



creativecommons.ca



TROUSSE DE PLANIFICATION CULTURELLE

UN PARTENARIAT ENTRE
LE RÉSEAU DES VILLES
CRÉATIVES DU CANADA
ET LE PROGRAMME
LEGACIES NOW 2010



Legacies Now 2010 tient à remercier la Province de la Colombie-Britannique pour son appui envers des initiatives telles la Trousse de planification culturelle

« La planification culturelle n'est pas une façon de régenter les valeurs et les aspirations des gens. Elle a pour but d'offrir des perspectives d'avenir et d'éliminer ce qui fait obstacle à l'expression culturelle, à la créativité et au sentiment d'appartenance. »

Guide de planification culturelle à l'intention des administrations locales, New South Wales, Australie

Trousse de planification culturelle

Comment utiliser cette trousse

Cette trousse est un outil servant à guider l'exercice de planification culturelle dans une communauté. Elle se compose d'un modèle adaptable et de listes de vérification pratiques servant à piloter et à consigner l'évolution du projet. Des données historiques et des renseignements supplémentaires sont disponibles sur un site Internet associé.

La trousse a été conçue pour encourager les leaders, les planificateurs et le personnel des administrations locales à découvrir le potentiel de la planification culturelle. Plus spécialement, nous espérons démontrer comment les ressources culturelles peuvent être mises à profit d'un ensemble de priorités communautaires.

Cette trousse a été réalisée à l'intention de tous ceux qui, directement ou indirectement, s'occupent de planification culturelle et communautaire, incluant :

- Les organismes et les chefs de file communautaires qui travaillent au sein ou à l'extérieur du milieu culturel;
- Le personnel des administrations locales qui assume la gestion de politiques et de services communautaires et culturels;
- Les édiles – ceux qui sont responsables du développement économique, du secteur des affaires, de la culture et du patrimoine; et
- Ceux qui, au sein de l'administration locale ou de l'un de ses nombreux organismes partenaires, œuvrent dans le secteur de l'éducation, de la santé, de la relance, de l'environnement, de la planification, de la sécurité communautaire, du transport, ou de tout autre secteur bénéficiant de l'apport unique des ressources culturelles.

Table des matières

Comment utiliser cette trousse

1	La planification culturelle : Une mise en situation	21	Étape 2 : Collecte et recherche de l'information (4 à 6 mois)
2	La planification culturelle : Nouvelle perspective sur les enjeux communautaires	21	Organisez-vous
3	Différentes initiatives de planification culturelle	22	Alignez vos objectifs sur ceux de la communauté
4	Caractéristiques principales d'une planification culturelle réussie	23	Organisez des ateliers d'information
5	La langue	23	Établissez une base de connaissances
			Tracez une carte géoculturelle de la communauté en récoltant et en étudiant l'information détaillée des ressources culturelles qui s'y trouvent
7	La planification culturelle : Avant de commencer	24	Étape 3 : Évaluation et analyse (2 à 3 mois)
7	Lisez		Examinez soigneusement toute l'information
7	Posez des questions et consultez les gens dans votre communauté		Déterminez les occasions et les enjeux
8	Bâtissez des liens et des partenariats	24	Étape 4 : Organisation et consultation (continu)
10	Liste de vérification du partenariat communautaire	25	Les priorités de la communauté et les avantages éventuels des ressources culturelles
11	Apprenez tout sur les décideurs de votre communauté		
11	Déterminez les sources de financement	27	Étape 5 : Rédaction du plan (1 à 2 mois)
12	Vérifiez : Votre communauté est-elle prête pour la planification culturelle?	27	Déterminez pourquoi la culture est importante
12	Avant de commencer...		Tracez une ébauche du plan à partir du travail accompli à ce jour
		27	Évaluez la pertinence de l'ébauche et ajustez au besoin
15	La planification culturelle : Une suite d'étapes	28	Étape 6 : Consultation publique (2 à 3 mois)
16	Étape 1 : Préparation (2 à 3 mois)	28	Étape 7 : Achèvement et adoption du plan (1 à 2 mois)
16	Leadership	29	Étape 8 : Lancement du plan (1 mois)
16	Qu'espérez-vous mener à bien par ce projet?	29	Étape 9 : Mise en œuvre, suivi et révision (continu)
17	Qui sera concerné?	30	Conseils pour une planification culturelle réussie
	Les principaux intervenants	31	Stratégies pour la mise en œuvre de plans dans le secteur public
	La consultation publique		
18	Pourquoi consulter?		
19	Financement et échéancier		
20	Exemple d'un plan de travail		
		i	Sources
		v	Annexe
			Choisir et embaucher un expert-conseil

La planification culturelle : Une mise en situation

La planification culturelle : Nouvelle perspective sur
les enjeux communautaires

Caractéristiques principales d'une planification
culturelle réussie

La planification culturelle : Une mise en situation

La planification culturelle est un processus de consultations et de prise de décisions populaires qui visent l'ensemble de la communauté. Elle a pour but d'aider les administrations locales à reconnaître les ressources culturelles dans leur milieu et à concevoir des stratégies qui permettront à la communauté d'atteindre ses objectifs collectifs. Cette approche stratégique permet d'intégrer, directement ou indirectement, les ressources culturelles de la communauté à l'ensemble de la planification des administrations locales.

La *planification culturelle* est une expression relativement récente, issue d'Europe au cours des années 1960 et 1970, au moment où la démographie et l'économie des villes et des villages se transforment. La planification culturelle s'inscrit dans des stratégies européennes de renouveau urbain où les arts sont intégrés à tous les aspects du quotidien et de la culture locale. De nos jours, les communautés du monde entier

appuient et participent activement à la planification et au développement culturel.

La planification culturelle est une approche selon laquelle toutes les facettes de la vie culturelle d'une communauté sont considérées comme un bien. La planification culturelle tient compte des avantages accrus et diversifiés que ces biens pourraient conférer à la communauté dans l'avenir, dans la mesure où ils sont organisés stratégiquement. Percevoir la culture et l'activité culturelle comme des outils de développement humain et communautaire plutôt que comme de simples « produits », qu'il faut subventionner parce qu'ils nous sont bénéfiques, permet de dégager des pistes d'une valeur inestimable. De ce fait, lorsque nous adoptons une perspective élargie et intégrée de la culture, une vision qui dépasse la notion traditionnelle de « haute culture » propre à la perspective eurocentrique, nous accroissons le capital communautaire nécessaire pour aborder les objectifs collectifs.

Circus of Dreams, 2001 (Vancouver) Public Dreams Society



La planification culturelle : Nouvelle perspective sur les enjeux communautaires

La planification culturelle permet de jeter un regard nouveau ou différent sur la communauté, ses enjeux et ses préoccupations. Elle propose une approche neuve dans la manière de :



Des ressources additionnelles sont disponibles au :

<http://www.creativecity.ca/trousse> (En anglais seulement)

- *Intégration de la planification communautaire et culturelle*
- *Conceptions émergentes de la planification culturelle au sein des administrations locales*

- Combattre l'exclusion sociale dans la communauté.
- Battre la perspective sur une « géographie du non-lieu » par l'apport du design.
- Favoriser l'autonomisation de la communauté par le biais d'une participation communautaire accrue et par la prise en charge d'initiatives locales.
- Favoriser l'adoption démocratique de politiques culturelles qui témoignent d'une meilleure compréhension de l'identité des citoyens et de leurs désirs.
- Favoriser la mise en place de partenariats.
- Sauvegarder la mise en œuvre de politiques provenant d'une recherche solide.
- Élaborer et perfectionner un plus grand nombre de programmes et de services qui répondent à des besoins reconnus de la communauté.
- Bonifier la communication et la coopération entre les groupes artistiques et le reste de la communauté.
- Favoriser une meilleure intégration de la culture à l'ensemble de la communauté en sensibilisant davantage celle-ci à la portée potentielle des arts et de l'activité culturelle sur le développement communautaire et économique.
- Rehausser la visibilité des artistes, des travailleurs et des organismes culturels de la communauté.
- Développer l'auditoire et favoriser un meilleur accès aux arts.
- Moderniser les infrastructures culturelles.
- Maintenir ou augmenter le niveau du financement privé ou public destiné à la culture.

Différentes initiatives de planification culturelle

Un plan culturel détaillé et complet

Un plan conçu pour l'ensemble de la communauté, élaboré autour d'une définition élargie de la culture et qui, dans la foulée de consultations populaires, témoigne des orientations et des objectifs de la communauté.

Cadre de gestion d'un plan culturel

Un plan conçu pour et par l'ensemble de la communauté, qui témoigne d'une définition élargie de la culture et qui donne lieu à l'élaboration d'un cadre de gestion reflétant des objectifs à long terme et pouvant servir à orienter des planifications plus détaillées.

Plan culturel centré sur une seule discipline

Un plan à l'intention de l'ensemble de la communauté et qui privilégie un secteur en particulier, celui des arts par exemple.

Évaluation du secteur culturel communautaire ou cartographie des ressources culturelles

Une étude détaillée et complète des besoins et des ressources culturelles d'une communauté, qui s'appuie sur une vaste campagne de consultations et de collaborations populaires. Il s'agit d'une première étape essentielle de la planification culturelle.

Évaluation spécifique au secteur des arts et de la culture

Évaluation ciblée (par ex. : L'impact économique, une étude de faisabilité concernant une campagne de collecte de fonds ou l'aménagement d'un espace; les perspectives du tourisme culturel).

Plan à usage spécifique

Un plan destiné à l'ensemble de la communauté et qui met l'accent sur un enjeu spécifique (par ex. : L'accès et la diversité).

Plan culturel destiné à un quartier spécifique

Un plan intégré et qui rejoint des objectifs propres à une communauté spécifique (par ex. : Un quartier ou un centre-ville).

Composante culturelle d'un plan d'urbanisme municipal ou régional - (verticale)

Les arts, le patrimoine ou la culture sont intégrés verticalement à un secteur d'activité de la Ville ou à un plan directeur (par ex. : Une section ou un chapitre du plan est consacré aux arts, à la culture, au patrimoine, etc.).

