



CENTRE NATIONAL DES ARTS
NATIONAL ARTS CENTRE

TABLE RONDE SUR LA PHILANTHROPIE DANS LES ARTS DE LA SCÈNE

LE 2 OCTOBRE 2004
CENTRE NATIONAL DES ARTS
OTTAWA

ORGANISATION DE LA TABLE RONDE :

FONDATION DU CENTRE NATIONAL DES ARTS

RAPPORT DE LA TABLE RONDE :



Public Policy Forum
Forum des politiques publiques

COMMANDITAIRE DE LA TABLE RONDE :

accenture

High performance. Delivered.



CENTRE NATIONAL DES ARTS
NATIONAL ARTS CENTRE

Cher(e) Lecteur(trice),

Le Canada traverse actuellement une période exaltante et propice à l'engagement dans le domaine artistique. En effet, il y a peut-être au pays davantage de talents artistiques et de créativité aujourd'hui qu'à toute autre époque de notre histoire. Les artistes d'ici accomplissent un travail remarquable tant chez eux qu'aux quatre coins du monde et symbolisent avec une force grandissante notre nation dans de nombreuses régions du monde.

Les artistes et les organismes artistiques canadiens ont plusieurs caractéristiques importantes en commun. Ils ont l'audace de rêver de grandes choses, le courage de poursuivre leurs rêves et la ténacité nécessaire pour persévérer jusqu'à ce que ces rêves se réalisent.

Les organismes du domaine des arts savent fort bien que pour atteindre leurs objectifs, ils doivent convaincre d'autres personnes de l'intérêt que revêt leur vision artistique et obtenir du soutien financier. Le CENTRE NATIONAL DES ARTS a créé ses tables rondes sur la philanthropie afin d'inciter les principaux penseurs à réfléchir à la question fondamentale de savoir comment financer les arts de la scène.

La Table ronde de 2004 sur la philanthropie dans les arts de la scène a permis d'étudier le potentiel des partenariats entre les secteurs public et privé comme stratégie de financement pour les organismes artistiques. Le présent rapport des discussions qui se sont déroulées alors suggère des façons brillantes et novatrices d'envisager la collecte de fonds, ainsi que de nouvelles possibilités de soutien des arts de la scène.

Plusieurs idées ressortent clairement de l'exercice. Il n'y a pas que l'argent qui compte dans les collectes de fonds : les rapports humains y sont aussi importants. Le monde des affaires et le milieu artistique ont beaucoup à apprendre l'un de l'autre. La diffusion des meilleures pratiques et la collaboration entre les organismes artistiques s'avèrent utiles. Les méthodes de financement doivent évoluer avec la culture.

À chaque table ronde, le Centre national des Arts et sa Fondation réitèrent leur engagement à aider les gens à comprendre la valeur des arts de la scène au Canada et l'importance des ressources financières – qu'elles proviennent du gouvernement, d'entreprises ou de particuliers – afin de favoriser continuellement l'émergence d'une culture créative au pays.

Nous vous prions d'agréer nos salutations les plus sincères.

Peter A. Herrndorf
Président et chef de la direction
Centre national des Arts

Darrell Louise Gregersen
Directeure générale
Fondation du Centre national des Arts

RAPPORT DE LA TABLE RONDE DU CENTRE NATIONAL DES ARTS SUR LA PHILANTHROPIE DANS LES ARTS DE LA SCÈNE

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	1
Les dix règles d'une collecte de fonds réussie, par Martha Piper.....	2
Résumé des remarques de Richard Bradshaw	4
Résumé des discussions	6
Qui devrait financer les arts?	6
Les fonds de dotation	7
Les secrets d'une collecte de fonds réussie.....	8
Exemples de collaborations et de partenariats fructueux.....	9
Sensibilisation des chefs de file à l'importance des arts.....	10
Le pouvoir d'une voix collective	11
Le rôle des arts dans l'édification d'une nation	12
Recommandations.....	14
Liste des participants.....	15
Ordre du jour.....	17
Centre national des Arts du Canada.....	18
Fondation du Centre national des Arts.....	18
Accenture	18
Forum des politiques publiques	18

**accenture**

High performance. Delivered.

**Fière commanditaire de la Table ronde de 2004
sur la philanthropie dans les arts de la scène**

Introduction

Le présent rapport constitue un résumé des discussions tenues à la *Table ronde sur la philanthropie dans les arts de la scène*, troisième étude du Centre national des Arts sur la philanthropie au Canada qui a eu lieu à Ottawa le 2 octobre 2004.

La Table ronde a réuni une vingtaine de dirigeants communautaires et chefs d'entreprise qui ont exprimé leur vision des partenariats entre les secteurs public et privé, donné des exemples novateurs de ces partenariats et discuté des avantages qu'ils offrent aux organismes des arts d'interprétation du Canada. Au cours de la dernière décennie, les systèmes de santé et d'enseignement postsecondaire du pays ont fait d'immenses progrès dans la création de tels partenariats. On a donc demandé aux participants de déterminer comment les arts de la scène pourraient s'inspirer de cette formule gagnante.

Martha Piper, Ph.D., rectrice de l'Université de la Colombie-Britannique, et Richard Bradshaw, directeur général de la Compagnie d'opéra canadienne, ont amorcé les discussions de la Table ronde. Les participants ont établi un ensemble de recommandations visant à aider les organismes des arts de la scène à former des partenariats fructueux leur permettant d'accroître leur stabilité financière et leur croissance. Pour consulter le résumé de ces recommandations, rendez-vous à la page 14.

Les deux premières tables rondes du Centre national des Arts portaient sur la commandite d'entreprise et la philanthropie individuelle dans les arts de la scène. James Wolfensohn, président de la Banque mondiale et président émérite du John F. Kennedy Center for the Performing Arts, et Alberto Vilar, mécène américano-cubain, étaient les conférenciers principaux. Les rapports des deux premières tables rondes ont été distribués à des centaines d'organismes artistiques du pays. Vous pouvez consulter le rapport de 2002 sur le site Web du CENTRE NATIONAL DES ARTS, au www.nac-cna.ca, et sur celui du Forum des politiques publiques, au www.ppforum.ca.

Le Centre national des Arts et sa Fondation souhaitent remercier la société Accenture d'avoir commandité la Table ronde, ainsi que le Forum des politiques publiques d'en avoir préparé le rapport.

