions culturelles et du niveau de vie des artistes. Mais cette relève se prépare dès le plus bas âge et les programmes éducatifs des écoles québécoises font peu de place à la culture. Le programme des sorties scolaires est un moyen pertinent, mais souvent sous-financé et sujet constant de boycottage dans le cadre des relations patronales-syndicales. Au-delà des sorties scolaires, c'est l'initiation et l'appropriation de l'art qu'il faut insérer dans les curriculums de formation. De nombreuses occasions se présentent en cours d'apprentissage des jeunes pour les initier à l'art et à la création. Encore faut-il que les enseignants eux-mêmes soient préparés à exercer ce rôle dans le cadre de la formation des maîtres, ce qui n'est pas le cas

[14] Coalition La culture, le cœur du Québec, Pour la culture : Cinq propositions pour une Politique économique adaptée aux arts et à la culture, Mémoire économique présenté dans le cadre de la consultation prébudgétaire 2018, p. 18-19. [En ligne]. [<http://www.culture-quebec.qc.ca/wordpress/wp-content/uploads/2018/02/Coalition-Culture-Coeur-du-Qu%C3%A9bec-M%C3%A9moire-consultation-pr%C3%A9budg%C3%A9taire-2018.pdf>].

actuellement. Le développement de la citoyenneté culturelle, promu par le réseau des conseils de la culture, s'inscrit dans la même perspective. Cette démarche vise à ce que tous les jeunes de 35 ans et moins aient accès aux arts et à la culture, y participent activement et acquièrent une culture artistique [15]. Les ressources ne sont toutefois pas suffisantes pour multiplier les initiatives sur les territoires.

Dans un contexte de développement du numérique, la pratique artistique est aussi interpellée par les nouvelles avenues de création qui sont offertes. Le développement d'une communauté de pratique numérique est l'une des actions à mettre en place pour favoriser la maîtrise de ces nouveaux outils par les créateurs.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le financement du Conseil, desservant deux régions, n'est pas à la hauteur. La perte des revenus régionaux provenant des CRÉ et des CLD n'a pas été compensée par l'État. Pour le soutien aux projets développés par les tables disciplinaires, le Conseil manque de ressources pour intervenir mieux et plus sur des enjeux structurants communs. Nous en avons mentionné quelques-uns. D'autres initiatives pourraient naître pour mieux soutenir les créateurs, les artistes et les organisations. Le projet de Ressourcerie des équipements de production culturelle est un bel exemple du développement de nouveaux outils en appui à la création, d'autant plus qu'il s'inscrit dans la vision de l'économie circulaire. Encore faudra-t-il avoir les moyens pour le mener à terme et permettre son déploiement.

Le Conseil bénéficie d'une expertise reconnue dans le développement d'outils en soutien aux créateurs et aux institutions culturelles. Il lui faut revendiquer les moyens pour consolider et développer cette avenue, au profit des créateurs, des artistes et des organismes, mais également de l'ensemble des régions québécoises pour certains outils. Le plaidoyer pour le financement adéquat de la culture reste au cœur de la fonction de représentation de l'organisation.

1.7) La prise en compte des spécificités des deux régions

La lecture de la situation culturelle des deux régions demande attention et nuances. Les données régionales de chacune ne tiennent pas compte de la géographie réelle et de la concentration de la population autour du pôle urbain Québec-Lévis. D'une part, les réalités des territoires ruraux n'apparaissent pas aussi clairement et sont noyées dans les moyennes régionales. D'autre part, la consommation d'activités culturelles d'une large partie de la population du littoral de la Chaudière-Appalaches se passe sur le territoire de la Ville de Québec et ne donne pas une vision précise de la situation. Le territoire de la Capitale-Nationale se distingue par la forte tradition culturelle de la Capitale. Cette tradition est

[15] Réseau des conseils régionaux de la culture du Québec, Citoyenneté culturelle des jeunes, 7 p. [En ligne]. culturecdq.ca/images/Citoyennete_culturelle_des_jeunes/Version_general_CCJ_web_comp.pdf.

également liée fortement au rôle historique et actuel de capitale, mais aussi au développement de l'industrie touristique. C'est le cas non seulement de la ville de Québec, mais aussi de Charlevoix par la présence des arts visuels et de la musique et ainsi que Portneuf avec la mise en valeur du patrimoine bâti.

On note une forte présence de fêtes, de festivals et d'événements culturels. La population de la région est scolarisée et le vieillissement peut offrir des occasions favorisant la fréquentation des activités culturelles ainsi que l'engagement bénévole.

La région compte 19,1 établissements culturels par 100 000 habitants, ce qui est supérieur à celui de l'ensemble du Québec avec 17,9 en 2015. Malgré cela, la région se classe seulement au huitième rang des régions québécoises pour le nombre d'établissements, alors que la métropole est au dixième rang. Les régions éloignées sont nettement mieux dotées. La richesse culturelle de la région s'exprime surtout par les institutions muséales et les librairies. On y compte moins de salles de spectacles et de cinéma. Le volume d'activités culturelles est nettement plus élevé que pour l'ensemble du Québec; la vente de livres neufs par mille habitants était de 65 643 \$ en 2015 comparativement à 47 198 \$ pour l'ensemble du Québec [16].