Composante culturelle d'un plan d'urbanisme municipal ou régional - (horizontale)

Les arts, le patrimoine ou la culture sont intégrés horizontalement à toutes les sphères d'activité de la Ville ou à un plan directeur (par ex. : Chaque département d'une administration locale considère les arts, la culture, le patrimoine, etc., comme une ressource pouvant servir à l'atteinte de ses objectifs).

Adapté de Dreeszen (1997)

Caractéristiques principales d'une planification culturelle réussie

La planification culturelle est vaste, souple et situationnelle. On peut la considérer comme une stratégie qui est à la fois détaillée et condensée, ou encore comme une grande vision. Son contour prend forme selon l'évolution du projet ou de la conversation, devenant plus général et plus inclusif, ou se faisant plus étroit et plus spécifique. Quoi qu'il en soit, les projets de planification culturelle les plus réussis ont des caractéristiques et des valeurs clé communes :

- Une définition locale de la culture qui déborde des paramètres traditionnels européens de l'activité artistique et du patrimoine.
- Des valeurs artistiques et une définition de la culture élaborées de concert avec les praticiens de la culture et leur auditoire ou la communauté, plutôt que celles énoncées ou prescrites par les seuls producteurs artistiques, les institutions ou les autorités.
- Une perception de la culture et du développement culturel comme des ressources qui, mises à profit de l'épanouissement personnel, sont porteuses d'un mieux-être social dans son ensemble.
- Une approche qui privilégie l'utilisation des ressources culturelles afin d'aider la communauté à réaliser des objectifs collectifs.
- Une importance particulière vouée à la création de réseaux, de relations et de partenariats plutôt qu'aux installations.
- Des approches en matière de développement communautaire telles le consensus, les tables rondes et des colloques populaires.
- Un processus de participation et de collaboration communautaires élargies et où il y a une représentation de la communauté et de son secteur culturel, des citoyens des quartiers avoisinants, des édiles et d'autres chefs de file communautaires.
- Une approche qui privilégie le patrimoine, l'identité, l'appartenance au lieu, ainsi que la fierté communautaire.
- L'implication de tous ceux qui sont touchés d'une façon ou d'une autre par les enjeux ciblés, et ce, à toutes les étapes du processus et de son aboutissement.
- L'accès physique et financier au processus même, ainsi qu'à ses résultats possibles.
- Une représentation élargie de l'ensemble de la communauté, telle que définie par l'ethnicité, l'orientation sexuelle et le statut socio-économique, à toutes les étapes du processus et de son dénouement.
- Des liens entre les différentes agences culturelles, l'administration locale et la communauté.

La langue

La planification culturelle est un procédé dynamique et novateur. De nouveaux concepts bousculent les idées préconçues et remettent en question un vocabulaire établi depuis longtemps. Les mots ne signifient pas la même chose pour tout le monde, et la définition même de *culture* est sujette à une multitude de nuances.

Savoir susciter les occasions d'échanges courtois, dans le respect et la reconnaissance des valeurs et des expériences d'autrui, en commençant par une définition concertée de la terminologie, notamment ce qu'est la culture, est un principe clé du processus de planification culturelle. Les définitions énoncées dans ce document ont pour but d'assurer une compréhension uniforme de l'information contenue dans cette trousse et peuvent servir de point de départ aux échanges. Elles ne doivent pas être considérées comme prescriptives ou exhaustives.

La **culture** est ce qui est considéré comme tel par les gens en cause. Elle se compose notamment de croyances, de traditions, de rites et de valeurs propres à un peuple, dans un lieu et à un temps donné.

« Ce qui prime avant tout, c'est le processus auquel vous avez recours pour élaborer une définition; la discussion, le débat, des opinions diverses sur la perception des gens à l'égard de la culture, et les polémiques que de tels échanges susciteront inévitablement. La culture, c'est la somme totale des échanges portant sur la perception individuelle des gens à l'égard de la culture dans leur communauté. »

Palmer (2002)

Les **ressources culturelles** représentent toutes les institutions, les activités et les gens d'une communauté par lesquels nous témoignons de nos croyances, de nos rites et de nos valeurs communes, notamment les sociétés historiques, les musées, les galeries d'art, les orchestres symphoniques, les théâtres, les parcs publics, les groupes communautaires, les Premières nations et les associations ethniques, les instituts de formation, les organisations sportives, les collèges et les écoles, les artistes, les musiciens, les interprètes, les écrivains, et bien d'autres encore...

La planification culturelle est un processus de consultations et de prise de décisions populaires qui vise l'ensemble de la communauté. Elle a pour but d'aider les administrations locales à reconnaître les ressources culturelles dans leur milieu et à concevoir des stratégies qui permettront à la communauté d'atteindre ses objectifs collectifs.



La planification culturelle : Avant de commencer

Lisez

Posez des questions et consultez les gens dans votre communauté

Bâissez des liens et des partenariats

Liste de vérification du partenariat communautaire

Apprenez tout sur les décideurs de votre communauté

Déterminez les sources de financement

Lisez

Consultez les articles et d'autres ressources qui traitent de la planification culturelle (voir la section « Ressources »). L'étude de plans culturels réalisés par d'autres communautés pourrait également vous être utile.

Ressources supplémentaires disponibles à www.creativecity.ca/trousse/index.html

- La planification culturelle au Canada : Profils urbains choisis
- Bibliographie concernant la planification culturelle

Posez des questions et consultez les gens dans votre communauté

- Quels sont les enjeux qui ont de l'importance pour les gens de la communauté? Pour ses groupes culturels? Pour ses artistes, ses parents, ses personnes âgées et ses jeunes?
- Quel travail a été accompli en matière de développement culturel, de développement des Premières nations, des arts et du patrimoine? Qui étaient et qui sont les principaux intervenants? Rencontrez-les et parlez-leur pour savoir ce qu'ils ont réalisé et comment ils y sont parvenus. Reconnaissez les réalisations de ces gens.
- Renseignez-vous sur l'état des rapports et des plans qui ont déjà été élaborés (ont-ils été mis en œuvre?).
- Identifiez les intervenants : Les édiles, le personnel municipal, les chefs de file communautaires et le personnel d'organismes sans but lucratif tels les galeries d'art, les musées, les sociétés historiques, les studios de danse, les compagnies de théâtre...Pour n'en nommer que quelques-uns.

Nanaimo Banner Festival / Lianne Moors, Artist / Photo : Nanaimo Art Gallery



Bâtissez des liens et des partenariats

Les partenariats réussis sont ceux qui s'appuient sur une relation de confiance, de respect mutuel et d'entraide. Cela n'arrive pas du jour au lendemain! Les partenariats fructueux sont issus de l'activité et non de la rhétorique. Ils prennent du temps à s'épanouir.

Le développement de partenariats est une activité essentielle de la planification culturelle. Un partenariat culturel fort et rassembleur peut :

- Appuyer les politiques gouvernementales en favorisant un leadership élargi des administrations locales au sein de la communauté.
- Aider à regrouper l'ensemble des forces culturelles disséminées à travers la communauté, notamment celles du secteur public et privé, des organismes communautaires et des organismes sans but lucratif.
- Mettre à profit tous les organismes qui contribuent de façon importante à la qualité de vie et au bien-être de la communauté.
- Gagner l'appui du secteur privé (de plus en plus, les entreprises offrent leurs services ou leurs installations à l'ensemble de la communauté. Qu'il s'agisse de soins de santé, de sports ou de centres de loisirs, tous sont des leviers de l'économie locale. Leur main-d'œuvre est importante et elle a des attentes en matière de culture).
- De pair avec les administrations locales, inciter tous les acteurs à élargir la nature et la portée de leur rôle et de leurs activités afin de mieux répondre aux aspirations et aux besoins croissants de la communauté.
- Aider à rehausser la reconnaissance et la portée des services culturels offerts par les administrations locales.
- Mettre de l'avant un programme dynamisé à partir duquel il est possible de tisser de nouveaux liens avec les secteurs bénévoles et communautaires.
- Être un levier servant à favoriser l'appui et l'engagement de l'administration locale et d'organismes communautaires n'offrant pas de services culturels, mais dont les activités ont une incidence sur la qualité de vie et le bien-être de la communauté.

Adapté de Cultures créatives (2004)

Un partenariat est fructueux uniquement lorsque les partenaires ont des aspirations communes et passent à l'action. Les retombées doivent être tangibles, qu'il s'agisse de solliciter ou de recevoir du financement, de partager des installations ou des ressources, de collaborer à la préparation et à la mise en œuvre de programmes ou encore de défendre la culture et le bien-être de la communauté.

- Identifiez et appuyez les individus et les organismes qui pourraient devenir des partenaires.
- Discutez avec eux de leurs intérêts et de ce qu'ils souhaitent accomplir – ce qui sera le plus pratique et le plus efficace.
- Soyez disponible pour les autres. Affichez l'engagement de votre organisme à l'égard de la culture et de sa place prépondérante au sein de la communauté. En offrant votre appui aux agences et aux coalitions de votre communauté, il est fort probable qu'ils en fassent de même lorsque viendra le temps de faire votre planification.
- Tissez des liens étroits avec le personnel clé, les membres du

conseil d'administration ou de comités. Assurez-vous d'inscrire leurs noms à vos listes d'envoi et tenez-les informés.

- Assurez-vous d'une représentation active au sein de comités consultatifs.
- Créez des réseaux. En assurant un suivi continu auprès de vos partisans, ceux-ci se sentiront plus engagés envers votre cause et plus disposés à intervenir en votre faveur.
- Identifiez et nommez les partisans de la culture afin qu'ils agissent comme intermédiaires auprès de conseils d'administration, de conseils municipaux, de commissions ou d'agences clés. Vous serez ainsi à l'affût des enjeux auxquels ces organismes font face alors que vous démarrez le processus de planification culturelle. Il arrive que des partenaires sans liens communs apparents arrivent à négocier une solution, du moment qu'ils connaissent leurs besoins réciproques.
- Sachez d'avance comment ceux que vous aborderez répondront à votre invitation à collaborer à votre projet.



