



RAPPORT DE LA SESSION DE TRAVAIL

DU 17 AU 19 JUIN 2022

LE FUTUR DE L'ACFM ET DU SECTEUR DES ARTS, DE LA CULTURE ET DU
PATRIMOINE EN FRANCOPHONIE MANITOBAINE RURALE

Présenté au

Conseil d'administration de
l'Association culturelle de la Francophonie manitobaine

Le 19 juillet 2022

par



Table des matières

Introduction et méthodologie	2
Constats	3
Des activités clés	3
La capacité des membres	3
La qualité versus la quantité	4
L'ouverture à l'autre.....	4
Les communications.....	5
Un profond besoin de changement	6
Recommandation principale	7
Recommandations complémentaires	9
Les ressources de l'ACFM	9
Les rencontres et le travail à effectuer	9

Introduction et méthodologie

Le présent rapport est déposé à l'ACFM pour donner suite à la demande de la part de la direction générale et du conseil d'administration. Les représentant.e.s de l'ACFM souhaitent ainsi déterminer les prochaines étapes à mettre de l'avant en prévision de la fin de la planification stratégique (prévue en mars 2024) et du dépôt de la demande pluriannuelle de financement au Programme d'Appui aux Langues Officielles (PALO) du ministère de Patrimoine canadien (financement débutant en avril 2023, mais le dépôt de la demande est prévu pour le début octobre 2022).

L'ACFM a vécu une croissance formidable au cours des dernières années et le réseau de ses membres s'est beaucoup formé, voire professionnalisé. Cela dit, le réseau a dû faire face à plusieurs défis et procéder certains changements, entre autres en raison de la pandémie de COVID-19 subie par la francophonie manitobaine en ruralité. Malgré tout, plusieurs projets porteurs, comme « Raconte-moi ton patrimoine », « Janvier, mois de la culture en ruralité » et le programme de formation en humour « Camp Foud'Rire » et les événements faisant partie de la programmation régulière tels que « La tournée de spectacles Foud'rrire/Talkshow » et « le Carrefour culturel » ont permis à l'ACFM, ses membres et ses partenaires de se tailler une place de choix dans l'univers culturel manitobain.

Afin d'effectuer un état des lieux complet et d'en faire une analyse approfondie, une session de travail a été organisée à la mi-juin à laquelle participaient les membres de l'équipe (employé.e-s et contractuel.le-s) de l'ACFM et les membres du conseil d'administration. Au cours de cette rencontre, les participant.e-s ont aussi eu la chance d'assister à de courtes présentations d'experts travaillant dans des secteurs connexes au secteur des arts, de la culture et du patrimoine et de s'entretenir avec eux. Ces échanges permettaient d'être exposés à des perspectives d'avenirs du secteur de la part de gens ayant un regard externe et de susciter une réflexion de la part des participant.e-s.

Les résultats agrégés, mais non analysés de ces discussions se trouvent en annexe 1. Cette session de travail fut aussi complétée par des entrevues individuelles, des rencontres régulières avec la direction générale et une analyse de certains dossiers historiques de l'ACFM (rapports annuels, rapports d'activités, rapports d'appréciations des membres, etc.). Une analyse sommaire des activités en lien avec la planification stratégique actuelle se trouve aussi en annexe 2.

Le présent rapport contient les constats principaux ainsi que les recommandations qui en découlent et permettra à l'ACFM de cheminer adéquatement vers un futur optimal pour elle-même et ses membres.

Constats

En fonction du résultat des discussions à la session de travail, des discussions complémentaires et des documents analysés, cinq constats principaux sont émis. Les voici :

Des activités clés

L'ACFM a, au cours des dernières années, développé des pratiques événementielles et des projets porteurs menant à des activités clés. Le projet des lieux dits, avec sa nouvelle itération « Raconte-moi ton patrimoine », le programme de formation en humour « Camp Foud'rire », « Janvier, mois de la culture en ruralité » et la tournée de spectacles « Foud'rire/Talkshow » ont été mentionnés à maintes reprises au cours de la session de travail comme étant des projets clés sur lesquels il faut baser les prochaines avancées. Ceux-ci semblent être de bonnes fondations sur lesquelles l'ACFM peut construire pour avancer.