Les dix règles d'une collecte de fonds réussie, par Martha Piper

Martha C. Piper, Ph.D., rectrice et vice-chancelière de l'Université de la Colombie-Britannique, était la première conférencière à prendre la parole à la Table ronde. Elle a commencé la séance en présentant « Les dix règles d'une collecte de fonds réussie », qui sont résumées ci-dessous :

1. Il faut toujours commencer par une vision et veiller à ce que l'institution concernée, les particuliers et le gouvernement comprennent cette vision et y adhèrent.
2. Une collecte de fonds se déroule de la même manière dans les secteurs public et privé; on utilise donc les mêmes stratégies auprès du gouvernement qu'auprès des particuliers et des entreprises.
3. Il faut insister davantage auprès des particuliers qu'auprès des entreprises. Par exemple, comme Microsoft se sert d'une formule pour évaluer chaque demande de fonds, il sera peut-être très difficile d'obtenir un million de dollars de cette entreprise. Par contre, si l'on parvient à attirer l'attention de Bill Gates, il donnera peut-être 75 millions de dollars.
4. La collecte de fonds concerne avant tout les gens et la création de liens durables.
5. Nous aimons tous voir l'utilisation optimale de notre argent. Qu'ils proviennent d'une administration publique, de particuliers ou d'entreprises, les fonds recueillis doivent avoir un effet multiplicateur.
6. Le prochain donateur le plus probable est celui qui vient de faire un don. Les gens ne vont pas vous donner leur dernier million. Ne tenez donc pas pour acquis qu'une fois le don reçu, vous devez vous adresser à d'autres donateurs potentiels. Une personne qui avait offert d'abord 1 000 \$ à l'Université de la Colombie-Britannique a fini par lui faire don d'un immeuble.
7. Les campagnes de financement visant un objectif déterminé sont surévaluées. La collecte de fonds est une entreprise à long terme.
8. La période actuelle est propice à l'obtention d'un appui financier pour des programmes et des personnes, mais non pour des bâtiments.
9. Pensez à des manières créatives d'utiliser les fonds déjà amassés pour en recueillir davantage.
10. Une démarche collective est plus efficace qu'une série d'essais individuels. Le meilleur programme de partenariats publics-privés est la Fondation canadienne pour l'innovation, établie il y a environ quatre ans. La Fondation et la Province assurent chacune 40 p. 100 du financement d'un projet et les universités doivent recueillir le reste. Un tel système permet aux universités d'aller trouver un particulier et de lui fournir un argument très convaincant : « Pour chaque dollar donné, quatre dollars seront investis. » Lorsque les universités se sont adressées au gouvernement relativement à la création de la FCI, elles ne l'ont pas fait chacune de leur côté, mais toutes ensemble. Pourquoi les organismes artistiques ne se regrouperaient-ils pas afin de demander au gouvernement d'appuyer l'établissement d'une fondation canadienne pour les arts?

En réponse à une question, M^{me} Piper a ajouté une onzième règle, laquelle précise qu'il faut adresser publiquement des remerciements au gouvernement, tout comme on le fait pour d'autres donateurs.

M^{me} Piper a également fourni l'exemple de deux importantes subventions que l'Université de la Colombie-Britannique (UBC) a reçues récemment de particuliers. La UBC s'est adressée au gouvernement provincial dans le but d'obtenir des fonds de contrepartie. En effet, lorsqu'un don de dix millions de dollars est accordé, l'une des stratégies possibles consiste à dire au gouvernement que cette contribution est conditionnelle à une subvention équivalente de sa part. C'est un argument puissant.

La collecte de fonds concerne avant tout les gens et la création de liens durables.

Comme les gens aiment voir leur don jumelé à une subvention de contrepartie, l'Université travaille actuellement à l'établissement de son propre fonds de dotation visant à générer des dons équivalents à ceux reçus.

M^{me} Piper a conclu en déclarant que la période actuelle était un bon moment pour recueillir des fonds pour les arts de la scène. Selon elle, « Les lettres, les sciences humaines et les arts

L'argent ne manque pas : il suffit de trouver l'argument adéquat qui débloquera cet argent.

ont le vent en poupe, comme en témoignent le travail de Richard Florida, la reconnaissance de la créativité, l'innovation ou le fait que la société civile comprend l'importance des arts... L'argent ne manque pas : il suffit de trouver l'argument adéquat qui débloquera cet argent. En travaillant

de concert, les administrations publiques, les particuliers, les entreprises et les institutions peuvent réussir à recueillir suffisamment de fonds pour les arts. »

Résumé des remarques de Richard Bradshaw

Richard Bradshaw, directeur général de la Compagnie d'opéra canadienne, a commencé par donner la définition des partenariats publics-privés tirée du site Web du Conseil canadien des sociétés publiques-privées :

« Une entreprise de coopération entre le secteur public et le secteur privé, fondée sur le savoir-faire de chaque partenaire, qui répond le mieux à des besoins publics clairement définis par une répartition appropriée des ressources, des risques et des profits. »

[Traduction]

Il a souligné qu'aucun projet à caractère artistique ou culturel ne figurait sur le site Web du Conseil.

Les remarques de M. Bradshaw portaient principalement sur l'apport du gouvernement dans les partenariats publics-privés. Il a affirmé que le gouvernement ne devait plus « échapper à ses responsabilités » en matière de financement des arts, alléguant que ces derniers étaient aussi importants que les routes, les hôpitaux et les écoles. Il a cité en exemple le Danemark, où les subventions accordées par l'État au secteur des arts sont six fois supérieures à celles du gouvernement fédéral canadien, bien que la population danoise soit environ équivalente à celle de Toronto. M. Bradshaw a également mentionné la contribution d'un magnat des transports maritimes danois qui a donné plus de 500 millions de dollars pour la construction d'un nouvel opéra, soutenant qu'il était temps, « pour le gouvernement ou le secteur privé, d'augmenter le nombre de zéros en ce qui concerne l'appui aux arts. » Selon lui, les Canadiennes et Canadiens ont besoin d'une nouvelle vision « de ce qui est possible et de ce qui est nécessaire » pour favoriser la philanthropie et en connaître tous les bénéficiaires.