Liste de vérification du partenariat communautaire

- Nous partageons une vision commune de notre tâche à accomplir.
- Nous partageons des buts et des objectifs et souhaitons travailler ensemble pour atteindre des résultats communs.
- Nous avons discuté et identifié des principes et des valeurs précises concernant notre code de conduite au sein de cette relation.
- Nous connaissons déjà les autres partenaires et collaborateurs éventuels.
- Nous sommes à l'affût du « donné/donnant » (c.-à-d. ce que nous sommes disposés à concéder et ce que nous attendons en retour de ce travail d'équipe).
- Chacun connaît les termes de l'entente car ils ont été énoncés par écrit.
- Les rôles et les responsabilités de chacun sont clairement énoncés et tout un chacun en a pris connaissance.
- Nous avons identifié les ressources nécessaires et nous savons où les obtenir.
- Nous savons qui est porte-parole de notre partenariat et qui sera la personne-ressource pour fournir des renseignements sur le projet.
- Nous reconnaissons le besoin d'identifier le partenariat (au moyen d'un logo, d'une affiche ou de toute autre méthode pertinente), ainsi que chacun des membres qui le composent.
- Nous connaissons la durée du partenariat et son dénouement.
- Nous avons discuté de l'évaluation commune, nous avons déterminé sa méthode, son contenu et avons identifié la personne pour la mener à bien.

Source : Badham, Marnie, Frank, Flo, & Hemphill, Sue. (2006).

Artist and Community Collaboration:

A Toolkit for Community Projects. Regina/Prince Albert,

Saskatchewan : Common Weal Community Arts.

Apprenez tout sur les décideurs de votre communauté

Identifiez les organismes, les agences gouvernementales et les départements autorisés à concevoir des politiques, à prendre des décisions et des mesures qui pourraient avoir une incidence sur le développement culturel. Notamment votre député local, le maire et les édiles, la commission des loisirs et des parcs, le conseil scolaire et le personnel du district scolaire, le département d'urbanisme, la chambre de commerce, la commission du développement économique et toute autre agence communautaire.

Quelles sont leurs préoccupations majeures?

Familiarisez-vous avec le mode de fonctionnement de chacun de ces organes décisionnels, avec leurs méthodes de prise de décisions et ce qui influence les décideurs. Renseignez-vous sur leur budget, leurs cycles de planification et leurs échéanciers.

Déterminez les sources de financement

Évaluez le financement qui pourrait possiblement être alloué au processus de planification et de mise en œuvre de votre projet.

- Quel est le département de l'administration locale responsable de la planification culturelle? Quel est le processus budgétaire et de quelle façon devez-vous soumettre une demande de subvention?
- Quelles sont les sources de financement alternatives? Quels en sont les critères et est-il nécessaire d'avoir des fonds de contrepartie?
- Quels sont les échéanciers des divers bailleurs de fonds pour soumettre une demande?



Vérifiez : Votre communauté est-elle prête pour la planification culturelle? Avant de commencer...

- Êtes-vous capable de répondre clairement et avec des arguments convaincants à la question suivante : « Que souhaitez-vous accomplir en réalisant votre planification culturelle maintenant? »
- Bénéficiez-vous d'un appui politique adéquat?
- Ceux qui contribuent à la planification sont-ils représentatifs de la diversité de la communauté?
- Est-ce qu'il y a des fonds disponibles qui sont alloués aux coûts de la planification? D'où proviennent-ils?
- Est-ce qu'il y aura des fonds qui seront engagés à la mise en œuvre des recommandations du plan? D'où proviendront-ils?
- Les chefs de file de la communauté sont-ils partisans du processus de planification?
- Existe-t-il une agence, un service ou un département qui possède les compétences, le temps, la capacité et le personnel nécessaires pour assumer le rôle de gestionnaire et d'agent financier du processus de planification?
- Avez-vous accès à une expertise locale en matière de recherche et de planification?
- Existe-t-il des antécédents positifs en matière de planification dans votre communauté?



Avant de commencer...

La planification n'est pas un processus infaillible. Elle peut cependant vous aider à réaliser une étape essentielle de toute réussite future : être prêt à faire face aux éventualités du hasard. La règle de base pour être en mesure de relever des défis consiste à être bien préparé et à savoir ce qui vous attend.

LA PORTÉE DE LA PLANIFICATION EST À LA MESURE DE LA QUALITÉ DE L'INFORMATION QUI L'ORIENTE

Trop souvent, des groupes se fient à des pressentiments et à des idées préconçues, élaborant leur planification à partir de notions incertaines. Chacun sait bien « sans l'ombre d'un doute », qu'il n'y aura aucun problème à trouver un distributeur pour une bande vidéo ou, encore, qu'il n'existe aucune source de financement pour une nouvelle installation. Ce sont souvent les évidences, ce que tout le monde connaît parfaitement, qui vous font buter. Si vous avez l'intention d'entamer une planification, mieux vaut prendre le temps de vérifier vos idées préconçues et vos pressentiments pour voir s'ils cadrent avec la réalité.

LA PLANIFICATION N'EST PAS MAGIQUE : VOUS N'OBTIENDREZ PAS TOUJOURS CE QUE VOUS DÉSIREZ

Il n'est pas rare que les organismes qui envisagent de nouvelles initiatives, tels un programme, une installation ou l'embauche de personnel, commencent par rédiger la dernière page de leur plan. Or, le processus de planification implique de la recherche, une étude de la situation. C'est un outil

pour vous aider à voir clair et à décider s'il faut aller de l'avant; pas seulement comment y arriver.

LA SOUPLESSE SURPASSERA TOUJOURS L'ENTÊTEMENT

Contrairement à un projet de construction, l'édification d'un organisme n'est jamais terminée. Comme toute chose vivante, l'organisme fait continuellement face au dilemme de s'adapter pour survivre ou périr. Plutôt que de planifier comme si l'avenir était prédestiné, planifiez dans la souplesse. Les plans qui ne peuvent être modifiés ne devraient pas être rédigés.

LA PLANIFICATION, EN TEMPS ET LIEU

Certains groupes ne reconnaissent pas que la planification requiert du temps et des efforts. Ils désirent obtenir des résultats sans vouloir ou sans être en mesure d'y consacrer les ressources nécessaires. Ils se retrouvent entre l'arbre et l'écorce : leur travail habituel accuse du retard à cause du temps qu'ils ont consacré à la planification et leurs plans réalisés à la va-vite sont un ramassis d'idées qui n'atteignent pas leur plein potentiel. Soyez réalistes sur ce que vous pouvez investir. Trouvez une formule à la mesure de vos ressources en temps, en énergie et en argent.

ON RÉCOLTE CE QUE L'ON SÈME : LES GROUPES PEUVENT ÊTRE DÉROUTÉS PAR LES ENJEUX QUI SURGISSENT DANS LE CADRE D'UNE PLANIFICATION

Lorsqu'un organisme entreprend une planification, tous les participants doivent savoir que des enjeux nécessitant des discussions pourraient surgir. Ceux-ci pourraient donner lieu à des heures mouvementées et difficiles ou à des confrontations tumultueuses. Pour aborder la planification et régler les conflits qu'elle pourrait soulever, il faut du temps, de la concentration et des talents de médiateur afin que votre équipe soit apte à faire front commun pour aborder l'avenir ensemble.

LES RÉCHAUDS ET LES MOULES À GAUFRE NE SONT PAS DES OUTILS ADÉQUATS

Certains planificateurs optent pour une approche basée sur un « modèle en série » : Toutes les compagnies de danse doivent évoluer de cette façon; voici les sept étapes de développement d'un musée; adhérez aux dix « meilleures pratiques » mises de l'avant par les conseils des arts communautaires. Ce n'est pas que vous ne pouvez pas vous inspirer de l'expérience d'un autre organisme car il arrive qu'elle soit pertinente, mais ce n'est pas souvent le cas. Les organismes,

considérant la complexité et la diversité des membres qui les composent, méritent de trouver leur propre voie plutôt que d'être bousculés le long d'une chaîne de montage organisationnelle.

SABOTER UNE PLANIFICATION EFFICACE AVEC UNE LANGUE DE BOIS PLUTÔT QU'UNE LANGUE DE TOUS LES JOURS

Les organismes ont parfois des rencontres formidables en face-à-face, des échanges fructueux et des moments d'introspection importants. Pourtant, l'émotion du moment ne dure pas et il faut passer aux gestes et entreprendre des démarches qui s'inscrivent dans un plan écrit. Certains documents de planification sont rédigés de façon tellement vague, abstraite et générale qu'ils en deviennent inutiles à ceux qui ont tant investi dans ce projet d'avenir. Étoffe vos plans afin que les documents qui en découlent demeurent vivants et actuels, sinon ils seront relégués au tiroir avant même que l'encre n'ait eu le temps de sécher!

Adapté de : Arlene Goldbard, (1999), « The Pitfalls of Planning », National Endowment for the Arts – Lessons Learned: A Planning Toolsite. Pour le texte complet, consultez : www.nea.gov/resources/Lessons/GOLDBARD.HTML

*Murale réalisée par des
jeunes, centre-ville de
St. John's.
Photo : Montgomery Hall*



La planification culturelle : Une suite d'étapes

Étape 1 : Préparation (2 à 3 mois)

Étape 2 : Collecte et recherche de l'information (4 à 6 mois)

Étape 3 : Évaluation et analyse (2 à 3 mois)

Étape 4 : Organisation et consultation (continu)

Étape 5 : Rédaction du plan (1 à 2 mois)

Étape 6 : Consultation publique (2 à 3 mois)

Étape 7 : Achèvement et adoption du plan (1 à 2 mois)

Étape 8 : Lancement du plan (1 mois)

Étape 9 : Mise en œuvre, suivi et révision (continu)

Conseils pour une planification culturelle réussie

**Stratégies pour la mise en œuvre de plans dans
le secteur public**

La planification culturelle : Une suite d'étapes

Il existe plusieurs façons d'aborder la planification culturelle. Nous avons créé un processus en neuf étapes, accompagné d'un échéancier approximatif, qui pourra servir de point de départ pour élaborer votre gabarit. Bien que ce processus ait été conçu à l'intention d'un organisme communautaire travaillant en partenariat avec une administration locale, il peut être adapté pour répondre aux besoins uniques de votre communauté.