Dans la Chaudière-Appalaches, il existe un nombre diversifié d'établissements culturels. Par contre, par 100 000 habitants, le nombre de salles de spectacles, de librairies et d'écrans y est inférieur à celui de l'ensemble du Québec, mais les institutions muséales y sont plus nombreuses [17]. Le nombre d'artistes et de travailleurs culturels y a augmenté et la croissance de l'offre culturelle est confirmée par les revenus de billetterie. Toutefois, comme on l'a déjà souligné, la participation des municipalités au financement de la culture reste constamment la plus faible de toutes les régions du Québec depuis 2009, bien qu'elle ait légèrement augmenté. En 2016, la contribution municipale à la culture y était de 37,62 \$ pour une moyenne de 65,47 \$ pour les autres régions périphériques similaires à la Chaudière-Appalaches [18]. Les dépenses culturelles de l'administration publique québécoise y sont également plus faibles, autour de cinq fois plus faibles que la moyenne québécoise. Ces données datent toutefois de 2008-2009 [19].

Les activités culturelles des résidents et résidentes de la région sont nettement moindres que dans l'ensemble du Québec. Par mille habitants, en 2014-2015, la vente de livres neufs se situe à 20 377 \$ par rapport à 48 414 \$ pour l'ensemble du Québec. Les entrées pour les arts de la scène et le cinéma sont à peine équivalentes à la moitié de celles de l'ensemble du

[16] Institut de la statistique du Québec, Bulletin statistique régional, édition 2017, Capitale-Nationale, Gouvernement du Québec, 2017, p. 32-33. [En ligne]. [<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/bulletins/2017/03-Capitale-Nationale.pdf>].

[17] Institut de la statistique du Québec, Bulletin statistique régional, édition 2017, Chaudière-Appalaches, Gouvernement du Québec, 2017, p. 32. [En ligne]. [<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/bulletins/2017/12-Chaudiere-Appalaches.pdf>].

[18] Institut de la statistique du Québec, Optique culture, no 59, mai 2018, p. 10.

[19] Institut de la statistique du Québec, Portraits statistiques régionaux en culture : Chaudière-Appalaches 2012, p. 28.

Québec; la fréquentation des institutions muséales est très faible [20]. Moins de 25 % de la population est desservie par une bibliothèque publique. Si l'on excepte le territoire de L'Islet et Saint-Jean-Port-Joli, les territoires ruraux de la région tardent à développer et à mettre en valeur la richesse culturelle des territoires.

Si le Conseil exerce ses mandats avec une vision globale des deux territoires, il doit développer une approche plus adaptée aux spécificités de Québec et de la Chaudière-Appalaches. Dans la Capitale-Nationale, le financement de la part du secteur privé reste timide et le financement du gouvernement fédéral est moins important qu'il pourrait l'être. Des actions de représentation s'imposent.

Dans la Chaudière-Appalaches, les créateurs sont plus isolés et participent beaucoup moins aux travaux du Conseil. Les municipalités ont besoin d'appui pour développer et adapter les politiques culturelles. L'accessibilité aux équipements culturels a besoin d'être améliorée. La promotion de la culture pour les populations éloignées et moins scolarisées présente un défi majeur, surtout dans les secteurs limitrophes des deux régions.

[20] Institut de la statistique du Québec, Bulletin statistique régional, édition 2017, Chaudière-Appalaches, Gouvernement du Québec, 2017, p. 33. [En ligne]. [<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/profils/bulletins/2017/12-Chaudiere-Appalaches.pdf>].

LES RÉSULTATS DES CONSULTATIONS AUPRÈS DES MEMBRES ET DES PARTENAIRES

Une série de consultations a été conduite auprès des membres, dont les administrateurs, ainsi qu'auprès de grands partenaires. Pour ce faire, diverses activités ont été réalisées : deux ateliers de cocréation, un groupe de discussion, des rencontres auprès de l'ensemble des tables disciplinaires, une rencontre lors du Grand rendez-vous des arts de la Chaudière-Appalaches et des rencontres de partenaires. Ces derniers ont été la Ville de Québec, la Ville de Lévis et la direction régionale du ministère.

Les membres du conseil d'administration sont représentés au sein du comité de suivi du processus d'élaboration de la planification.

L'ensemble des commentaires recueillis se retrouvent sous les titres suivants.

L'ENVIRONNEMENT

L'environnement dans lequel baigne le Conseil pose la toile de fond de la planification stratégique. Cet environnement est en forte ébullition, foisonnant et créatif. À la fois, on note une forte hausse de l'offre culturelle, mais les publics stagnent, entraînant une plus forte compétition entre les productions. La venue du numérique amène de nouvelles possibilités et formes de création; les disciplines s'entrecroisent et permettent une plus grande innovation.