M. Bradshaw a encouragé le Canada à adopter le modèle européen de soutien aux arts. À Berlin, par exemple, le gouvernement accorde à l'opéra seulement une subvention annuelle équivalente à 215 millions de dollars canadiens, tandis qu'en 2002-2003, « le budget du Conseil des Arts du Canada pour toutes les disciplines artistiques ne s'élevait qu'à 142 millions de dollars. »

Si le financement de contrepartie – où le gouvernement verse une contribution équivalente à tout montant recueilli dans le secteur privé – est de plus en plus courant au Canada,

M. Bradshaw lui reproche néanmoins deux choses :

- il rend les arts tributaires des fluctuations du marché;
- l'absence de subventions directes suffisantes peut amener les organismes artistiques à disparaître et les mécanismes de dotation peuvent souvent commodément détourner l'attention de ce qui est réellement nécessaire à la survie des organismes artistiques, c'est-à-dire les subventions de fonctionnement.

M. Bradshaw a également souligné que le revenu annuel d'environ 50 000 \$ pouvant être généré de deux contributions en dotation de 500 000 \$ chacune ne permettait pas de grandes réalisations. En outre, nombreux sont les programmes de dotation de contrepartie qui, pour accorder un financement, exigent une gestion financière

Les arts n'ont pas besoin de justification pour recevoir un financement suffisant... En tant que dépositaires de nos luttes, de nos émotions et de nos rêves les meilleurs, ils sont essentiels à l'équilibre de la société.

prudente plutôt qu'un succès artistique. « Les arts n'ont pas besoin de justification pour recevoir un financement suffisant... En tant que dépositaires de nos luttes, de nos émotions et de nos rêves les meilleurs, ils sont essentiels à l'équilibre de la société. Plutôt que d'offrir un soutien à leur survie, nous devrions les célébrer ouvertement. »

Si les chercheurs universitaires se préoccupent des retombées du financement par les entreprises, les intervenants du domaine des arts le devraient également. Le milieu des arts doit conserver sa capacité à faire preuve de créativité et à prendre des risques. Le partenariat qui s'est avéré le plus fructueux pour l'Opera House a été « le don généreux par la province d'un terrain alors évalué à 31 millions de dollars ». Cette contribution, combinée à une subvention de 25 millions du gouvernement fédéral et à des dons de la chaîne hôtelière Four Seasons et d'un particulier, Fraser Elliott, a permis à l'Opera House d'atteindre les deux tiers de son objectif.

En conclusion, M. Bradshaw a rappelé que le gouvernement devrait fournir une certaine stabilité aux organismes artistiques. « Il est temps de nous réveiller et de nous demander pourquoi le reste du monde a tellement d'avance sur nous pour le financement du secteur artistique. »

Résumé des discussions

À la suite des exposés de M^{me} Piper et de M. Bradshaw, les participants à la Table ronde ont amorcé une discussion dirigée. Vous trouverez le plan de cette discussion dans les Annexes, avec la liste des participants. Les principaux thèmes qui sont ressortis des exposés et de la discussion sont énumérés ci-dessous :

- **Qui devrait financer les arts?**
- **Les fonds de dotation**
- **Les secrets d'une collecte de fonds réussie**
- **Exemples de collaborations fructueuses entre différents secteurs**
- **L'importance de faire preuve de leadership et d'avoir une vision**
- **La nécessité de sensibiliser les chefs de file des secteurs public et privé à l'importance des arts**
- **Le pouvoir d'une voix collective**
- **Le rôle des arts dans l'édification d'une nation**

Qui devrait financer les arts?

Une grande partie de la discussion a porté sur la question de savoir quelle devrait être la principale source de financement des arts au Canada.

Un certain nombre de participants ont déclaré être du même avis que Richard Bradshaw, selon lequel le gouvernement devrait fournir un meilleur financement de base aux organismes artistiques et leur assurer ainsi une certaine stabilité qui leur permettrait de mener des collectes de fonds de plus grande envergure. Janice Price a fait valoir le besoin d'un financement continu et stable « qui ne dépende pas de l'inconstance des donateurs, qui sont peut-être heureux d'encourager des programmes spéciaux, mais ne sont pas nécessairement prêts à contribuer à l'achat d'ampoules ou à l'entretien d'égouts ».

Julia Foster a fait remarquer que les 26 organismes financés par le Conseil des arts de l'Ontario ont un revenu d'exploitation annuel total de 325 millions de dollars, dont 26 p. 100 provient de dons privés, pourcentage qui ferait rougir de honte certains hôpitaux et universités. En fait, 75 p. 100 des revenus de tous les organismes artistiques ontariens découlent de l'autofinancement. Si le secteur artistique tire grand profit de ses partenariats publics-privés, il devrait toutefois tenter davantage d'obtenir un financement public. À l'heure actuelle en Ontario, les fonds alloués par les paliers municipal, provincial et fédéral aux organismes artistiques comptent aussi pour 26 p. 100 de leurs revenus. M^{me} Foster a souligné que l'appui du secteur privé augmentera si le secteur public se montre plus généreux. Selon elle, le gouvernement doit donner l'exemple et montrer que les arts sont bel et bien essentiels. « Les administrations publiques devraient subvenir aux besoins concrets des organismes artistiques, lesquels devraient alors recueillir eux-mêmes des fonds du secteur privé. »

Plusieurs participants ont également ajouté que le financement accordé aux arts sous forme de subventions du Conseil des Arts du Canada est loin d'être suffisant. Selon Richard Bradshaw, « le Canada est un grand et riche pays dont le budget alloué aux arts est digne du tiers monde ».

D'après Gordon Giffin, qui a l'expérience de la collecte de fonds destinés aux arts sur le marché américain, il semble y avoir au Canada une tendance à dire que « le financement des arts est la responsabilité du gouvernement et cette idée dissuade les donateurs du secteur privé ». Il a ajouté : « Nous avons un défi à relever pour encourager le secteur privé à donner davantage et pour insister sur le fait que les dons privés constituent une obligation sociale. La contribution du gouvernement est en fait un don privé obligé ».

Belinda Stronach a souligné que la priorité du gouvernement doit être de créer un climat favorisant la création de richesses. Au lieu de se concentrer sur la façon de répartir les revenus, le gouvernement doit trouver des moyens d'accroître ses revenus pour pouvoir accorder plus d'argent aux arts.