Étape

1. Préparation
2. Collecte et recherche de l'information
3. Évaluation et analyse
4. Organisation et consultation
5. Rédaction du plan
6. Consultation publique
7. Achèvement et adoption du plan
8. Lancement du plan
9. Mise en œuvre, suivi et révision

Échéancier

- 2 à 3 mois
- 4 à 6 mois
- 2 à 3 mois
- Continu
- 1 à 2 mois
- 2 à 3 mois
- 1 à 2 mois
- 1 mois
- Continu

La réalisation d'un plan faisant appel à ce processus en neuf étapes devrait s'échelonner sur une période de 13 à 20 mois. Un plan requérant plus de temps risque d'échouer, alors qu'un laps de temps plus court peut non seulement compromettre la qualité et la fiabilité de l'information à partir de laquelle le plan a été élaboré, mais également amoindrir le sentiment d'appartenance de la communauté et de l'administration locale.

Étape 1 : Préparation (2 à 3 mois)

LEADERSHIP

Le leadership est le talent de persuader les autres du désir de travailler ensemble à la réalisation d'un objectif commun. *Kouzes & Pozner* (1997). Le leadership s'exerce dans le cadre d'une situation ou d'une fonction; c'est-à-dire qu'il est le propre d'un seul individu ou d'un groupe de gens n'occupant pas nécessairement une fonction traditionnelle de leadership, et répondant à un besoin ou à une situation particulière. Le leadership qui s'exerce dans le cadre de la planification culturelle est souvent issu de la communauté. Un seul organisme ou un groupe de chefs de file communautaires devient une force centrale à laquelle répond l'administration locale.

Les chefs de file compétents et visionnaires savent :

- Créer un climat propice aux nouvelles idées et un environnement où l'innovation est encouragée et récompensée par l'exemple.

- Intervenir pour qu'une vision commune, qui répond aux besoins de la communauté, prenne forme.
- Faire preuve de clarté dans l'explication de normes et l'établissement de barèmes, tout en sachant miser sur les grands enjeux stratégiques.
- Ouvrir de nouvelles pistes, aller de l'avant et inspirer les autres.
- Plaidoyer en faveur de la culture auprès des administrations locales et de la communauté.
- Mobiliser les ressources et persuader les autres de la pertinence d'un programme intégré de la culture, constitué en parallèle à d'autres priorités communautaires telles l'éducation ou la sécurité publique.
- Garantir l'engagement et l'appartenance de l'ensemble des administrations locales, ses partenaires et ses intervenants.

Adapté de Creative Cultures (2004)

QU'ESPÉREZ-VOUS MENER À BIEN PAR CE PROJET?

- Clarifiez les raisons pour entreprendre une planification.
- Discutez et convenez d'une première définition commune du terme *culture* dans votre communauté.
- Décidez de l'ampleur du plan (de son contenu et de ce qui en sera exclu, des méthodes auxquelles vous aurez recours, du maillage interne et externe qu'il suscitera; déterminez les recoupements avec des secteurs connexes tels ceux de la santé, de l'éducation, de la formation, des services environnementaux et des agences sociales).
- Décidez du rayon d'action du plan. Une planification portant sur la totalité du ressort territorial d'une municipalité (ou d'une région) est généralement plus adéquate car elle fournit un cadre de référence qui permet de conjuguer le développement culturel avec d'autres secteurs d'activités municipales ou régionales tout en contrebalançant des enjeux et des besoins divers.

QUI SERA CONCERNÉ?

Réunissez les chefs de file municipaux et culturels pour discuter du concept, des méthodes, du coût, des avantages et de la faisabilité liés à la planification. Assurez-vous d'inviter des gens issus de divers milieux, qui seront engagés dans le projet dès le début, notamment :

- Des édiles – afin qu'ils développent une appartenance au processus et à la planification qui en découlera.

- Au moins un cadre supérieur du personnel municipal occupant un poste d'autorité pour défendre le projet et s'assurer que le plan culturel est considéré comme une initiative prioritaire.
- Des chefs de file communautaires issus du milieu culturel et d'ailleurs, afin qu'ils contribuent à promouvoir une meilleure compréhension des enjeux et des occasions au sein de la communauté.

Les principaux intervenants

Qui seront ceux qui participeront activement à la conception et à la mise en œuvre du processus de planification?

- Identifiez les principales agences administratives, les départements ou les organismes qui assumeront la gestion de la planification et qui évalueront leurs capacités administratives. Devrez-vous faire appel à un expert-conseil ou le personnel existant sera-t-il disponible?
- Identifiez tous les partenaires et intervenants qui participeront à la mise en œuvre du plan culturel. Notamment : Le milieu des affaires, les principaux employeurs et les syndicats, les commissions scolaires, les collègues communautaires et les universités,

les agences de services sociaux, les bibliothèques, les commissions des loisirs et des parcs; le secteur des arts et du patrimoine, ainsi que d'autres agences et organismes culturels, des artistes et d'autres personnes et groupes encore.

- Tissez des liens avec une agence ou un bureau de l'administration locale et d'autres instances publiques ou privées qui sont responsables de l'évaluation ou de la planification communautaire (c.-à-d. le service d'urbanisme du district ou de la région).
- Obtenez l'aval des édiles à l'égard du processus de planification et informez-les régulièrement dès le début du projet et avant de solliciter des contributions ou un appui financiers. Assurez-vous de les garder informés tout au cours du projet.

Consultation communautaire

La consultation publique est une étape essentielle de tout processus de planification culturelle ou gouvernementale. L'administration locale, étant l'instance décisionnelle la plus accessible et la plus réceptive, est une institution de première importance pour la communauté. Dès le début d'un projet de planification, le plan doit prévoir et stipuler quelle sera la méthode utilisée pour permettre à la communauté de valider régulièrement le processus de planification. Ainsi, les planificateurs seront à même de recevoir des rétroactions et de savoir si leur plan est à la mesure des préoccupations, des enjeux et des aspirations de la communauté. Cela favorisera

une meilleure compréhension du plan tout en augmentant la probabilité qu'il soit mieux accepté. Qui sont ceux qui devraient être visés par cette consultation? Tous ceux qui sont ou souhaitent devenir des résidents; des associations locales; des groupes communautaires (du secteur des loisirs, des sports, des arts et de la culture; du domaine social, politique et environnemental); des jeunes; des gens de l'âge d'or; des gens d'affaires et des promoteurs économiques; le secteur du tourisme et celui des médias; des groupes multiculturels et des Premières nations; des organismes gouvernementaux; des écoles; ceux qui sont marginalisés et les laissés pour compte.

Pourquoi consulter?

- Pour s'assurer que le public est sensibilisé aux enjeux qui le touche directement, qu'il en comprenne la nature, et qu'il puisse anticiper l'impact possible des tendances économiques, sociales et environnementales.
- Pour obtenir l'avis du public et profiter de son expérience et de ses compétences; l'apport de diverses perspectives, partagées dans un esprit de collaboration, rend plus apte à résoudre les problèmes de la communauté.
- Pour gagner l'appui de la communauté concernant les orientations du plan.
- Pour s'assurer que l'information est diffusée à un plus grand nombre de gens possible et veiller à ce que le matériel soit pertinent et qu'il témoigne des enjeux et des préoccupations de la communauté.
- Pour garantir que l'avis du public est intégré à la planification afin de concevoir des stratégies de mise en œuvre plus efficaces et d'assurer une meilleure utilisation des ressources.

Le processus de consultation doit reposer sur certains principes. Il doit être inclusif, crédible, clair et souple. L'approche doit tenir compte de circonstances et de choix stratégiques :

« Une participation élargie et inclusive est souhaitable lorsque les buts du plan ne sont pas encore clairement définis et que les partenaires responsables de la planification sont issus de divers secteurs. Par ailleurs, une approche plus technocratique est préférable lorsque les objectifs sont mandatés et qu'il y a peu de représentation intersectorielle au sein des partenaires, comme c'est le cas d'un plan de gestion pour une installation municipale. L'approche dépend donc des contraintes auxquelles les partenaires font face et des objectifs visés, car chaque modèle répond à des circonstances particulières. Rivkin-Fish (2002)

Il existe plusieurs façons de solliciter l'avis du public. Dans le cas d'une administration locale, certaines approches sont prévues par la loi et intégrées à la structure de gouvernance. C'est notamment le cas des audiences publiques qui sont requises pour la prise de certaines décisions (surtout en ce qui concerne la planification et l'utilisation du territoire), ou encore des comités consultatifs bénévoles et des commissions. De plus, on peut avoir recours à certaines méthodes et à des outils de pointe, qui ont déjà fait leur preuve, dans la mise en œuvre du processus de planification :

- Exercices de vision et de stratégies
- Rencontres de remue-méninges, de schématisation conceptuelle, de visualisation et de rêveries éveillées, de pensées latérales
- Simulations numériques et plans de maquettes
- Analyses de l'impact social et environnemental
- Tables de discussions informelles
- Trousses d'information – imprimées et numériques
- Documents de travail
- Concours d'affiches
- Ateliers d'information
- Voyages d'étude et visites de reconnaissance
- Séminaires, ateliers, journées porte ouverte, conférences, groupes de travail, et cercles d'études
- Mesures incitatives et de reconnaissance
- Formations des animateurs bénévoles
- Événements communautaires et projets culturels
- Enquêtes et sondages d'opinion
- Expositions et présentations
- Communiqués de presse, articles, événements, entrevues et points de presse
- Bureaux avec pignon sur rue
- Documents de présentation formelle
- Comités de citoyens
- Entrevues auprès d'intervenants

FINANCEMENT ET ÉCHÉANCIER

À mesure que la portée du plan se précise, vous serez capable d'évaluer le coût possible de sa mise en œuvre. Selon l'ampleur et l'échelle de travail, le coût d'un plan peut se situer entre 10 000 \$ et 60 000 \$.