Le Carrefour culturel est aussi un événement auquel les membres de l'équipe et du conseil d'administration portent une grande attention. Bien que la valeur ajoutée de ces rencontres ne soit pas encore comprise de tous les membres de l'ACFM, une augmentation de la participation à ces rencontres serait souhaitable pour l'échange de bonnes pratiques et de ressources. Une participation accrue des comités culturels au Carrefour culturel favoriserait également une compréhension mutuelle et un engagement commun à l'égard des résultats souhaités.

La capacité des membres

Comme mentionné dans l'introduction, l'ACFM et certains de ses membres ont connu une progression remarquable au fil des dernières années.

Pour l'ACFM, l'organisation de ses activités et les services et outils offerts à ses membres se sont professionnalisés. Les interventions qui ont mené au dépôt du présent document portent à croire fermement que cette professionnalisation a non seulement été appréciée, mais qu'elle est nécessaire pour la suite des choses.

Pour certains comités culturels, les dernières années ont été l'occasion saisie de se redéfinir. Nommons, à titre d'exemple, le Comité culturel de Sainte-Rose-du-Lac, devenu Maison des arts, avec de nouveaux partenaires locaux.

Il semble aussi que les comités culturels soient également à la recherche d'une qualité professionnelle particulièrement en diffusion professionnelle des arts, en programmation et coordination professionnelle d'activités et d'événements, tout comme pour l'embauche d'experts et de professionnels pour l'offre de formations et de service par l'ACFM ainsi que pour l'atteinte des résultats de l'organisme provincial.

Cependant, certains autres comités culturels sont en perte de vitesse, voire sur le seuil de la fermeture. La pandémie, le vieillissement de la population et la difficulté d'attirer la relève ne sont que certaines des raisons évoquées à cet effet.

La qualité versus la quantité

Les participant-e-s ont aussi souligné la nécessité, pour l'ACFM de poursuivre sur sa lancée de « mieux faire », sans pour autant que cela veuille dire de « faire plus ». Au contraire, les participant-e-s ont indiqué que, pour améliorer l'ACFM, celle-ci pourrait devoir être plus efficace et efficiente. En d'autres mots, l'ACFM devra se concentrer sur la qualité plutôt que sur la quantité.

La pandémie des deux dernières années a complexifié les choses pour l'ACFM, les membres de son équipe (employés et contractuels) et quelques-uns de ses membres, les comités culturels.

Bien que l'on veuille mieux faire, les participant-e-s ont mentionné, à maintes reprises, la pression qu'une professionnalisation pouvait entraîner sur la gestion des ressources financières et humaines ainsi que sur l'offre de services aux comités culturels.

De façon générale, les participant-e-s étaient très sensibles au fait qu'il serait peut-être nécessaire pour l'ACFM d'évaluer l'investissement et l'impact des activités et des projets potentiels afin d'être mieux aligné avec ses ressources humaines et financières ainsi que sa structure.

Ainsi, la volonté d'accroître la qualité des extrants de l'ACFM passe aussi par les relations avec ses membres, ses partenaires et la communauté. Donc, même si l'ACFM a été en mesure d'établir des relations positives avec plusieurs de ses comités culturels membres, il faut reconnaître qu'il continue d'y avoir du mécontentement chez certains.

Le respect mutuel et la volonté de travailler ensemble seront les valeurs à mettre de l'avant dans l'élaboration des prochaines étapes. Les communications, par exemple, seront clés pour la réussite; nous y reviendrons.

En réaction à ce constat, mais aussi au précédent, il semble important de mentionner que l'ACFM devra ajuster ses actions en fonction de ses propres capacités, mais elle devra également tenir compte, dans le cadre de sa planification et la mise en œuvre de sa programmation annuelle, de la capacité des comités culturels.

L'ouverture à l'autre

L'inclusion de nouvelles clientèles a fait partie prenante des commentaires des membres du CA et de l'équipe ayant participé aux rencontres.