Les publics ne sont plus aussi fidèles qu'auparavant. Les choix des consommateurs sont plus aléatoires et surtout plus spontanés, plutôt que planifiés. Ainsi, la formule des abonnements aux spectacles n'offre plus la même stabilité de revenus.

L'éducation et la culture, pourtant intrinsèquement liées par nature, sont relativement peu arrimées. La fonction d'éveil à la culture paraît souvent accessoire dans les milieux scolaires et l'accès des jeunes aux diverses formes d'expression artistique est fortement aléatoire, surtout en milieu rural.

La culture, vue sous l'angle de l'offre artistique et du patrimoine, souffre toujours d'un préjugé défavorable. Une forme de dévalorisation des créateurs et des artistes est très

présente dans certains médias où l'on associe ces derniers à des abuseurs des fonds de l'État plutôt qu'à des innovateurs. Le discours économique accapare toute l'attention et pourtant on oublie que la culture est une des industries ayant les plus fortes retombées économiques. On oublie également que bien d'autres secteurs économiques sont largement plus subventionnés par l'État. Dans un autre ordre d'idées, la destruction récente de biens patrimoniaux et l'abandon de nombre de bâtiments, dont les églises, à vocation patrimoniale témoignent de la faible importance que notre société accorde à son histoire et à sa culture.

Le milieu culturel est peu organisé et ne parvient pas à affirmer sa contribution dans le développement. Il y a nécessité d'une voix plus forte dans l'opinion publique et il faut inscrire les acteurs culturels parmi les interlocuteurs de l'État lorsqu'on parle de développement économique, sans oublier l'essentiel, soit l'appartenance à une culture et l'art comme forme de participation et d'intégration sociales.

Enfin, on observe la montée d'un nouveau moralisme social qui appelle au politiquement correct et au contrôle de la création au nom de l'inclusion et de la diversité sociale. Si les intentions visées sont nobles, il faut résister à tout contrôle social de la liberté d'expression et de l'acte de création. Cette liberté est intimement liée à la démocratie, au respect des personnes et à la nécessaire critique sociale pour éviter de nouvelles formes d'enfermement qui seraient aussi malsaines que les anciennes qui ont déjà eu cours.

Le Conseil de la culture est appelé à devenir une voix forte pour placer la culture dans les priorités des décideurs.

LA DIVERSITÉ DES TERRITOIRES

Cette question se manifeste d'abord par le sujet de la desserte de deux régions administratives par un seul Conseil régional de la culture.

Peut-être l'existence d'un conseil autonome dans la Chaudière-Appalaches serait-elle mieux reçue par les leaders politiques et économiques de la région, portant un symbole d'un meilleur enracinement dans la région et ouvrant plus facilement à des alliances? Il faut toutefois s'assurer qu'un tel conseil bénéficierait des ressources financières nécessaires alors que le conseil unifié actuel n'en dispose pas. Si le résultat devait donner naissance à deux entités faibles en ressources, il n'y aurait aucune valeur à l'opération. Assurément, des représentations doivent être portées auprès du ministère pour que le Conseil puisse assumer son mandat, peu importe qu'il y en ait un ou deux. Au-delà des deux régions administratives, la diversité des situations est aussi très forte à l'intérieur de chacune

d'elles, entre les MRC. La Rive-Sud immédiate du Saint-Laurent participe activement à la vie culturelle de la grande agglomération de Québec. La lecture de ce territoire ne peut ignorer la forte intégration des villes de Québec et de Lévis. Plusieurs MRC des deux régions manifestent un éveil culturel nouveau, surtout dans les villes centres de ces territoires. Certaines MRC ont une tradition plus établie notamment Charlevoix, Portneuf et la Côte-du-Sud. Les territoires éloignés, surtout le long de la frontière américaine, disposent d'une faible offre culturelle.

Dans la Chaudière-Appalaches, la représentation des artistes et du rôle général de la culture dans le développement des communautés souffre d'une absence d'enracinement du Conseil dans la région afin de jouer un rôle actif de promotion et de représentation auprès des élus municipaux et du milieu des affaires. Les artistes de la région, eux-mêmes, et les institutions locales et régionales connaissent relativement peu le rôle du Conseil, perçu davantage comme une organisation de Québec.

Outre cet enjeu capital, l'accessibilité à la culture caractérise la région. Les lieux de diffusion sont rares et les distances, grandes. Le développement des publics y est plus difficile. La Chaudière-Appalaches est la région où les investissements municipaux en culture sont les plus faibles au Québec.

Des écarts significatifs sont également présents dans la Capitale-Nationale où la vie culturelle se concentre fortement dans l'arrondissement La Cité-Limoilou. Le vaste territoire de la ville de Québec et des municipalités périphériques est souvent vu comme un bassin potentiel de consommateurs de la culture pour le centre-ville et pas vraiment comme des lieux de création et de diffusion. Dans les MRC du territoire, malgré la créativité et la renommée de certaines des organisations, leur plus petite taille et la limite des ressources financières contraignent fortement leur rayonnement et les placent souvent en situation de survie.