Malheureusement, le Canada semble avoir opté pour le pire des deux mondes : un maigre financement du gouvernement et peu d'incitation à un financement privé.

John Kim Bell a fait valoir que le modèle canadien semble combiner, d'une part, la démarche britannique traditionnelle, selon laquelle on estime que le gouvernement doit fournir la plus grande partie du soutien aux établissements artistiques, et, d'autre part, le modèle américain, où la majeure partie des dons philanthropiques aux arts provient du secteur privé et de mécènes. Et M. Bell d'ajouter : « Malheureusement, le Canada semble avoir opté pour le pire des deux mondes : un maigre financement du gouvernement et peu d'incitation à un financement privé ».

Les fonds de dotation

De nombreux participants ont émis des commentaires positifs sur la stabilité qu'offrent les fonds de dotation, mais ils ont également convenu de la grande difficulté que représente la création de tels fonds. Jim Pitblado a fait remarquer qu'au moment de la mise sur pied du programme de dotation de l'Ontario il y a six ans, seuls quelques-uns des grands organismes artistiques connaissaient le concept de dotation. Aujourd'hui cependant, six ans après la création de ce programme, 272 organismes artistiques de toutes tailles y ont participé. M. Pitblado a ajouté que le programme avait incité des organismes ainsi que leur conseil d'administration et leur communauté à verser une contribution. En outre, même si l'argent recueilli était destiné à un fonds de dotation, le programme a ouvert la voie à d'autres contributions et fait de l'appui aux arts une habitude dans certaines communautés.

Sandra Pitblado a parlé du Creative Trust, une campagne collective menée à Toronto par 23 organismes artistiques de taille moyenne et sans but lucratif, lancée au moment où Hal Jackman offrait un programme de contrepartie aux dons de dotation. Le groupe s'est élargi et travaille à recueillir des fonds auprès des gouvernements fédéral et provincial et de fondations. Grâce à ce regroupement, les organismes membres ont pu prendre de l'expansion et gérer leurs activités plus efficacement.

Gail Asper a fait savoir que le Manitoba Theatre Centre avait lancé une campagne pour son fonds de dotation afin de profiter du programme de dotation du gouvernement fédéral. Son expérience lui a appris que même si les donateurs ne sont pas enclins à contribuer à un fonds de dotation, ils sont souvent prêts à financer un autre aspect de l'organisme. Elle a cependant ajouté que même si l'on apprécie la volonté du gouvernement d'offrir des subventions de contrepartie pour les fonds de dotation, le régime fiscal actuel n'incite pas à verser des

contributions. Selon elle, les dons en actions devraient être entièrement exemptés de l'impôt sur les gains en capital.

Les secrets d'une collecte de fonds réussie

Les participants, en leur qualité de sollicitateurs de fonds qui reçoivent aussi des demandes de financement, ont cerné un certain nombre de facteurs qui constituent la clé d'une campagne de financement réussie.

L'une des méthodes les plus efficaces pour obtenir des dons de particuliers consiste à confier à ceux-ci un poste au conseil d'administration de l'organisme en question.

Il a été convenu qu'un « porte-parole éloquent » joue un grand rôle dans le succès d'une collecte de fonds, ainsi qu'une équipe de chefs de file qui confère une crédibilité à la vision de l'organisme. Jim Temerty a donné comme exemple le Musée royal de l'Ontario qui, des 200 millions de dollars qu'il s'était fixé comme objectif, en a recueilli 162 millions, dont une

grande proportion provenait de particuliers. Selon lui, l'une des méthodes les plus efficaces pour obtenir des dons de particuliers consiste à confier à ceux-ci un poste au conseil d'administration de l'organisme en question. Un participant a abondé dans le même sens en ajoutant que les membres de conseils d'administration des organismes devraient « faire des dons, en obtenir ou quitter leurs fonctions ».

Belinda Stronach a souligné qu'un organisme, lorsqu'il s'adresse au gouvernement, doit se doter d'une vision, d'un plan et d'un budget. Il doit également montrer comment son projet contribuera au bien-être de la communauté. Il en va de même lorsque cette démarche vise le secteur privé : les grandes entreprises peuvent en effet recevoir des centaines de demandes de commandite chaque semaine.

Jeffrey Anderson a fait remarquer que les entreprises et les bailleurs de fonds du secteur public reçoivent un nombre astronomique de demandes – il a mentionné une société qui en a reçu 15 000 en une seule année. Cet état de choses met en lumière le besoin d'avoir une vision et de trouver un moyen de s'adresser directement à un donateur individuel ou encore à une personne d'une entreprise ou d'un organisme gouvernemental fédéral ou provincial susceptible d'offrir des fonds. Un certain nombre de particuliers ont insisté sur l'importance de choisir la personne qui sollicitera un don et celle qui sera sollicitée. Tous les participants ont convenu qu'il est essentiel d'établir des relations durables entre ces personnes.

Judith LaRocque a fait remarquer que l'un des programmes offerts par le ministère du Patrimoine canadien jouit d'un budget d'environ 110 millions de dollars, qui est directement investi dans des partenariats pour les arts, notamment pour des activités de formation, la viabilité financière, des fonds de dotation ou des tournées. Une partie de l'argent destiné aux fonds de dotation demeure cependant inutilisée. En effet, cet argent n'a pas encore été attribué en totalité par le ministère du Patrimoine canadien « parce que les collectivités n'ont pas répondu comme nous l'espérions. Les conditions essentielles au financement en dotation sont l'intérêt de la communauté, sa foi envers le projet ainsi que la solidité de l'organisme et l'efficacité de son conseil d'administration. Lorsqu'une proposition sérieuse est soumise, un financement est accordé. »

Selon Martha Piper, le corps professoral de son université craint que le gouvernement ne diminue son aide financière si l'université recueille trop d'argent du secteur privé. Elle a cependant affirmé que ce n'était pas le cas. Les particuliers, les administrations publiques et les entreprises donnent tous pour la même raison, c'est-à-dire « lorsqu'ils croient que leur contribution fera une différence et que l'organisme présente une vision logique. La démarche la plus efficace consiste à solliciter la collaboration de ces trois types de donateurs ».

M^{me} Piper a ajouté qu'il existe une certaine science de la collecte de fonds et a donné en exemple la formule appliquée par son université selon laquelle « pour chaque million de dollars recueilli, il faut avoir un professionnel du financement ».