L'ouverture, entre autres, aux écoles d'immersion, aux familles exogames et aux membres de la communauté anglophone et allophone liés géographiquement ou autrement aux comités culturels, semble en effet être une nécessité. De façon générale, définissons cette clientèle comme étant les personnes francophiles, c'est-à-dire les gens qui s'intéressent ou qui aiment la langue française et la culture qui s'y rattache, peu importe les raisons de leur intérêt, leur amour ou leur attachement.

En plus des personnes francophiles, d'autres clientèles cibles ont été mentionnées.

Par exemple :

- Les nouveaux arrivants, immigrant.e.s et migrant.e.s
- Les aîné.e.s
- Les Premières Nations, Métis et Inuit (PNMI)
- Les jeunes

Globalement, les participant.e.s aux rencontres voyaient ces clientèles comme une façon de réinventer l'ACFM et de la moderniser. De plus, cette actualisation de l'organisme permettrait aussi d'élargir le nombre de participant.e.s aux activités de l'ACFM et de son réseau. Il en est de même pour le nombre d'artistes, artisans et experts qui travaillent avec l'ACFM et ses membres.

Les communications

Les relations multilatérales avec les membres semblent apporter un certain défi. D'un côté, les communications d'un comité culturel à l'autre semblent être quasi inexistantes. De l'autre, la communauté semble peu informée de ce que l'ACFM et ses membres font. Alors que l'ACFM pourrait jouer un rôle de « courroie de transmission » à cet effet, il semble plutôt que les pratiques inadaptées et les faibles capacités en communication ne permettent pas d'atteindre des résultats optimaux.

Pourtant, les outils et ressources à cet effet semblent être nombreux, ce qui est un défi en soi. Cependant, la collaboration avec les organismes en communication, incluant les bulletins locaux et les médias sociaux sont les avenues le plus souvent mentionnées comme étant celles avec le plus grand potentiel d'impact.

De plus, bien qu'il y ait un plan de promotion en place pour assurer la visibilité des activités, événements et projets de l'ACFM et qu'une panoplie d'outils et de pratiques aient aussi été développés pour ce faire, plusieurs commentaires semblaient dire que leur mise en œuvre et utilisation soient inadéquates.

Les communications, en plus de servir l'ACFM, ses membres et son réseau, pourraient avoir un impact sur la valorisation du secteur et du travail effectué par les gens qui y contribuent. De plus, les messages politiques et les prises de position

de l'ACFM pourraient avoir une meilleure portée s'ils étaient véhiculés par des pratiques de communication plus efficaces.

Les commentaires reçus semblaient pointer sur des enjeux plus larges que la simple visibilité et promotion des événements et activités tels que l'enjeu de la valorisation du secteur des arts, de la culture et du patrimoine. En effet, plusieurs personnes participant aux rencontres portaient plutôt sur la nécessité d'accroître la présence globale de l'ACFM et de ses actions dans l'univers culturel manitobain. Ces commentaires nous apportent dans un monde de sensibilisation et de positionnement en complémentarité nécessaire au besoin de promotion des activités et de visibilité.

Un profond besoin de changement

En supplément aux cinq constats émis précédemment, il semble évident que l'ACFM est prête pour la « prochaine étape ».

La professionnalisation des dernières années, les nouvelles réalités vécues au courant de la pandémie et les nouvelles expertises qu'elles ont poussées à développer, la diversité omniprésente dans les communautés et bien d'autres éléments ont porté les participant-e-s aux rencontres à s'entendre sur le fait que l'ACFM est à un point tournant de son histoire et qu'elle doit s'adapter, s'actualiser et se moderniser afin de demeurer légitime.