Alors que l'action actuelle du Conseil est très centrée sur les projets issus des tables disciplinaires, il apparaît pertinent de revoir ce modèle pour accroître fortement le soutien aux différents territoires et aux enjeux communs comme le financement et le développement du numérique à titre d'exemples.

Indépendamment de la création d'un conseil distinct en Chaudière-Appalaches, le Conseil doit reconsidérer son offre de services centrée actuellement sur les projets issus des tables disciplinaires pour la diriger vers les enjeux communs et le soutien aux différents territoires locaux.

LE MODE DE GOUVERNANCE

Depuis la création du Conseil, le mode de gouvernance n'a pas été revu et les quelques modifications aux règlements généraux ont rendu les règles du jeu encore plus lourdes.

Les propositions de refonte complète des règlements généraux font l'objet d'un large consensus en ce qui a trait à la vie démocratique, à la composition et à l'élection des administrateurs. La délégation des administrateurs par les tables disciplinaires ne favorise pas la participation démocratique ni l'appropriation des enjeux communs. Les artistes individuels n'y trouvent pas leur place. Comme ce sont les présidents des tables qui sont administrateurs au conseil d'administration, le double mandat et le renouvellement illimité de ces mandats limitent le renouvellement nécessaire des idées et l'adaptation aux contextes changeants. La présidence du Conseil, fortement liée à la fonction de représentation de l'organisation dans l'espace public, est appelée à devenir une fonction élue par l'ensemble des membres selon le résultat des consultations.

Des propositions de modernisation du processus électoral, par voie électronique notamment, ne font pas nécessairement l'unanimité. La nécessité du débat au sein de l'assemblée des membres ne doit pas être éliminée. Ici, il y a peut-être une voie médiane pour permettre le débat, mais également la participation au vote malgré les contraintes des distances sur le territoire.

En outre, on ne retrouve pas de membres extérieurs au milieu de la culture, lesquels pourraient permettre de créer des ponts et des alliances, particulièrement en matière de représentation et de financement.

Malgré le mode actuel de représentation, le membrariat est l'un des plus importants au Québec dans les conseils de la culture et est fortement engagé. Il répond présent lorsqu'il y a appel à la participation des membres et la présence aux assemblées générales est bonne.

Enfin, l'adhésion des membres hors de la ville de Québec repose sur une perception d'un ancrage réel du Conseil dans l'ensemble des territoires. La tenue des réunions du conseil d'administration dans divers secteurs des deux régions et non seulement à Québec est un moyen de le permettre. Ces réunions pourraient également donner lieu à une activité d'échanges avec des acteurs des territoires pour mieux connaître les territoires et leurs enjeux spécifiques et ainsi adapter les actions.

Bref, la révision complète du mode de gouvernance est à l'ordre du jour du Conseil de la culture.

L'ORGANISATION INTERNE DU CONSEIL

On reconnaît au Conseil une forte crédibilité auprès de l'État et une bonne capacité de représentation. Le Conseil a également prouvé, au fil des ans, une grande capacité d'innovation comme en témoignent l'offre d'assurances collectives, les activités de formation et le projet de ressourcerie. Il a su dépasser le nécessaire rôle de représentation pour créer des outils en soutien aux artistes, aux créateurs et aux organisations. Les activités de promotion des arts, comme le Printemps de la musique et QuébecSpetacles s'inscrivent dans cette perspective. Toutes les activités de consultation ont fait ressortir la forte appréciation des membres envers l'engagement et la compétence de la permanence de l'organisation.

L'organisation interne basée sur le soutien aux multiples tables disciplinaires ne favorise toutefois pas la synergie et est peu adaptée aux courants actuels allant dans le sens de la multidisciplinarité. Le modèle actuel aurait avantage à être revu pour concentrer les ressources sur des enjeux communs et transversaux. L'appropriation des nouvelles technologies, l'art numérique, la transdisciplinarité et le soutien aux artistes individuels sans affiliation disciplinaire stricte sont de nouveaux chantiers qui appellent une réévaluation du modèle d'organisation. Les ressources actuelles du Conseil consacrent une trop grande partie de leur temps de travail à des activités de rédaction ou de suivi de réunions aux dépens des fonctions de développement de la culture et des arts et de veille stratégique.

La pertinence des tables disciplinaires a toutefois encore une valeur importante pour se concerter autour d'enjeux spécifiques à une discipline. Les éliminer totalement pourrait affaiblir la concertation et limiter les initiatives disciplinaires. La consultation a montré la pertinence de la recherche d'une voie permettant de conserver ces acquis tout en recentrant les énergies vers les enjeux communs.

La description des tâches et les priorités d'action du personnel doivent être revues.

LES FONCTIONS DU CONSEIL

Les membres voient d'abord le rôle du Conseil comme en étant un de promotion, de concertation et de représentation suivi par les fonctions liées aux services aux membres comme le réseautage, la formation, la veille stratégique et la réalisation de projets spécifiques. Le Conseil est perçu comme un pôle de formation de haut niveau et il jouit d'une bonne crédibilité auprès de l'État et de la Ville de Québec. Sa notoriété est toutefois variable, sinon faible, en milieu rural et en Chaudière-Appalaches.