Janice Price a expliqué que le Kimmel Center prévoit adopter un modèle créé par la Fondation Ford pour une importante campagne. « Cette nouvelle conception du financement des arts s'éloigne des notions de fonds d'exploitation annuels, de fonds de dotation et de dons d'entreprises et de particuliers et consiste à s'adresser aux gens pour leur parler d'une pyramide de besoins reliés les uns aux autres et, de cette façon, acquérir la capacité de pallier les déficits de fonctionnement constants. »

La démarche la plus efficace consiste à solliciter la collaboration de ces trois types de donateurs.

Exemples de collaborations et de partenariats fructueux

Jim Fleck a donné comme exemple ArtsVe\$t, un projet pilote mis sur pied par le Conseil pour le monde des affaires et des arts à Oakville, en 2003, afin d'évaluer à quel point les subventions de contrepartie sont efficaces pour inciter les entreprises à appuyer les organismes artistiques. Au terme de ce projet d'une durée d'un an, le gouvernement avait accordé 50 000 \$ et la communauté, 140 000 \$. De plus, le nombre d'entreprises engagées dans le secteur artistique était passé de 33 à 51 et tout indiquait qu'il continuerait d'augmenter. La notion d'optimisation du financement a plu aux gens d'affaires et comme le maire donnait son appui au programme, ce dernier est devenu une activité communautaire. Le Conseil discute maintenant avec les gouvernements provincial et fédéral de la possibilité d'étendre le programme à d'autres communautés. Un autre participant a parlé du besoin de faire connaître les meilleures pratiques et les leçons apprises de ce type de programme à d'autres petites troupes de théâtre et organismes communautaires.

Jeffrey Anderson a mentionné que le plan stratégique de l'Alberta Foundation for the Arts met l'accent sur le besoin d'appuyer et d'encourager les partenariats avec le secteur privé et le gouvernement. Un bon exemple en est la Scène albertaine du Centre national des Arts, un partenariat entre les paliers fédéral et provincial, des entreprises privées telles qu'Epcor, la CIBC, Enbridge et le groupe TSX Venture Exchange ainsi que le Banff Centre. Chaque partenaire joue un rôle différent mais essentiel. Un autre exemple de collaboration fructueuse est l'Alberta Performing Arts Stabilization Fund (fonds de stabilisation de l'Alberta pour les arts de la scène), programme décennal qui a aidé des organismes artistiques à équilibrer leur planification artistique, commerciale et stratégique.

M. Anderson a également parlé d'un programme échelonné sur six ans intitulé Art and Design in Public Places, mis en œuvre pour revitaliser le centre-ville d'Edmonton avec le soutien de l'administration municipale, de la Fondation communautaire et du Conseil des Arts d'Edmonton ainsi que des entreprises Finning et Syncrude.

Janet Yale a expliqué que les arts et la culture constituent l'un des trois domaines que la société Telus compte commanditer. Dans ce secteur, Telus mise principalement sur la jeunesse et la technologie en appuyant, par exemple, la Fiducie nationale pour la jeunesse et l'éducation du CENTRE NATIONAL DES ARTS. Une autre initiative prise récemment par la société est son partenariat avec le Conservatoire royal de musique de Toronto.

... ce qui comptait le plus à nos yeux était la vision commune qui a mené à l'établissement de ce partenariat.

Telus a en effet investi 10 millions de dollars dans l'aménagement du Telus Performance and Learning Centre du Conservatoire royal. Selon des représentants de l'entreprise : « ce qui a suscité notre intérêt, c'est l'importante composante éducative de l'établissement – ses installations de formation, sa salle de répétition, etc. – ainsi que la possibilité d'y présenter des ateliers de maître, même si le professeur

ou l'étudiant se trouvent dans un endroit éloigné, ce qui crée des occasions uniques pour les jeunes et permet à Telus de montrer sa supériorité en matière de technologie. Nous nous sommes également engagés à aider à recueillir cinq millions de dollars de plus auprès d'entreprises. Comme Telus veut étendre son marché dans l'Est du Canada, il était important que l'entreprise ait son nom sur le bâtiment. Toutefois, ce qui comptait le plus à nos yeux était la vision commune qui a mené à l'établissement de ce partenariat. Nous cherchons actuellement à répéter l'expérience avec d'autres organismes artistiques. »

Hilary Pearson a indiqué que les fondations pourraient jouer un plus grand rôle dans le soutien aux organismes artistiques. Les fondations canadiennes jouissent d'un actif d'environ 11 milliards de dollars. Du montant qu'elles remettent annuellement sous forme de subventions, lequel s'élève à près d'un milliard, la majeure partie va au secteur de l'éducation, tandis que les arts en reçoivent entre 12 et 14 p. 100 approximativement. M^{me} Pearson a cependant fait valoir que même si la somme allouée aux arts n'est pas très élevée, elle invite ou incite d'autres bailleurs de fonds à s'intéresser aux projets.

Jim McDade a affirmé que plus d'efforts devraient être déployés pour encourager les grandes entreprises à donner aussi du capital humain, en plus des dollars. Par exemple, la société Accenture compte environ 100 000 employés dans le monde entier, âgés en moyenne de 28 ans et dotés d'une grande énergie et d'un haut niveau de compétence.

Sensibilisation des chefs de file à l'importance des arts

Plusieurs participants ont parlé de la nécessité de sensibiliser les chefs de file des secteurs public et privé à l'importance des arts. Richard Bradshaw a fait observer qu'en général, les organismes artistiques n'ont pas réussi à communiquer efficacement avec le gouvernement. Selon lui, il ne s'agit pas de choisir la santé OU les arts, ou encore l'éducation OU les arts, mais de choisir à la fois la santé, l'éducation ET les arts. D'une certaine façon, la difficulté tient au fait que les arts, s'ils demandent moins de ressources financières, ont beaucoup de mal à retenir l'attention comparativement aux autres secteurs, dont les besoins s'élèvent à des milliards de dollars.

Il ne s'agit pas de choisir la santé OU les arts, ou encore l'éducation OU les arts, mais de choisir à la fois la santé, l'éducation ET les arts.