La collecte de fonds est une *collecte d'alliés*. Tissez des liens avec ceux qui pourraient être partisans; les agences qui pourraient devenir partenaires de votre projet ou encore appuyer la mise en œuvre de certaines composantes de votre plan. Le programme de financement du plan doit tenir compte des contributions en nature ainsi que celles en argent provenant de diverses sources, notamment votre municipalité ou l'administration de votre région, ainsi que de mesures d'appui telles le Programme Arts Now de Legacies Now 2010 (en Colombie-Britannique). D'autres bailleurs de fonds sont les fondations communautaires et les agences responsables de la santé et de la viabilité économique et sociale des communautés. Identifier les partenaires possibles et entretenir des liens étroits avec eux exige de la diligence et de la persévérance, mais il est tout à fait possible de repérer de nouvelles sources de fonds de contrepartie. Pour y parvenir :

- Dressez un budget préliminaire du processus de planification.
- Identifiez les sources de financement pour lequel votre projet est admissible et soumettez des demandes de subvention.
- Tracez un plan de travail détaillé : Quelles tâches seront entreprises et par qui?
- Établissez un échéancier. Lorsque vous fixez le calendrier des rencontres, tenez compte autant que possible des vacances d'été et du congé férié de Noël.
- Alignez le processus et l'échéancier de votre planification culturelle sur les activités stratégiques du conseil municipal (particulièrement en ce qui concerne la gestion et le budget de votre plan); ainsi que sur les autres cycles et dates limites de demandes de financement.
- Commencez à prévoir comment la mise en œuvre du plan sera financée.



Exemple d'un plan de travail

PLAN DE TRAVAIL D'UNE DURÉE DE 15 MOIS Suite d'actions liées à la planification culturelle

ACTIVITÉS	Mois	Jan	Fév	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Jan	Fév	Mars
1. Préparation Leadership Qu'espérez-vous mener à bien par ce projet? Qui sera concerné? Consultation publique Partenariats Financement et échéancier		xxxx	xxxx													
2. Collecte et recherche de l'information Alignez vos objectifs sur ceux de la communauté Établissez une base de connaissances Cartographie des ressources culturelles				xxxx	xxxx	xxxx	xxxx									
3. Évaluation et analyse Examinez soigneusement toute l'information Déterminez les occasions et les enjeux							xxxx	xxxx								
4. Organisation et consultation Entretenez des relations avec la communauté et les édiles										xxxx						
5. Rédaction du plan Tracez une ébauche du plan à partir du travail accompli à ce jour Évaluez la pertinence de l'ébauche et ajustez au besoin											xxxx	xxxx				
6. Consultation publique Faites connaître l'ébauche publiquement pour obtenir des rétroactions et peaufiner													xxxx			
7. Achèvement et adoption du plan														xxxx		
8. Lancement																xxxx
9. Mise en œuvre, suivi et révision																

Étape 2 : Collecte et recherche de l'information (4 à 6 mois)

ORGANISEZ-VOUS

- Tenez compte des ressources disponibles et des compétences dont vous aurez besoin. Identifiez et embauchez les chefs de file communautaires pour siéger à un comité consultatif. Ils pourront en orienter les activités au moment de la planification et de l'étape politique du projet.
- Décidez si vous embaucherez un expert-conseil et, si c'est le cas, déterminez sur quelles facettes du projet il se penchera.
 - Si la réponse est *non*, déterminez et notez quel bureau, agence ou organisme communautaire sera responsable de quel aspect du plan de travail.
 - Si la réponse est *oui*, émettez une demande de proposition et négociez un contrat avec l'expert-conseil choisi.

ALIGNÉZ VOS OBJECTIFS SUR CEUX DE LA COMMUNAUTÉ

Les objectifs de la communauté sont souvent clairement énoncés dans les plans généraux ou les plans communautaires officiels des administrations locales ou des régions. Dans le cas de plus petites communautés, ils sont issus de processus informels menés auprès de la communauté.

- Réviser les objectifs de la communauté afin de déterminer de quelle façon les stratégies culturelles pourraient contribuer à leur réalisation.
- Élaborez des objectifs spécifiques au développement culturel qui s'inscrivent dans les priorités actuelles de la communauté.

Consultez l'annexe A : Sélection et embauche d'un expert-conseil

Alberta Centennial Initiative ,
2005 (Calgary), Public Dreams Society

Murale réalisée par des jeunes, centre-ville de St. John's.
Photo : Montgomery Hall



Organisez des ateliers d'information

La planification culturelle fait appel à une diversité de méthodes et de techniques de collecte de renseignements. Il faut cependant savoir trouver le juste milieu entre le temps et les compétences disponibles, et le désir d'être à l'écoute du plus grand nombre de points de vue possibles.

Les ateliers d'information supervisés sont une des méthodes qui a fait ses preuves pour recueillir directement l'opinion et les idées des principaux intervenants et du public en général. Ils sont le lieu idéal pour discuter du processus de planification culturelle et partager des renseignements concernant les ressources culturelles de la région.

Pour assurer une représentation équilibrée à chacun des ateliers, une invitation personnelle est envoyée aux représentants des divers secteurs d'activités de la communauté, notamment (mais pas exclusivement) :

- Les arts visuels
- Les arts de la scène
- Le patrimoine
- Les loisirs
- Les organismes de musique
- Les sociétés historiques
- La formation des adultes
- Les arts médiatiques
- Les médias (presse écrite, radiodiffusion, en ligne)
- Les arts littéraires
- Les organismes d'affaires et de tourisme
- Les bibliothèques, les écoles et les commissions scolaires
- Les collèges et les universités
- Les associations communautaires et des Premières nations
- Les administrations locales (édiles, personnel, et organismes consultatifs)
- Tout autre groupe communautaire

Des annonces sont placées dans les médias locaux pour inciter à la participation populaire. Idéalement, il n'y a pas plus de 50 participants à chaque session; cela permet de diviser ensuite les participants par petits groupes de 10 à 12 personnes. Les ateliers peuvent être repris dans différentes régions géographiques, ou être conçus pour des secteurs spécifiques, aussi souvent que nécessaire.

Les ateliers débutent par une courte introduction, suivie d'une discussion guidée en petits groupes. Afin d'assurer une plus grande uniformité entre les ateliers, les animateurs s'inspirent d'un guide de discussion pour mener les échanges et s'assurer que tous les enjeux sont abordés. Les participants ont alors l'occasion de soulever tout autre sujet qui les préoccupe. Chaque groupe présente ensuite un rapport faisant état de ses observations et les commentaires sont consignés dans un tableau de présentation.

Un rapport synthèse de chaque atelier est rédigé à partir de l'ensemble des commentaires issus de chacun des groupes de discussions qui le composent. Autant que possible, les synthèses représentent les commentaires textuels de chacun des groupes, tels que consignés dans les tableaux de présentation, et sans aucune censure. Les commentaires sont notés selon les thèmes identifiés dans le guide de discussions et à partir des enjeux qui ont été soulevés au cours des discussions.

Ce processus permet d'assurer une participation équilibrée et représentative de la communauté à chacun des ateliers. Par ailleurs, les petits groupes de discussions supervisés permettent à chaque participant d'exprimer son point de vue. Les rapports synthèse représentent un dossier détaillé de tout ce qui a été entendu.

ÉTABLISSEZ UNE BASE DE CONNAISSANCES

- Procédez à un examen ciblé et de large portée du développement et des tendances sociales, environnementales et culturelles de la communauté.
- Réviser les documents existants et recueillir des renseignements sur la communauté.
- Obtenez des renseignements privilégiés concernant la population, les biens matériels, ainsi que les activités et les biens culturels, à partir de diverses sources, notamment le Recensement du Canada; des données scolaires; des études portant sur les loisirs et sur la préservation du patrimoine; des rapports concernant le développement économique, des études portant sur les services sociaux, ou tout autre plan.
- Dressez un portrait des installations publiques et des entreprises culturelles et recueillir des renseignements sur le patrimoine vivant, bâti et matériel; sur les cultures des Premières nations; sur l'enseignement culturel et les ressources de formation, ainsi que sur le tourisme culturel et environnemental.
- Faites l'inventaire de politiques et de documents de planification pertinents (local, régional et provincial). Tentez d'y repérer des liens stratégiques à la culture et des exemples d'activités culturelles ayant eu une incidence sur le bien-être de la communauté.
- Prenez note d'initiatives mises de l'avant par d'autres instances, notamment par les commissions de développement économique et les agences de tourisme.

- Songez à mener des études ciblées, telles :
 - Une évaluation des retombées économiques
 - Des stratégies économiques
 - Une analyse comparative d'autres communautés
 - Un public type
 - Le bénévolat

TRACEZ UNE CARTE GÉOCULTURELLE DE LA COMMUNAUTÉ EN RÉCOLTANT ET EN ÉTUDIANT L'INFORMATION DÉTAILLÉE DES RESSOURCES CULTURELLES QUI S'Y TROUVENT

La cartographie des ressources culturelles consiste à repérer les ressources culturelles d'une communauté et à analyser les besoins qui ont été identifiés au cours du processus de consultation et de collaboration populaire de large portée. C'est un outil efficace pour mener un processus de planification culturelle.

L'étendue et la spécificité de la cartographie seront désignées selon l'envergure du processus de planification, des ressources et du temps disponibles. Il pourrait être question d'un procédé détaillé mettant à profit diverses approches, notamment des rencontres publiques d'information; des groupes de discussion; des forums publics; en invitant le public à soumettre un mémoire, ou encore, par un questionnaire précis (géré par le personnel municipal ou des bénévoles, ou rempli indépendamment par les participants).

Il faudra la participation du personnel municipal, de l'expert-conseil ou de bénévoles pour mener à bien la compilation des renseignements.

Pour de plus amples renseignements sur la cartographie culturelle, consultez la Trousse de cartographie culturelle de Legacies Now 2010.