Parallèlement, les défis vécus récemment portent à croire que le comité culturel de demain pourrait être très différent. Pour ne nommer que les plus importants, voici quelques-uns des défis rencontrés par les comités culturels en ce sens :

- Le manque de relève et la difficulté d'engagement des bénévoles
- Les grandes distances ou l'éloignement géographique
- Les coûts d'opération croissants
- Le sentiment d'appartenance à la francophonie changeant

Plusieurs commentaires portaient sur de nouvelles pratiques ou de nouvelles structures de comité culturel afin de contrer ces défis ou d'y répondre. Notons, à titre d'exemple :

- La nécessité de repenser les structures locales pour y inclure de nouveaux membres ou partenaires
- La notion de comités culturels régionaux
- La notion de comités culturels virtuels
- La notion de « maison de la culture »
- Le nom « comité culturel »

Pour donner suite à ces éléments, il nous semble évident que l'ACFM (et par conséquent ses membres) a ici une opportunité d'être un leader et d'assurer sa longévité dans

l'univers culturel du Manitoba. Entre autres, l'organisme devrait entamer une réflexion en profondeur sur ce qu'il est et ce qu'il fait.

À titre d'exemple, il nous semble évident, à la suite des démarches liées au présent document, que la mission de l'ACFM doit être revue. En effet, l'organisme fait déjà beaucoup plus que d'« unir les comités culturels » et de mettre en œuvre une « programmation culturelle adéquate ».

D'ailleurs, en lien avec la révision de la mission, il semble important de mentionner qu'une volonté d'inclure le patrimoine comme élément complémentaire aux arts et à la culture a été affirmée au cours des discussions. Les projets des dernières années comme ceux des « Lieux Dits » et « Raconte-moi ton Patrimoine », jumelé à la nécessité de faire vivre la culture et les arts d'aujourd'hui autant que de mettre en valeur ceux du passé (devenus patrimoine) ont poussé à cette constatation de la part des participant·e·s.

Ce genre de réflexions sont d'ailleurs à la base de la recommandation que nous effectuons dans les prochaines sections de ce rapport.

Recommandation principale

En vue des constats effectués, entre autres à la suite de la session de travail effectuée les 17, 18 et 19 juin 2022, nous émettons la recommandation suivante :

Que l'ACFM dépose une demande de financement à Patrimoine canadien pour un an seulement à l'automne 2022, lui permettant de mettre en œuvre deux chantiers de réflexion en préparation à un prochain dépôt de demande de financement pluriannuelle à Patrimoine canadien à l'automne 2023. Ces deux chantiers sont (1) la redéfinition de la cible de l'ACFM et (2) l'élaboration complète d'une planification stratégique novatrice.

En agissant de la sorte, l'ACFM pourra prendre le temps d'arrêt requis pour développer une fondation claire et solide pour les prochaines années.

En effet, le dépôt d'une demande pluriannuelle à l'automne 2022 ne permettrait pas de réaliser les chantiers nécessaires et exposerait l'ACFM à des risques liés aux changements potentiels ou encore à du travail supplémentaire occasionnés par ces changements. Une demande de financement pour une année seulement permettra donc à l'ACFM d'achever la réflexion essentielle et de déposer, à l'automne 2023, une demande de financement pluriannuel bien développée, réfléchi et en lien avec les besoins et réalités de l'organisme et de ses membres.

Donc, d'ici à l'automne 2023, au moment du dépôt de la demande de financement pluriannuel, les deux chantiers que voici devraient avoir lieu :

Chantier 1 : Redéfinition de la ou des cibles de l'ACFM

Un exercice majeur de redéfinition des clientèles desservies et des cibles de l'ACFM doit avoir lieu. Au cours de cette réflexion, les éléments suivants devront être discutés et, potentiellement, redéfinis :

- L'inclusion de diverses clientèles telles que les personnes francophiles, les PNMI et les diverses générations
- Les structures locales et/ou régionales et le fonctionnement de celles-ci
- Les liens entre ces structures et l'ACFM

Cet exercice, pour atteindre des résultats probants, devra obligatoirement impliquer l'ensemble des membres de l'ACFM et certains partenaires. Afin d'y arriver, une consultation provinciale devra donc avoir lieu pour prendre le pouls des communautés. Pour être des plus efficaces tout en étant en mesure de reconnaître les spécificités locales et régionales, nous recommandons que cette consultation provinciale s'effectue au cours d'une tournée provinciale avec l'organisation de rencontres locales et/ou régionales. Alternativement, des rencontres virtuelles par communauté pourraient aussi être organisées.