Les ressources du Conseil sont insuffisantes pour intensifier son rôle de promotion et de représentation, particulièrement auprès des élus. La taille de la région ainsi que la diversité des dynamiques locales liées aux réalités urbaines, rurales et à l'éloignement complexifient la donne. À l'échelle québécoise, le Conseil jouit d'une bonne perception et exerce un équilibre nécessaire avec le poids de la métropole dans les représentations auprès du ministère de la Culture et des Communications.

La mission et la vision doivent être revues pour orienter les interventions du Conseil pour les prochaines années.

LE FINANCEMENT

Le financement du Conseil est insuffisant en raison de la taille et de la diversité du territoire. Le financement n'est pas équivalent au fait que le Conseil dessert deux régions administratives. Les ressources sont d'abord dédiées aux opérations de fonctionnement et il n'existe pas de marge de manœuvre pour développer davantage la présence en région, le soutien aux municipalités et le soutien aux membres. Le financement par le secteur privé pourrait être exploré davantage, mais présente le risque de cannibaliser les sources de financement d'organismes culturels. Il serait pertinent d'explorer les avenues possibles.

La cotisation des membres ne correspond plus qu'au tiers de la valeur de ce qu'elle représentait dans les années 1980. La mise à niveau de la contribution comme forme d'engagement et de soutien doit prendre en compte la situation financière des artistes. Par ailleurs, les projets développés par le Conseil constituent une source de revenus autonomes, mais exigent un investissement important en ressources humaines pour le développement et la reddition de comptes. Le Conseil tire fierté de la part d'autofinancement qu'il a pu créer par les activités de formation et le programme d'assurances qu'il a développé et gère. L'offre élargie des activités de formation dans d'autres territoires pourrait vraisemblablement rehausser l'autofinancement.

L'équipe de ressources est fortement sollicitée, sinon essoufflée, et elle continuera à se renouveler dans les prochaines années avec les départs à la retraite.

La gestion des ressources financières permet une très faible marge de manœuvre malgré les revenus autonomes développés par le Conseil; la contribution du MCC ne tient pas compte de la taille du territoire à couvrir.

LES OUTILS EN SOUTIEN

Dans l'exercice de son mandat de représentation et de promotion, le Conseil doit compter sur de l'information fiable et à jour. Or, la perte de revenus des dernières années n'a pas permis de poursuivre la production des nécessaires portraits de situation sur les territoires et sur des enjeux spécifiques. Une réserve budgétaire annuelle devrait être affectée aux besoins de connaissance et de veille stratégique.

Le site web bénéficierait d'une révision et pourrait être mieux utilisé comme outil d'échange interactif avec les membres.

Par ailleurs, la forte expertise développée par le Conseil en matière de formation est hautement appréciée et est vue comme une occasion d'accentuer un rôle d'incubateur en création.

La mise à jour des outils est essentielle à l'exercice des mandats du Conseil.

LE TABLEAU SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC

FORCES

- Membrariat engagé, mais variable selon les secteurs
- Importance du pôle culturel dans le développement économique
- Reconnaissance nationale et internationale des créateurs et des institutions
- Proximité du pouvoir politique
- Services aux membres
- Qualité de l'offre de formation continue
- Forte appréciation de l'expertise de la permanence
- Crédibilité du Conseil auprès des décideurs

FAIBLESSES

- Niveau d'investissement des fonds publics en Chaudière-Appalaches
- Insuffisance des ressources du Conseil
- Part de l'investissement municipal en culture en milieu rural
- Mode de gouvernance et modèle d'organisation actuels

OPPORTUNITÉS

- Nouvelle politique culturelle au Québec
- Rôle de capitale nationale
- Conjoncture économique actuelle favorable
- Volonté d'affirmation de la Chaudière-Appalaches
- Consensus des membres pour un positionnement plus fort du Conseil et une révision de la gouvernance et de l'organisation

MENACES

- Absence d'un plan d'action en culture de la nouvelle équipe gouvernementale
- Méconnaissance du Conseil, surtout dans certains secteurs



VISION

Être reconnu l'acteur de premier plan en matière d'art et de culture par sa compétence et par ses pratiques innovantes et rassembleuses pour les régions de Québec et de la Chaudière-Appalaches.

MISSION

Le Conseil de la culture des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches fait la promotion des arts et de la culture et affirme leur importance. Il regroupe, concerte et représente les artistes et les organismes professionnels. Sa mission se traduit par des actions de représentation auprès des décideurs politiques et partenaires économiques, par la défense de la liberté d'expression et par du soutien aux créateurs, aux organismes culturels et aux instances municipales.

VALEURS

OUVERTURE

«Le vrai sacrilège : se fermer à la vie.»

Francine Ouellette, romancière

RIGUEUR

«On ne peut pas définir la qualité, on la reconnaît quand on la voit.»

Henry Mintzberg, universitaire en management

COOPÉRATION

«Mouton isolé est en danger.»