Étape 3 : Évaluation et analyse (2 à 3 mois)

EXAMINEZ SOIGNEUSEMENT TOUTE L'INFORMATION

Quantitative :

- Analysez les données numériques (résultats de sondages) incluant les données d'énumération et de moyennes.
- Repérez les modèles et les grappes de données.
- Notez les réponses les plus fréquentes.
- Croisez les données (p. ex. : Comparez les habitudes de fréquentation des médias chez les adeptes des arts, avec celles de non participants).
- Vérifiez la signification statistique des résultats à l'aide de tests.

- Repérez et consignez quelques enjeux clés de la planification dans un rapport d'évaluation intérimaire.

Qualitative :

- Repérez les modèles et les thèmes dont font état les relevés de notes, les entrevues, les groupes conseils, les rencontres publiques, ainsi que les réponses aux questions ouvertes dans les sondages.
- Faites une synthèse de l'information et des enjeux les plus importants.

DÉTERMINEZ LES OCCASIONS ET LES ENJEUX

À partir des données recueillies, il est maintenant possible de dégager des thèmes qui reflètent les opinions des participants et de la communauté. Cette analyse servira à identifier les principaux enjeux et les priorités qui mèneront à l'élaboration de buts et d'objectifs qui

s'inscriront dans la planification culturelle. De la même façon, l'analyse servira également à déterminer des indicateurs de rendement (une série de repères mesurables qui témoignent de l'évolution du processus et qui seront par la suite intégrés à la mise en œuvre du plan).

Étape 4 : Organisation et consultation (continu)

Restez en contact avec votre communauté et avec les édiles. Lorsque toutes les données du profil culturel de la communauté sont en place et que l'ébauche de la planification culturelle et de ses objectifs est complétée, créez des occasions de rencontres et d'échanges avec les édiles et

vos principaux intervenants. Soulignez les avantages d'une approche élargie de la planification culturelle. Assurez-vous que les édiles ont l'occasion d'en reconnaître les atouts éventuels et comment ceux-ci s'inscrivent dans les autres priorités de la communauté.

Les priorités de la communauté et les avantages éventuels des ressources culturelles

Les priorités exprimées par nos résidents et inscrites sur notre liste :

- Créez des emplois dans la communauté pour remplacer ceux qui ont été perdus au moment de la fermeture de l'usine.
- Amenez de nouvelles sociétés d'affaires à s'installer dans la ville.
- Assurez-vous qu'il existe une main-d'œuvre formée et compétente qui puisse répondre à la demande de l'industrie cinématographique naissante.
- Édifiez notre quartier des affaires et appuyez les commerces qui s'y installent.
- Favorisez l'émergence d'idées, de commerces et d'organismes nouveaux et novateurs.
- Dynamisez le vieux quartier de la ville, mais sans déplacer les gens qui y vivent présentement.
- Trouvez une façon de stabiliser le fonctionnement de nos organismes artistiques et du patrimoine.
- Redressez la mauvaise réputation de notre industrie touristique.
- Ravivez notre fierté à l'égard d'une communauté.
- Édifiez notre communauté afin qu'elle devienne un centre d'enseignement et de formation important.
- Éliminez les graffitis du centre-ville.
- Trouvez une solution au problème des itinérants et des skaters car ils peuvent intimider les visiteurs.
- Sauvegardez les édifices patrimoniaux qui sont menacés par l'essor des habitations en copropriété.

- Discutez avec ceux qui affirment qu'il faut trouver un nouvel emplacement pour le musée de la ville, car les gens du club sportif sont d'avis que l'ancien silo à grain serait idéal pour y installer un centre d'escalade. Ils ont probablement raison.
- Discutez aussi avec ceux qui insistent que nous devrions d'abord construire un nouveau centre d'arts multidisciplinaires; qui sait?
- Trouvez un lieu pour la tenue de festivals d'été; un espace qui ne suscite pas la colère des voisins à 10 heures le soir et qui n'inquiète pas les environnementalistes lorsqu'on y piétine les fleurs.
- Trouvez une façon de permettre aux troupes de théâtre communautaires de s'installer dans les auditoriums scolaires qui sont tout à fait adéquats et sous-utilisés.
- Rendez abordables le coût de location des installations locales pour les groupes de l'endroit.
- Offrez aux enfants la chance de participer à des événements culturels de calibre professionnel.

Une planification culturelle pertinente saura intégrer tous ces enjeux à son processus.

Inspiré de rencontres dans diverses communautés de la Colombie-Britannique.

Étape 5 : Rédaction du plan (1 à 2 mois)

DÉTERMINEZ POURQUOI LA CULTURE EST IMPORTANTE

Cerner et articuler les atouts de la culture afin de mieux en revendiquer l'importance est un attribut majeur de l'élaboration d'un plan culturel. Trouvez une façon d'évaluer la portée et les retombées de l'activité culturelle afin que son apport puisse être reconnu et mesuré. Il existe plusieurs façons de procéder, notamment :

- Mettez à profit la recherche, les données et les preuves existantes.
- Révisez les bonnes pratiques.
- Intégrez les points de vue des autres secteurs et du public.
- Identifiez les liens actuels et potentiels entre le développement culturel et communautaire car ils peuvent servir à consolider le processus d'intégration.
- Effectuez une analyse sommaire concernant les liens actuels ou futurs entre la culture et la mise en œuvre des priorités de la communauté.
- Mettez l'accent sur les indicateurs de qualité de vie auxquels votre conseil municipal a recours et préparez vos données de telle sorte qu'elles témoignent de ce qui s'accomplit.

Creative Cultures (2004)



TRACEZ UNE ÉBAUCHE DU PLAN À PARTIR DU TRAVAIL ACCOMPLI À CE JOUR

- Préparez un résumé sommaire du processus de planification mis de l'avant pour concevoir le plan.
- Compilez les principaux constats et les problématiques identifiés dans le cadre des recherches et des consultations jusqu'à ce jour. Organisez et résumez l'information afin de formuler des arguments clairs et concis, à l'appui du plan culturel, et pour sa mise en œuvre.
- Mettez sur pied un comité consultatif assigné à chacun des principaux enjeux et dont la tâche sera de concevoir et d'évaluer diverses solutions et leurs possibilités. Énoncez ensuite chacune d'elles comme des objectifs, des buts orientant des actions concrètes. Inversement, le comité consultatif ou l'expert-conseil peut également formuler des recommandations.
- Conjuguez les recommandations des divers comités consultatifs ou celles des experts-conseils. Révissez et peaufinez au besoin ce document synthèse avec le comité directeur.
- Concevez une stratégie pour la mise en œuvre de la planification. Cette stratégie devrait inclure des mesures précises, notamment la désignation d'une instance responsable d'assurer la mise en œuvre du plan et d'en suivre le progrès, d'instaurer un échéancier de travail et de trouver du financement, ainsi que d'exercer le leadership nécessaire.
- Proposez des indicateurs de rendement (des repères mesurables et révélateurs du progrès réalisé).

ÉVALUEZ LA PERTINENCE DE L'ÉBAUCHE ET AJUSTEZ AU BESOIN

- Le comité directeur devrait prendre connaissance de l'ébauche du plan complet avant que celui-ci ne soit diffusé publiquement.
- En second lieu, une copie du plan devrait être envoyée aux édiles et, si c'est le cas, aux agences partenaires, aux chefs de file de l'opinion publique et aux principaux intervenants qui auront participé au processus à ce jour.
- Recueillez tous les commentaires et ajustez le plan si nécessaire. Prenez soin de consulter le comité directeur au besoin.

Étape 6 : Consultation publique (2 à 3 mois)

- Rendez publique l'ébauche du plan et entamez la deuxième étape de consultation afin :
 - De recueillir des rétroactions.
 - De peaufiner et d'améliorer le plan.
 - De corriger tout manque ou erreur.
 - D'offrir au public l'occasion de réfléchir aux avantages possibles d'une approche élargie de la planification culturelle, et d'en comprendre la portée pour l'ensemble de la communauté.
- De favoriser une meilleure connaissance du plan proposé afin d'accroître la probabilité qu'il soit accepté par la communauté.
- Mettez l'ébauche du plan à la disposition de chaque organisme ayant participé aux rencontres d'information, et diffusez-la librement.
- Organisez des réunions avec les principaux intervenants afin de discuter de l'ébauche, et dans le cadre de ces rencontres, évaluez si des modifications finales doivent y être apportées.

Étape 7 : Achèvement et adoption du plan (1 à 2 mois)

- Analysez et colligez les réponses inscrites dans l'ébauche du rapport de consultation et intégrez celles-ci au plan lorsque nécessaire.
- Soumettez la version finale du plan au comité directeur et aux édiles afin qu'il soit adopté.
- Rédigez et diffusez un résumé du plan.
- Concevez un plan de collecte de fonds en prévision de la mise en œuvre du plan.



Étape 8 : Lancement (1 mois)

- Organisez un lancement bien orchestré du plan (par ex. : Diffusez un communiqué de presse, conviez les gens à un point de presse et organisez des célébrations pour souligner la publication du plan).
- Soumettez le plan à tous les organismes visés et encouragez-les à concevoir un plan d'action ciblé pour appuyer sa mise en œuvre. (Selon le degré d'intégration du processus à ce jour, il se pourrait que ces organismes aient déjà intégré leurs propres sous-plans.)
- Faites parvenir une copie du plan à d'autres intervenants et à d'autres agences qui s'intéressent à son développement et à sa mise en œuvre, notamment les fonctionnaires haut placés au sein des agences et des bureaux gouvernementaux de la culture.

Étape 9 : Mise en œuvre, suivi et révision (continu)

- Identifiez une agence ou un bureau de l'administration locale responsable de la mise en œuvre et du suivi d'octroi de financement.
- Ciblez des projets simples mais percutants dont la mise en œuvre, immédiatement après l'adoption du plan, permettra d'assurer la lancée du plan.
- Entretenez une base d'information directe et veillez à sa mise à jour qualitative et quantitative, en tenant compte de l'impact que tout changement pourrait avoir sur le plan.
- Il est possible que certaines communautés décident par la suite d'entreprendre un plan qui mettra l'accent sur des enjeux spécifiques (par ex. : Les installations culturelles, le tourisme culturel, etc.).
- Assurez-vous qu'il existe des mécanismes de contrôle pour maintenir la stratégie sur la bonne voie. Un plan qui comporte une série d'indicateurs de rendement permet d'anticiper l'avenir et d'identifier le progrès accompli : Où en sommes-nous? Quelles sont nos réalisations? Que devrions-nous faire ensuite?
- Une rencontre annuelle du comité directeur pourrait permettre d'évaluer les progrès et d'ajuster l'orientation du plan.