Barbara Poole a rappelé qu'il est important de sensibiliser les directeurs généraux à l'importance de s'engager dans le secteur artistique, y compris en assistant à des représentations. Elle s'est dite déçue de voir si peu de chefs de direction au récent festival Magnetic North d'Edmonton. Selon elle, le fait de conscientiser les chefs d'entreprise, de les inciter à prendre des engagements et même à siéger aux conseils d'administration d'organismes artistiques aiderait ces derniers à recueillir des fonds. Par exemple, la société TransAlta a commencé à appuyer le festival Fringe d'Edmonton lorsqu'un des membres de son équipe de direction, Bob Westbury, a appris que l'entreprise finançait déjà des activités artistiques à Calgary. « Depuis, TransAlta verse annuellement au festival 200 000 \$ pour couvrir ses frais d'exploitation, plus un million de dollars pour sa campagne de mobilisation de fonds. M. Westbury siège actuellement au conseil d'administration du festival, dont l'immeuble arbore maintenant le nom de l'entreprise ».

Les entreprises intelligentes savent que les secteurs économique, social et culturel sont étroitement reliés.

Belinda Stronach a mentionné deux initiatives prises par la société Magna. La première a été de préciser dans les règlements de la société que 2 p. 100 de ses profits avant impôt doivent être versés à la communauté. Deuxièmement, l'entreprise finance un petit programme visant à fournir aux étudiants universitaires une formation en commerce, intitulée

Advancement of Canadian Entrepreneurship (avancement de l'esprit d'entreprise au Canada) et qui compte maintenant 30 sections dans d'autres universités au Canada. Les participants au programme apprennent la régie d'entreprise et chaque section rédige son propre acte constitutif, lequel doit comprendre une déclaration énonçant de quelle manière elle donnera en retour à la communauté. Le but du programme est de sensibiliser les dirigeants de demain à l'importance de la responsabilité sociale dans les grandes entreprises.

M^{me} Stronach a aussi incité les organismes artistiques à ne pas « perdre tout espoir dans les grandes entreprises. Les entreprises intelligentes savent que les secteurs économique, social et culturel sont étroitement reliés ».

Le pouvoir d'une voix collective

Martha Piper a affirmé que la communauté artistique pourrait accomplir des progrès considérables si elle agissait d'un seul front, comme les universités l'ont fait pour obtenir la création de la Fondation canadienne pour l'innovation. Jeffrey Anderson a appuyé cette recommandation avec cette remarque : « L'expérience de l'Alberta montre la force d'une démarche collective. La communauté artistique toute entière a beaucoup plus de chance de se faire entendre qu'une seule personne qui représente une ville ou une région. »

L'organisme Creative Trust, établi à Toronto, constitue un autre exemple de collaboration fructueuse au sein de la communauté artistique.

Le rôle des arts dans l'édification d'une nation

Dean Brinton s'est attiré l'appui de nombreux participants en disant qu'à son avis, les institutions culturelles nationales ont contribué et contribuent encore à la création d'une société pluraliste et tolérante. « Les investissements du secteur privé dans des organismes comme le Centre national des Arts, qui invite les Canadiens à se découvrir les uns les autres et aide à tisser les liens qui nous unissent, prendront de plus en plus d'importance, du moins si l'on se fie à certaines tendances. D'ici 2010, les minorités visibles deviendront majoritaires en milieu urbain et compteront pour plus de 20 p. 100 de la population. Cette extraordinaire pluralité de races, de religions, de groupes ethniques, de langues et de cultures fera du Canada l'une des nations les plus diversifiées de la planète et l'une des plus riches, tant sur le plan économique que culturel ».

M. Brinton a souligné que pour maintenir l'unité du pays malgré la multiplicité ethnique qui le caractérise, « tous les citoyens doivent éprouver un sentiment de solidarité culturelle avec leurs concitoyens. Ils peuvent le faire notamment en partageant des institutions communes qui leur permettent de constater le privilège qu'ils ont de vivre dans une société aussi diversifiée ». Il a également cité un ancien ministre des Affaires intergouvernementales : « La solution réside dans le maintien d'un équilibre entre la primauté des droits individuels et la reconnaissance des réalités collectives ». Compte tenu de l'important changement structurel que subira le Canada, nos institutions culturelles nationales devraient jouer un rôle élargi et recevoir l'appui des ressources publiques et privées dont elles ont besoin.

M. Brinton a relaté le cas d'étudiants de l'École nationale de théâtre qui, lorsqu'ils évaluent leur expérience, insistent sur « les transformations que provoque le fait de côtoyer des gens de tous les coins du Canada, de vivre à Montréal et de prendre conscience pour la première fois de ce que signifie l'identité canadienne ». Il a souligné la nécessité immédiate « d'étendre le rôle de nos institutions culturelles nationales et de leur fournir les ressources nécessaires, qu'elles proviennent du secteur public ou privé ».

Milton Wong a parlé du pouvoir de l'inclusion, évoquant la transformation très réussie de la communauté artistique de Vancouver, qui a échangé sa culture d'exclusion contre une culture diversifiée, changement engagé par l'Opéra de Vancouver. Il a également rappelé l'expérience de Jim Wright, directeur général de l'Opéra de Vancouver, qui a créé un comité formé de représentants de divers groupes culturels : Chine, Japon, Premières nations, etc. afin de découvrir leurs intérêts en matière d'opéra. Des immigrants de Hong Kong sont ainsi devenus des passionnés d'opéra et la communauté japonaise a fourni des costumes pour la production de *Madama Butterfly*. Il est important de s'engager – on ne peut pas dire : « Nous voulons bien de votre argent, mais pas de votre talent. » Il a ajouté que l'inclusion doit s'étendre à une vision englobant tout le pays afin de relier les différentes régions du Canada, dont chacune présente une culture et une géographie particulières. Les arts peuvent contribuer à l'établissement d'une vision collective, laquelle fait partie de l'édification d'une nation.

Il est important de s'engager – on ne peut pas dire : « Nous voulons bien de votre argent, mais pas de votre talent. »

Janice Price a rappelé que les centres d'arts de la scène peuvent jouer un rôle majeur en favorisant l'inclusion des différents groupes ethniques et classes sociales au sein de la communauté. Par exemple, le Kimmel Centre est un lieu public visible dans la communauté et ouvert à tous. Et il encourage les donateurs à verser des contributions

de toute grandeur en leur témoignant sa reconnaissance à des endroits du bâtiment bien en évidence, même pour les dons de 100 \$.