Chantier 2 : Planification stratégique novatrice

Une fois là où les cibles de l'ACFM établies, l'organisme devrait procéder à une révision, en profondeur, de la programmation des activités et des services et appuis aux membres.

Pour y arriver, l'élaboration d'une planification stratégique novatrice devrait inclure les résultats du premier chantier et tenter de sortir du cadre, jusqu'ici, habituel pour l'ACFM tant au niveau du type d'activités mises de l'avant que des services et appuis offerts aux membres.

Cette planification stratégique devrait être élaborée en quelques étapes avec le conseil d'administration, mais devrait aussi inclure une session de travail regroupant l'ensemble ou une grande proportion des membres. Afin de rassembler le plus de gens possible, cette rencontre pourrait être organisée de façon hybride (présentielle et virtuelle). De cette manière, les grandes orientations, les résultats à atteindre et un plan d'action sommaire pourront être établis.

Cette planification stratégique, en plus d'être novatrice, devrait avoir des composantes multisectorielles et inclure une notion de valorisation du secteur. Pour ce faire, un exercice de consultation des partenaires, ou leur participation à l'ensemble ou à une partie de la session de travail avec les membres devrait être prévu.

Recommandations complémentaires

Afin d'appuyer la recommandation principale, 2 recommandations complémentaires nous semblent importantes. Ces deux recommandations guideront les actions de la recommandation principale et leur mise en œuvre aura un impact direct sur l'atteinte des résultats et la capacité à remplir la recommandation principale. De plus, leur mise en œuvre devrait se faire rapidement pour assurer le succès de la démarche globale. Les voici :

Les ressources de l'ACFM

Comme mentionné précédemment, il semble que l'ACFM soit à un point charnière dans son existence. Les exercices et réflexions décrites dans la recommandation principale sont donc d'une importance capitale. Il sera donc important pour l'ACFM de dédier les ressources adéquates et nécessaires pour bien engendrer le travail requis et arriver à un résultat probant et à l'engagement des membres de l'organisme envers celui-ci. Il nous semble donc clé que l'ACFM effectue le travail qui s'impose pour obtenir les fonds nécessaires à la mise en œuvre de la recommandation, que ces fonds soient rendus disponibles par des demandes de subventions, des commandites ou encore la réorganisation interne des ressources.

Les rencontres et le travail à effectuer

Comme décrit à même les descriptions des deux chantiers, des événements charnières devront être organisés. Ces événements devront être prévus à des moments clés au courant de la prochaine année afin d'arriver aux résultats à temps. Ces deux événements sont la consultation provinciale, sous forme d'une tournée provinciale, et une rencontre de travail avec les membres et partenaires.

Sommairement, le calendrier des démarches à entreprendre pourrait ressembler à ceci :

Moments	Démarche(s)
Juillet 2022	Dépôt du rapport et adoption de celui-ci par le CA
Août 2022	Planification de la tournée de consultation provinciale
Septembre 2022	Tournée de consultation provinciale (chantier 1)
Septembre	Préparation, rédaction et dépôt (1 ^{er} octobre 2022) de la demande à Patrimoine canadien pour un an seulement (l'année débutant le 1 ^{er} avril 2023 et se terminant au 31 mars 2024).
Automne 2022	Analyse des résultats, consultations complémentaires et rédaction du rapport d'analyse présentant les recommandations

Décembre 2022	Présentation du rapport d'analyse et des recommandations au conseil d'administration au CA pour adoption
Janvier 2023	Présentation du rapport d'analyse et des recommandations au conseil d'administration aux membres de l'ACFM pour obtenir leur aval.

Hiver 2023	Travail avec le CA pour l'élaboration de la planification stratégique
Avril 2023	Session de travail avec les membres et les partenaires de l'ACFM (Chantier 2)
Mai - juin 2023	Finalisation du travail avec le CA et dépôt final de la planification stratégique
Automne 2023	Planification, préparation et rédaction de la demande de financement pluriannuel (débutant le 1 ^{er} avril 2024) à Patrimoine canadien en fonction de la nouvelle planification stratégique adoptée.