Conseils pour une planification culturelle réussie

- Tenez compte de plusieurs approches en matière de planification; par exemple, ayez recours à des outils d'analyse de la vie culturelle locale, telles les évaluations culturelles et les méthodes de cartographie des ressources culturelles.
- Prenez le temps de compléter la préplanification nécessaire.
- Recrutez des participants qui sont représentatifs de la diversité de la communauté. Soyez inclusifs et engagez la communauté à participer activement à la planification et à la prise de décisions qui la concerne. Par exemple, tâchez le terrain à l'aide de forums populaires où vous tiendrez une séance de planification collective et de prise de décisions destinées à mobiliser et à engager un large éventail d'intervenants.
- Adoptez une définition et une vision élargies de ce que sont les ressources culturelles de la communauté.
- Prévoyez des fonds pour des consultations.
- Privilégiez la collecte de données empiriques qui démontrent les avantages du développement culturel pour la communauté.
- Intégrez la planification culturelle au processus général de planification mis de l'avant par l'administration locale. Faites entrave au cloisonnement.
- Anticipez les attentes grandissantes.
- Anticipez les conflits et prenez des mesures pour les gérer (par ex. : Dans le cas d'attentes grandissantes ou de fonds de mise en œuvre insuffisants).
- Assurez-vous dès le départ que les fonds destinés à la mise en œuvre seront investis.
- Déterminez les priorités immédiates parmi les objectifs de la planification.
- Bonifiez et édifiez les capacités des administrations locales; renforcez les compétences et les connaissances professionnelles nécessaires à la planification culturelle municipale et à la prise de décisions qui s'y rattache.
- Allouez du temps, de l'énergie et des fonds à la mise en œuvre des étapes critiques de la planification.
- Anticipez la possibilité que la planification culturelle donne lieu à de nouvelles planifications et reconnaissez que cela pourrait devenir un processus continu.
- La planification culturelle doit être encouragée avec circonspection (exposez les risques qui s'y rattachent, notamment des attentes déçues faute de ressources adéquates et des conflits d'ordre politique ou culturel).

Adapté de Dreeszen (1997)

Stratégies pour la mise en œuvre de plans dans le secteur public

- Documentez le processus de planification, du début jusqu'à l'étape d'évaluation continue, en passant par la mise en œuvre.
- Désignez un certain nombre d'agences spécifiques qui seront responsables de la mise en œuvre de résultats précis. (Cette stratégie n'est pertinente que lorsque l'agence a participé à la planification.)
- Identifiez une seule instance de coordination responsable de la mise en œuvre du plan. Il se peut que l'organisme de coordination soit créé spécialement dans ce but.
- Mobilisez des fonds qui seront spécifiquement affectés à la mise en œuvre du plan communautaire.
- Adoptez un processus inclusif en invitant des chefs de file et des personnes qui ont l'estime de la communauté à y participer.
- Convoquez régulièrement le comité directeur afin d'évaluer les progrès de la mise en œuvre. La perspective d'avoir à rendre des comptes à la population peut être un incitatif important pour agir.
- Assurez-vous que la municipalité ou la région prévoit commander une évaluation formelle du plan, deux à cinq ans après sa publication.
- Obtenez l'autorisation des édiles pour entreprendre une planification et soumettre les plans qui en résulteront afin qu'ils soient intégrés au plan directeur ou au plan communautaire officiel de l'administration locale.
- Diffusez largement un plan qui se tient. Décrivez-en les objectifs en terme général et sollicitez activement les agences locales et les groupes afin qu'ils le réalisent car il a été conçu pour servir leurs intérêts.

Adapté de Dreezen (1999)





Ressources

Ressources

SITE WEB CONNEXE

www.creativecity.ca/trousse

Un site Web connexe a été conçu pour enrichir cette trousse de planification culturelle afin d'offrir de l'information de base supplémentaire portant sur :

- Des conceptions émergentes de la planification au sein des administrations locales.
- L'intégration de plans communautaires et culturels.
- La planification culturelle au Canada : Profils urbains choisis

SITES WEB

Les trois sites Web suivants proposent une sélection d'articles et de publications :

Le Centre d'expertise sur la culture et les collectivités, une initiative du Réseau des villes créatives du Canada, a établi une abondante bibliographie portant sur la planification culturelle :

www.cultureandcommunities.ca

Le National Endowment for the Arts
Lessons Learned: A Planning Toolkit :

www.nea.gov/resources/Lessons/index.html

(En anglais seulement)

Le programme *Arts Now*
de Legacies Now 2010 :

www.2010legaciesnow.com

RÉFÉRENCES ADDITIONNELLES

Les articles et les rapports suivants ont été des références précieuses dans la préparation de cette trousse :

Assembly of BC Arts Councils. (2002). *Community Arts Toolkit: A Practical Guide for Community Arts and Other Small, Not-for-Profit Organizations*. Parksville, C.-B. : ABCAC
www.assemblybcartscouncils.ca

Badham, Marnie, Frank, Flo, & Hemphill, Sue. (2006). *Artist and Community Collaboration: A Toolkit for Community Projects*. Regina/Prince Albert, Sask : Common Weal Community Arts.

Baeker, Greg. (2002). *Beyond Garrets and Silos: Concepts, Trends and Developments in Cultural Planning*. Ottawa : Ministère du Patrimoine canadien. www.creativecity.ca/resources/making-the-case/MCPP-concepts-trends-developments.pdf

Baeker, Greg, & Croteau, Marc. (Décembre 2000). Planification urbaine et ressources culturelles. Présentation faite dans le cadre d'un atelier sur l'élaboration de politiques artistiques et culturelles, présenté à l'atelier du ministère du Patrimoine canadien sur le renforcement des capacités dans le secteur du patrimoine. Toronto : Euclid Canada.

Berridge, Joe. (2006). "The Creative City." *Plan Canada*, 46(1).

Bianchini, Franco, & Parkinson, Michael. (Eds.). (1993). *Cultural Policy and Regeneration: The West European Experience*. Manchester, UK : Manchester University Press.

Bianchini, Franco. (1991). Models of Cultural Policies and Planning in West European Cities. Présentation dans le cadre d'une conférence sur la planification culturelle tenue à Victoria, Australie.

Born, Paul. (21 avril 2006) Recognizing Community Assets. Présentation à la conférence de la B.C. Library Association, Burnaby, C.-B. http://tamarackcommunity.ca/downloads/Recognizing_Community_Assets.pdf

Cardinal, Donna. (1998). Changing Purposes of Municipal Cultural Policy. Présentation dans le cadre de la conférence Cultural Policies and Cultural Practices : Exploring Links between Culture and Social Change, Ottawa. Ottawa : Canadian Cultural Research Network. www.arts.uwaterloo.ca/ccm/ccrn/documents/colloq98_cardinal.html

City of Port Philip (Australia). (2003). *City of Port Philip Arts Plan 2003-2006*. www.portphillip.vic.gov.au/attachments/o7832.pdf

Creative Cultures. (2004). *Leading the Good Life: Guidance on Integrating Cultural and Community Strategies*. Réalisé pour le Department of Culture, Media, and Sport, Local Government Team. Aberdeen, UK: Creative Cultures. www.culturesouthwest.org.uk/downloads/file.asp?Filename=leading-the-good-life.pdf

Dreeszen, Craig. (1997). *Community Cultural Planning Handbook: A Guide for Community Leaders*. Washington, DC: Americans for the Arts & the Arts Extension Service, University of Massachusetts.

Dreeszen, Craig. (1999). Who's on First? Resolving Problems of Implementation in Public-Sector Planning. *National Endowment for the Arts – Lessons Learned*. www.nea.gov/resources/Lessons/Dreeszen2.html

Dreeszen, C., & Korza, P. (Eds.). (1994). *Fundamentals of Local Arts Management*. Amherst, MA: Arts Extension Service, University of Massachusetts.

Duxbury, Nancy. (Septembre 2003). "Cultivating Creative Communities : A Cultural Era for Canadian Cities." *Municipal World*.

Fielding, Jeff, & Couture, Gerry. (1994). "Reflections on the Profession." *Plan Canada*, Édition du 75e anniversaire.

Garrett-Petts, W.F. (Ed.). (2005). *The Small Cities Book*. Vancouver: New Star Books.

Gibson, Lianne. (2004). Port Phillip's Creative Class. Allocution principale présentée à la conférence Recreating Urban Culture. Melbourne, Australie. www.portphillip.vic.gov.au/understanding_gentrification.html#L2

Goldbard, Arlene. (1999). The Pitfalls of Planning. *National Endowment for the Arts – Lessons Learned*. www.nea.gov/resources/Lessons/GOLDBARD.HTML

Gouvernement du Canada. Ministère de l'Infrastructure et des Collectivités. (2005). *Planification intégrée pour la durabilité des collectivités*. http://creativecity.ca/cecc/downloads/FINAL_PIDCdocument-d'information.pdf

Gouvernement du Canada. Le Comité consultatif externe sur les villes et les collectivités (présidé par Mike Harcourt). (Juin 2006). Pour en finir avec l'incertitude et favoriser la résilience des collectivités : Bâtir un meilleur avenir pour tous les Canadiens. Rapport final présenté au Comité consultatif externe sur les villes et les collectivités, juin 2006. *From Restless Communities to Resilient Places: Building a Stronger Future for All Canadians*. Final report of the External Advisory Committee on Cities and Communities. Ottawa: Infrastructure Canada.