Constance Pathy a fait remarquer que le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international offre des subventions aux entreprises canadiennes qui veulent partir en tournées dans plusieurs pays, parce que les arts sont une des facettes du Canada et que la richesse artistique du pays peut être exportée aux quatre coins de la planète. Elle a ajouté que ce programme devrait être amélioré et obtenir une plus grande collaboration de la communauté artistique.

John Kim Bell a repris les paroles de l'auteur George Woodcock en disant : « Les Canadiens n'aiment pas les héros. » Il a ajouté : « Nous ne célébrons pas les réalisations. Nous sommes de nature réservée. » Selon lui, « nous devons essayer de promouvoir les arts comme prolongement de notre fierté nationale. La difficulté réside dans le fait que le Canada n'est plus le pays de deux solitudes. La population autochtone augmente et notre croissance dépendra bientôt de l'immigration, qui nous enrichit de nouvelles sensibilités et formes d'expression diverses. Le défi que nous devons relever en tant qu'artistes consiste à insister davantage sur notre fierté nationale pour convaincre le gouvernement d'accroître son appui ».

Recommandations

Les discussions du matin ont abouti à la formulation d'un certain nombre de recommandations visant les organismes artistiques.

1. Les organismes artistiques doivent établir des liens durables avec les donateurs et travailler avec eux à la création de partenariats avantageux pour toutes les parties, qui soutiennent leurs propres objectifs aussi bien que ceux des donateurs eux-mêmes.
2. Les dons assortis d'une contribution de contrepartie constituent un outil puissant : les gens sont plus enclins à verser un don lorsqu'ils savent que ce dernier sera doublé ou triplé.
3. Les organismes artistiques peuvent s'adresser au gouvernement avec plus de force s'ils le font d'une seule et même voix.
4. Une vision claire et bien formulée agit comme un aimant sur les donateurs des secteurs public et privé.
5. Il faut sensibiliser les chefs d'entreprise aux retombées sociales et économiques des arts.
6. Les organismes artistiques doivent intégrer des décideurs du monde des affaires à leur fonctionnement en nommant des directeurs généraux d'entreprises à leur conseil d'administration.
7. La diversité culturelle est un élément fondamental de l'identité nationale canadienne. Les arts peuvent jouer un rôle clé dans l'édification de notre nation en s'efforçant d'intégrer toutes les cultures.

Recommandations au gouvernement

8. Les différents paliers de l'administration publique doivent jouer un rôle dans le financement des arts, surtout en ce qui concerne le financement de base.
9. Des incitatifs fiscaux sont nécessaires pour encourager les particuliers et les entreprises à verser des contributions.

Recommandation pour un suivi de la Table ronde

10. Il faut dresser la liste des initiatives de collectes de fonds et de partenariats qui ont donné de bons résultats pour la faire connaître aux organismes artistiques partout au Canada.

Liste des participants

Hôte : Peter A. Herrndorf, président et chef de la direction, Centre national des Arts

Conférenciers principaux :

M^{me} Martha C. Piper, présidente et vice-chancelière de l'Université de la Colombie-Britannique
M. Richard Bradshaw, directeur général de la Compagnie d'opéra canadienne

Animateur : Don Newman, rédacteur parlementaire principal à la chaîne de télévision nationale anglaise CBC

Invité spécial : Pinchas Zukerman, directeur musical, Orchestre du Centre national des Arts

Organisatrice de la table ronde : Darrell Louise Gregersen, Directeure générale, Fondation du Centre national des Arts

M. Jeffrey Anderson

Directeur, Développement artistique
Gouvernement de l'Alberta
directeur administratif
Alberta Foundation for the Arts
Edmonton (Alberta)

M^{me} Gail Asper

Secrétaire de la société
CanWest Global Communications
Winnipeg (Manitoba)

M. John Kim Bell

Vice-président, Développement et
Programmes autochtones
**Fondation canadienne des jeunes
entrepreneurs**
Toronto (Ontario)

M. Richard Bradshaw

Directeur général
Compagnie d'opéra canadienne
Toronto (Ontario)

M. Dean Brinton

Directeur administratif
**Fondation communautaire de la
Nouvelle-Écosse**
Halifax (Nouvelle-Écosse)

M. James Fleck

Président
**Conseil pour le monde des affaires et des
arts du Canada**
Toronto (Ontario)

M^{me} Julia Foster

Présidente
Conseil des arts de l'Ontario
Toronto (Ontario)

L'ambassadeur Gordon D. Giffin

Directeur
Friends of the National Arts Centre
(États-Unis)
Atlanta (Géorgie)

M. et M^{me} James et Sandra Pitblado

Toronto (Ontario)

M^{me} Barbara Poole

Edmonton (Alberta)

M. Michael U. Potter

Ottawa (Ontario)

M^{me} Janice C. Price

Présidente et chef de la direction
Kimmel Centre Inc.
Philadelphie (Pennsylvanie)

M^{me} Belinda Stronach

Députée et porte-parole de l'opposition officielle en matière de commerce international

Chambre des communes

Newmarket – Aurora, Ontario

M. Jim Temerty

Président et chef de la direction

Northland Power Inc.

Toronto (Ontario)

M^{me} Darrell Louise Gregersen

Directeure générale du Développement et de la Fondation du CNA

Centre national des Arts

Ottawa (Ontario)

M. Peter A. Herrndorf

Président et chef de la direction

Centre national des Arts

Ottawa (Ontario)

M^{me} Judith A. LaRocque

Sous-ministre

Ministère du Patrimoine canadien

Ottawa (Ontario)

M. David L. Lindsay

Président

Association des collègues d'arts appliqués et de technologie de l'Ontario

Toronto (Ontario)

M. Jim McDade

Associé, Groupe de service gouvernemental

Accenture

Ottawa (Ontario)

M. Don Newman

Rédacteur parlementaire principal

Chaîne de télévision nationale anglaise

CBC

M^{me} Constance V. Pathy

Présidente

Les Grand Ballets Canadiens de Montréal

Montréal (Québec)

M^{me} Hilary Pearson

Présidente

Fondations philanthropiques Canada

Montréal (Québec)

M^{me} Martha C. Piper

Présidente

Université de la Colombie-Britannique

Vancouver (Colombie-Britannique)

M. Robert E. Waite

Vice-président principal, Communications et Affaires publiques

CIBC

Toronto (Ontario)