Noël Audet, poète et romancier

INTÉGRITÉ

«Tout homme qui se tient debout est le plus beau des monuments.»

Georges Dor, compositeur et chanteur

DÉMOCRATIE

«Cela arrive souvent : qu'on soit sûr d'une chose et qu'elle soit fausse.»

Nancy Huston, romancière

AXE 1

LE DÉVELOPPEMENT ET LA PROMOTION DES ARTS ET DE LA CULTURE

Par le développement et la promotion des arts et de la culture, le Conseil se fait porteur d'une vision qui favorise l'expression et la valorisation des personnes, ainsi que la qualité de vie. Il veut également permettre aux acteurs et actrices du milieu culturel de faire connaître leurs productions, de stimuler l'élargissement des publics et d'assurer le rayonnement des œuvres. Les actions du Conseil réfèrent au développement continu des disciplines, aux projets de rayonnement public des arts, aux activités de diffusion et de reconnaissance et au développement du numérique.

1.1 LE MAINTIEN DE CONDITIONS PROPICES À LA CRÉATION ET À LA LIBERTÉ D'EXPRESSION

1.1.1 Réaliser une étude sur le financement du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) par discipline et par région.

1.1.2 Faire pression sur les organismes publics en faveur de l'accessibilité des données d'information sur le financement.

1.1.3 Intervenir sur les politiques et programmes publics qui exercent une influence sur la liberté de création.

Résultats attendus et indicateurs

Avoir contribué au débat public sur la liberté d'expression et sur le financement de la culture :

- Nombre d'interventions publiques et privées;
- Réalisation de l'étude sur le financement du CALQ;
- Revue de presse témoignant de l'action du Conseil.

1.2 LE REHAUSSEMENT DU FINANCEMENT MUNICIPAL ET DU FINANCEMENT DU SECTEUR PRIVÉ DANS LES ARTS ET LA CULTURE

1.2.1 Poursuivre une veille stratégique sur le financement municipal et du secteur privé.

1.2.2 Poursuivre les activités de représentation concernant Mécénat Placements Culture.

Résultats attendus et indicateurs

Avoir interpellé directement les municipalités et le secteur privé en matière de financement de la culture :

- *Production d'un état de situation bisannuel;*
- *Type et nombre d'activités.*

1.3 L'ACCROISSEMENT DE LA PARTICIPATION DE LA POPULATION AUX ACTIVITÉS CULTURELLES

1.3.1 Développer des stratégies de valorisation des disciplines.

1.3.2 Consolider les activités de promotion, notamment le Printemps de la musique et QuébecSpectacles.

1.3.3 Maintenir une veille stratégique sur le développement des publics.

Résultats attendus et indicateurs

Avoir documenté les activités de promotion et leurs impacts :

- *Type et nombre d'activités;*
- *Statistiques sur les publics en salle et sur la fréquentation des sites web.*

1.4 LA PROMOTION DE L'INTÉGRATION DES ARTS ET DE LA CULTURE DANS LES ACTIVITÉS D'ENSEIGNEMENT

1.4.1 Poursuivre le partenariat du Conseil et de la Ville de Québec pour la réalisation du projet « Former des êtres culturels ».

1.4.2 Initier, avec d'autres partenaires, des représentations auprès des ministères de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur ainsi que de la Culture et des Communications.

1.4 (SUITE)**Résultats attendus et indicateurs**

Avoir développé des actions en faveur de l'intégration de la culture dans les activités scolaires :

- *Rencontre annuelle dans chaque région avec des acteurs culturels, des enseignants et des commissions scolaires;*
- *Type et nombre d'activités de représentation.*

1.5 LE DÉVELOPPEMENT ET LA CONSOLIDATION DES ACTIVITÉS DÉDIÉES AU SOUTIEN DES ARTISTES, DES ORGANISMES ET DES INSTITUTIONS CULTURELLES

1.5.1 Diffuser et promouvoir les programmes de subvention pour les arts et la culture.

1.5.2 Déterminer les services d'accompagnement offerts à nos membres.

1.5.3 Augmenter le nombre de partenaires financiers dans les activités de reconnaissance (Prix).

1.5.4 Compléter le montage financier du projet de Ressourcerie.

Résultats attendus et indicateurs

Avoir révisé les activités de soutien en vue d'améliorer les services :

- *Nombre de dossiers de candidature;*
- *Hausse du nombre de partenaires financiers;*
- *Ouverture de la ressource.*

POUR L'EXERCICE 2019-2020

NOUS RETENONS LES ACTIONS SUIVANTES :

AXE 1 - LE DÉVELOPPEMENT ET LA PROMOTION DES ARTS ET DE LA CULTURE

1.1.1 Réaliser une étude sur le financement du Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ) par discipline et par région.

1.2.1 Poursuivre une veille stratégique sur le financement municipal et du secteur privé.

1.2.2 Poursuivre les activités de représentation concernant Mécénat Placements Culture.

1.3.1 Développer des stratégies de valorisation des disciplines.

1.3.2 Consolider les activités de promotion, notamment le Printemps de la musique et QuébecSpectacles.

1.3.3 Maintenir une veille stratégique sur le développement des publics.

1.4.1 Poursuivre le partenariat du Conseil et de la Ville de Québec pour la réalisation du projet « Former des êtres culturels ».