M. Milton Wong

Président

Société de gestion d'actifs HSBC Canada

Vancouver (Colombie-Britannique)

M^{me} Janet Yale

Vice-présidente exécutive

Affaires juridiques, gouvernementales et réglementaires

TELUS

Ottawa (Ontario)

M. Pinchas Zukerman

Directeur musical

Orchestre du Centre national des Arts

Ottawa (Ontario)

Ordre du jour

Salon du Centre national des Arts

Le 2 octobre 2004

- 9 h Petit-déjeuner
- 9 h 30 Mot de bienvenue et présentations
Peter A. Herrndorf, président et chef de la direction, Centre national des Arts
Don Newman, rédacteur parlementaire principal à la chaîne de télévision nationale anglaise CBC
- 9 h 40 Allocutions principales
Martha C. Piper, Ph.D., présidente et vice-chancelière de l'Université de la Colombie-Britannique
Richard Bradshaw, directeur général de la Compagnie d'opéra canadienne
- 10 h Questions
- Pause**
- 10 h 30 Mise en contexte en vue de la discussion en table ronde
Don Newman, rédacteur parlementaire principal à la chaîne de télévision nationale anglaise CBC
- 10 h 35 Discussion en table ronde
1. Présentation d'applications et de modèles précis (*temps suggéré : de trois à cinq minutes par participant*)
- Exemples de partenariats novateurs entre les secteurs public et privé et leur incidence sur les organismes de bienfaisance
 - Exemples propres au secteur des arts dans l'ensemble du Canada
 - Modèles réussis dans d'autres secteurs (p. ex., hôpitaux et universités) et façon dont on pourrait les appliquer efficacement au secteur des arts
- 11 h 20 2. Conseils pour les organismes des arts de la scène du Canada (*tous les participants*)
- Comment et dans quelles circonstances les organismes artistiques du Canada pourraient-ils tenter de nouer de tels partenariats?
 - Quels éléments clés sous-tendent la création de partenariats solides?
 - Quels conseils avez-vous à donner pour la gestion et l'évaluation réussies de tels partenariats?
- 11 h 50 Mot de clôture
Don Newman, rédacteur parlementaire principal à la chaîne de télévision nationale anglaise CBC
Peter A. Herrndorf, président et chef de la direction, Centre national des Arts

Centre national des Arts du Canada

Le Centre national des Arts (CNA) a ouvert ses portes en 1969. Créé par le Parlement du Canada à titre de projet du Centenaire dans les années 1960, le CNA est vite devenu la principale vitrine des arts de la scène au Canada. Aujourd'hui, le CNA travaille avec d'innombrables artistes du Canada et du monde entier, des plus prometteurs aux plus célèbres, et s'associe à maintes organisations artistiques de partout au pays. Le CENTRE NATIONAL DES ARTS se veut un chef de file et un innovateur dans chacune des disciplines artistiques qu'il embrasse – musique classique, théâtre français, théâtre anglais, variétés et programmation régionale. Il est aux avant-postes en matières de programmation jeunesse et d'activités éducatives, soutenant de nombreux programmes pour artistes en herbe et émergeant et pour jeunes publics, et produisant des outils et du matériel pédagogiques pour les enseignants. Le CENTRE NATIONAL DES ARTS est le seul centre des arts de la scène à la fois multidisciplinaire et bilingue en Amérique de Nord, et l'un des plus grands au monde.

Fondation du Centre national des Arts

Créée en 2000, la Fondation du Centre national des Arts a pour mandat de recueillir des fonds importants afin de soutenir les programmes artistiques et éducatifs du Centre national des Arts. Elle encourage également des dons qui visent à créer un fonds permanent pour chaque discipline artistique du Centre national des Arts, au moyen de dons en dotation, de legs ou d'autres formes de don par anticipation.

La Fondation a pour mission d'encourager les particuliers, les entreprises et les fondations à investir dans l'innovation artistique, l'épanouissement des jeunes talents et la création d'œuvres par l'entremise du Centre national des Arts, pour le bien de tous les Canadiens.

Accenture

Accenture est une entreprise multinationale qui offre des services de gestion, de consultation, de technologie et d'externalisation. Elle s'efforce toujours d'innover et collabore avec ses clients – qu'il s'agisse d'entreprises ou d'administrations publiques – pour les aider à atteindre un haut niveau de rendement. Grâce à sa connaissance approfondie des processus industriels et administratifs, à ses ressources étendues à l'échelle internationale ainsi qu'aux succès qu'elle a à son actif, la société Accenture peut mobiliser les personnes, les compétences et les technologies adéquates pour aider ses clients à devenir plus performants.

Forum des politiques publiques

À la recherche de l'excellence au sein du gouvernement

Le Forum des politiques publiques est un organisme indépendant et sans but lucratif qui vise à améliorer la qualité de l'administration publique au Canada grâce à une meilleure communication entre les secteurs public, privé et bénévole. Les membres du Forum, qui proviennent du monde des affaires, des gouvernements provincial et fédéral, du secteur bénévole et du secteur syndical, croient qu'une fonction publique efficace est fondamentale pour assurer notre qualité de vie et notre compétitivité sur la scène mondiale.

Établi en 1987, le Forum des politiques publiques a acquis la réputation d'un intermédiaire neutre, digne de confiance et capable de favoriser un dialogue productif entre des groupes

d'intéressés très variés. Son programme de recherche fournit une base de renseignements neutres pouvant contribuer à la prise de décisions collectives. En préconisant de meilleurs échanges d'information et des liens plus nombreux entre les différents paliers de gouvernement et les autres secteurs, le Forum des politiques publiques s'assure que les orientations futures du Canada seront plus dynamiques, plus coordonnées et plus sensibles aux défis et aux possibilités qui s'offrent à lui.

Forum des politiques publiques/Public Policy Forum 130, rue Albert, bureau 1405 Ottawa (Ontario) K1P 5G4	Tél. : (613) 238-7160 Télécopieur : (613) 238-7990 Site Web : www.ppforum.ca
--	--

Centre national des Arts

53, rue Elgin, C.P. 1534, Succursale. B

Ottawa, Ontario, K1P 5W1, Canada

☎ 613-947-7000 📠 613-947-8786 🌐 www.nac-cna.ca

☎ 1-866-850-ARTS (2787)