POUR L'EXERCICE 2019-2020 (SUITE)

NOUS RETENONS LES ACTIONS SUIVANTES :

AXE 1 - LE DÉVELOPPEMENT ET LA PROMOTION DES ARTS ET DE LA CULTURE

1.5.1 Diffuser et promouvoir les programmes de subvention pour les arts et la culture.

1.5.2 Déterminer les services d'accompagnement offerts à nos membres.

1.5.3 Augmenter le nombre de partenaires financiers dans les activités de reconnaissance (Prix).

1.5.4 Compléter le montage financier du projet de Ressourcerie.



AXE 2

L’AFFIRMATION DES ARTS ET DE LA CULTURE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

L’affirmation et la représentation de la culture se traduisent par des actions visant à la faire valoir dans le discours public et politique comme outil de développement des territoires sur les plans social et économique. Ces actions nécessitent une veille stratégique

2.1 L’ACTION POLITIQUE EN ASSOCIATION AVEC LES LEADERS CULTURELS, SOCIAUX ET ÉCONOMIQUES

2.1.1 Participer à la coalition La culture, le cœur du Québec.

2.1.2 Poursuivre les représentations auprès de la Ville de Québec pour des ajustements à la Politique d’intégration des arts à l’architecture et à l’environnement en collaboration avec le Regroupement des artistes en arts visuels (RAAV) et le Conseil des métiers d’art du Québec (CMAQ).

2.1.3 Développer des stratégies d’actions politiques en faveur des arts et de la culture.

Résultats attendus et indicateurs

Avoir exercé une action stratégique en faveur de la prise en compte de la culture et des arts dans les territoires :

- *Documentation de la contribution du Conseil à la coalition;*
- *Création du Comité d’action politique;*
- *Type et nombre des activités conjointes de représentation.*

2.2 LA DOCUMENTATION ET LA PROMOTION DU RÔLE DE LA CULTURE DANS LE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

2.2.1 Réaliser une étude sur une base quinquennale portant sur l'impact économique de la culture par territoire.

2.2.2 Poursuivre la participation à la démarche d'accessibilité aux arts en milieu local (Projet Saint-Sauveur).

Résultats attendus et indicateurs

Avoir développé un argumentaire pertinent sur l'impact des arts dans les territoires :

- Dépôt de l'étude;
- Diffusion de l'argumentaire;
- Publication d'un bilan de la démarche d'accessibilité à des fins de transfert d'expertise.

2.3 LE SOUTIEN AUX MRC ET AUX MUNICIPALITÉS

2.3.1 Rendre disponible une offre de services rédigée et diffusée aux MRC et aux municipalités.

Résultats attendus et indicateurs

Avoir accompagné au moins un nouveau territoire annuellement :

- Offre rédigée et diffusée;
- Nombre d'accompagnements.

2.4 L’AFFIRMATION DU STATUT DE CAPITALE DE LA VILLE DE QUÉBEC COMME LIEU DE PRODUCTION DISTINCTIF SUR LE PLAN CULTUREL

2.4.1 Faire pression auprès des instances gouvernementales afin de doter la capitale et ses institutions culturelles de ressources adéquates.

Résultats attendus et indicateurs

Avoir documenté les besoins des institutions et exercer des représentations :

- Dépôt et diffusion d'un état de situation;
- Activités conjointes de représentation.

POUR L'EXERCICE 2019-2020

NOUS RETENONS LES ACTIONS SUIVANTES :

AXE 2 - L’AFFIRMATION DES ARTS ET DE LA CULTURE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

2.1.1 Participer à la coalition La culture, le cœur du Québec.

2.1.2 Poursuivre les représentations auprès de la Ville de Québec pour des ajustements à la Politique d’intégration des arts à l’architecture et à l’environnement en collaboration avec le Regroupement des artistes en arts visuels (RAAV) et le Conseil des métiers d’art du Québec (CMAQ).

2.2.1 Réaliser une étude sur une base quinquennale portant sur l’impact économique de la culture par territoire.

2.2.2 Poursuivre la participation à la démarche d’accessibilité aux arts en milieu local (Projet Saint-Sauveur).



AXE 3

L'ACCOMPAGNEMENT ET LE SOUTIEN AUX MEMBRES

L'accompagnement et le soutien s'exercent par des actions facilitant l'activité professionnelle des membres. Elles permettent aussi l'amélioration de leurs conditions de pratique et de vie.

3.1 LA CONSOLIDATION DU PÔLE DE FORMATION

3.1.1 Affirmer l'expertise du Conseil à titre de pôle de formation régional en arts et culture.

3.1.2 Évaluer et réviser le programme actuel en matière de pertinence et d'impact.

Résultats attendus et indicateurs

Avoir consolidé le programme de formation et avoir évalué ses impacts :

- Étude d'impact réalisée;
- Stratégie et outils de communication développés.

3.2 LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES NUMÉRIQUES

3.2.1 Implanter la fonction d'agent de développement numérique (ADN).

3.2.2 Développer des stratégies disciplinaires par le numérique.

Résultats attendus et indicateurs

Avoir élargi la communauté de pratique numérique à l'ensemble des disciplines :

- Nombre d'activités de représentation;
- Fonction d'ADN mise en place.

3.3 UNE PRESTATION DE SERVICES ACCURUE AUX MEMBRES EN MRC

3.3.1 Accroître les services de formation dans les MRC.

3.3.2 Développer un événement Capitale-Nationale à l'image du Grand rendez-vous des arts en Chaudière-Appalaches.

3.3.3 Revendiquer les ressources pour un service de soutien aux territoires.

Résultats attendus et indicateurs

Avoir pris en compte les réalités territoriales :

- *Nombre de formations en MRC;*
- *Événement réalisé en Chaudière-Appalaches et dans la Capitale-Nationale;*
- *Représentations faites auprès du ministère de la Culture et des Communications.*

3.4 L'AMÉLIORATION DES OUTILS DE COMMUNICATION

3.4.1 Rédiger une nouvelle politique de communication.

3.4.2 Élaborer un plan de communication organisationnelle en soutien à la planification stratégique.

3.4.3 Faire une refonte du site web du Conseil de la culture.

Résultats attendus et indicateurs

Avoir bonifié les outils de communication :

- *Politique des communications adoptée par le conseil d'administration;*
- *Site web revu, y compris la base de données;*
- *Outils de communication mis à jour.*

3.5 LA CONSOLIDATION DU PROGRAMME D'ASSURANCES COLLECTIVES

3.5.1 Réaliser un audit de l'offre des services d'assurances.

3.5.2 Optimiser la gestion du service d'assurances.

Résultats attendus et indicateurs

Avoir augmenté l'attractivité et la compétitivité du programme d'assurances à l'échelle du Québec :

- *Augmentation du nombre d'adhérents.*

POUR L'EXERCICE 2019-2020

NOUS RETENONS LES ACTIONS SUIVANTES :

AXE 3 - L'ACCOMPAGNEMENT ET LE SOUTIEN AUX MEMBRES

3.1.1 Affirmer l'expertise du Conseil à titre de pôle de formation régional en arts et culture.

3.2.2 Développer des stratégies disciplinaires par le numérique.

3.3.3 Revendiquer les ressources pour un service de soutien aux territoires.

3.4.1 Rédiger une nouvelle politique de communication.

3.4.3 Faire une refonte du site web du Conseil de la culture.

3.5.1 Réaliser un audit de l'offre des services d'assurances.

3.5.2 Optimiser la gestion du service d'assurances.

AXE 4

LE REGROUPEMENT, LA CONCERTATION ET LA GOUVERNANCE DU CONSEIL

La gouvernance de l'organisation doit refléter la représentation optimale des membres et favoriser la concertation sectorielle et intersectorielle.

4.1 L'ADAPTATION DE LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE

4.1.1 Réviser les règlements généraux.

Résultats attendus et indicateurs

Avoir adopté les nouveaux règlements :

- *Modification de la composition du conseil d'administration;*
- *Modification du processus électoral;*
- *Modification des instances de concertation.*

4.2 LA CONSOLIDATION DE LA STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT

4.2.1 Identifier le niveau et le type de ressources humaines requises.

4.2.2 Redéfinir les mandats et l'affectation des ressources humaines.

Résultats attendus et indicateurs

Avoir adopté un plan de réaménagement du mode de fonctionnement :

- *Identification des étapes réalisées;*
- *Descriptif des mandats adoptés et affectations faites.*



POUR L'EXERCICE 2019-2020

NOUS RETENONS L'ACTION SUIVANTE :

**AXE 4 - LE REGROUPEMENT, LA CONCERTATION ET LA
GOUVERNANCE DU CONSEIL**

4.1.1 Réviser les règlements généraux.

AXE 5

LA CONSOLIDATION DU FINANCEMENT DE L'ORGANISATION

La capacité du Conseil à s'acquitter de sa mission et à réaliser ses mandats est reliée au rehaussement et à la pérennité du financement de l'organisme par les secteurs public et privé.

5.1 LA RÉÉVALUATION ET L'ACCROISSEMENT DES REVENUS AUTONOMES

5.1.1 Réviser tous les types de cotisation en cohérence avec le nouveau panier de services.

5.1.2 Constituer les Amis du Conseil de la culture à des fins philanthropiques.

Résultats attendus et indicateurs

Avoir identifié les paramètres guidant le niveau des cotisations :

- Panier de services révisé;*
- Nouvelles cotisations effectives.*



POUR L'EXERCICE 2019-2020

NOUS RETENONS L'ACTION SUIVANTE :

AXE 5 - LA CONSOLIDATION DU FINANCEMENT DE L'ORGANISATION

5.1.1 Réviser tous les types de cotisation en cohérence avec le nouveau panier de services.