Gouvernement de New South Wales (Australie). (2006). *Cultural Planning Guidelines for Local Government*. Sydney/Nowra, New South Wales, Australie: NSW Ministry for the Arts and Department of Local Government. www.dlg.nsw.gov.au/Files/Information/CPG-final.pdf

Hall, Sir Peter. (2001). "Cities in Civilization: Culture, Innovation and Urban Order." *Plan Canada*, 41 (3).

Hawkes, Jon. (2001). *The Fourth Pillar of Sustainability: Culture's Essential Role in Public Planning*. Melbourne, Australia: Cultural Development Network.

Healey, Patsy. (2003). "Editorial." *Planning Theory and Practice*, 4(3), 245-247.

Jacobs, Jane. (1961). *The Death and Life of Great American Cities*. New York & Toronto: Random House.

Jamieson, Walter. (1994). "Canadian Personal Planning: A Personal Potpourri." *Plan Canada*, Édition du 75e anniversaire.

Kouzes, J., & Pozner, B. (1997). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey Bass.

Landry, Greg. (2004). "Measuring Community Creativity." *Plan Canada*, 44(2).

McNulty, Robert. (1992). *Culture and Communities: The Arts in the Life of American Cities*. Washington, DC: Partners for Livable Cities. www.livable.com

McNulty, Robert, & Tam, Laura. (Eds.). (2005). *Mobilizing Arts and Cultural Resources for Community Development*. Washington, DC: Partners for Livable Communities. www.livable.com

Mercer, Colin. (Décembre 2004). "From Data to Wisdom: Building the Knowledge Base for Cultural Policy." *Insight*, No. 3. Amsterdam & Bucharest: Polices for Culture. org. www.policiesforculture.org/insight/insight3_mercer.html

Municipalités de Maple Ridge & Pitt Meadows, C.-B. (1996). *Ridge Meadows Arts and Culture Policy and Plan*. Maple Ridge/Pitt Meadows, BC: Ridge Meadows Parks and Leisure & Ridge Meadows Arts Council.

Nicolai, Andrei. (2001). "The Twenty-First Century is Here: Is Anybody Home." *Plan Canada*, 41 (1).

Oberlander, H. Peter. (Ed). (2006a). *T). La ville habitable*. Document de travail du Groupe de travail de Vancouver. Préparé à l'intention du Forum urbain mondial 3. Vancouver : Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. http://www.wd.gc.ca/ced/wuf/planning/default_f.asp

Oberlander, H. Peter. (Ed). (2006b). *The Planning City*. Vancouver working group discussion paper. Prepared for World Urban Forum 3. Vancouver: Western Economic Diversification Canada. www.wd.gc.ca/ced/wuf/planning

Palmer, Robert. (Novembre 2002). Allocution principale présentée à la conférence inaugurale du Réseau des villes créatives du Canada.

Rifkin-Fish, Ziggy. (2002). Cultural Policy, Planning Styles and Inter-Sectoral Logics : Community Planning in the U.S. Présentation au colloque du CCRN, , Cultural Development in Canada's Cities : Linking Research, Planning and Practice, Toronto, Ont.

Sacco, Pier Luigi, & Blessi, Giorgio Tavano. (2006). European Culture Capitals and Local Development Strategies : Comparing the Genoa 2004 and Lille 2004 Cases. www.creativecity.ca/cecc/downloads/Sacco_TavanoBlessi.pdf

Sandercock, Leonie, & Attili, Giovanni. (Avril 2005). How Far Can/Should Planners Go? A Planning Imagination for the 21st Century. Planning Institute of British Columbia; allocution principale, Vancouver. www.pibc.bc.ca/05conf/index.html

Sandercock, Leonie. (1998). *Towards Cosmopolis*. London, R.-U. : Wiley Publishing.
Selwood, Sara. (30 décembre 2002). "Measuring culture." *Spiked*. www.spiked-online.com/Articles/00000006DBAF.htm

Stevens, Louise K. (1987). *Conducting a Community Cultural Assessment: A Work Kit*. Amherst, MA : The Arts Extension Service, University of Massachusetts.

Stevens, Louise K. (1990). *Developing a Strategic Cultural Plan: A Work Kit*. Amherst, MA: The Arts Extension Service, University of Massachusetts.

Stevenson, Deborah. (2004). "Civic Gold Rush: Cultural Planning and the Politics of the Third Way." *International Journal of Cultural Policy*, 10(1).

Stevenson, Deborah. (2005). "Cultural Planning in Australia: Text and Contexts." *Journal of Arts Management, Law, and Society*, 35(1), 36-48.

Union of British Columbia Municipalities. (1997). *Creative Connections: Arts and Culture in British Columbia Communities*. Victoria: UBCM.

Annexe

Annexe A

Choisir et embaucher un expert-conseil

Lorsque vous avez convenu de la nécessité d'embaucher un expert-conseil pour la réalisation d'une partie du plan, à tout le moins, vous devrez rédiger un appel d'offres que vous ferez parvenir aux experts-conseils intéressés à travailler à ce projet. L'appel d'offres doit inclure de l'information générale sur votre organisme et sur le processus de planification envisagé. Il doit également faire état du contenu et de la présentation des renseignements compris dans l'offre de service, afin que vous soyez à même d'évaluer et de comparer équitablement et efficacement les soumissions. Vous trouverez ci-dessous un format type d'appel d'offres. Il peut être modifié au besoin.

FORMAT TYPE D'UN APPEL D'OFFRES

Mission, programmes et services offerts par votre organisme (Qui êtes-vous?)

Historique : L'ampleur du projet et la nature de vos attentes face à l'expert-conseil.

Le problème ou le besoin : La raison pour laquelle vous entreprenez une planification culturelle maintenant.

Retombées anticipées : Ce que vous souhaitez réaliser grâce à ce projet de planification.

Contenu de l'appel d'offres :

- **Expert-conseil ou firme** : – Demandez le nom, l'adresse, le numéro de téléphone, le numéro de télécopieur, l'adresse du site Web et de courriel.
- **L'ampleur du projet et l'échéancier prévu** – Demandez des précisions sur les activités envisagées, la forme qu'elles prendront et le temps requis pour réaliser chacune des tâches prévues. L'expert-conseil devrait présenter un échéancier détaillé pour chaque étape du projet incluant des renseignements concernant le temps, le personnel et les bénévoles nécessaires à la réalisation de chaque composante.
- **Coûts et budget** – Demandez de ventiler les coûts en indiquant le nombre d'heures prévues et le taux horaire de chaque expert-conseil assigné au projet. Demandez également d'inclure les coûts liés à chaque étape ainsi que les honoraires maximums. Les frais personnels et matériels devraient être indiqués séparément dans le budget.
- **Curriculum Vitæ du personnel** – Le curriculum vitæ de chaque consultant assigné au projet devrait être soumis, tout en clarifiant les responsabilités et les tâches précises auxquelles chacun sera assigné. De plus, demandez à recevoir un rapport synthèse démontrant les expériences de travail pertinentes acquises dans le cadre de projets similaires et pour le compte d'agences semblables.
- **Références** – Demandez à recevoir une liste de références professionnelles pour chacun des consultants assignés au projet. Chaque référence devrait faire état d'une courte description du travail réalisé et l'année de sa réalisation, ainsi que le nom et le numéro de téléphone d'une personne-ressource pour chaque projet.

Critères de sélection d'une offre de service

Indiquez les critères auxquels vous aurez recours pour évaluer et comparer les offres de service. Parmi eux : Une offre et un plan de travail clairement énoncés, un échéancier, la capacité d'établir une relation de travail fructueuse avec le client, l'expérience acquise dans le cadre de projets semblables de planification, le budget et les coûts.

Calendrier pour la sélection d'un expert-conseil

Indiquez les dates limites pour soumettre une lettre d'intention et pour la sélection de l'expert-conseil.

Soumission de l'offre de service

Indiquez le nom, l'adresse et le numéro de téléphone de l'agence à contacter.

Fournissez le plus de renseignements possible afin que les soumissionnaires intéressés soient en mesure de rédiger une offre pertinente et juste. Par ailleurs, évitez d'exiger des modèles complexes nécessitant un investissement de temps et de travail excessif de la part du soumissionnaire.

Rappelez-vous que les experts-conseils ne sont pas rémunérés pour concevoir leurs offres de service. Si votre offre de service nécessite un investissement de temps trop important, vous risquez de décourager des candidats compétents mais trop occupés pour s'y intéresser et y répondre. Idéalement, concevez un format qui permette à un candidat de répondre avec une offre de service de deux à trois pages.

N'oubliez pas qu'une offre de service n'est pas une présentation de constats, mais bien plutôt une façon de savoir comment l'expert-conseil entend aborder une question ou un problème.

Identifier des experts-conseils

Une fois l'appel d'offres rédigé, vous devez dresser une liste de candidats possibles pour la réalisation du projet. Consultez vos pairs, les organismes à but non lucratif et votre municipalité pour obtenir des recommandations et des listes d'expert-conseils. Demandez où vous devriez afficher et annoncer l'appel d'offres.

Présélection des candidats

- Éliminez d'emblée les offres de service qui ne sont pas adéquates, c.-à-d. qui reflètent une mauvaise compréhension du problème, qui ne contiennent pas suffisamment de renseignements ou, encore, qui manquent de cohérence.
- Puis, étudiez-les de nouveau en mettant l'accent sur les activités proposées. Repérez les stratégies qui sont pertinentes à votre communauté et à votre organisme.
- Étudiez les offres de service restantes et repérez les offres qui correspondent à vos besoins. Assurez-vous que l'expert-conseil comprend bien ce que vous attendez de lui et que vous avez tous deux une idée claire des résultats de son travail.
- Vérifiez si l'expert-conseil vous a fait part d'un échéancier pour la mise en œuvre du projet.
- Vérifiez les références que vous a fournies l'expert-conseil. Cette personne est-elle en mesure de livrer la marchandise promise? Est-elle fiable? Demander à voir des exemples de projets réalisés antérieurement est tout à fait acceptable.
- Le coût est un élément important dans l'embauche d'un expert-conseil. Cependant, n'en faites pas un aspect déterminant de votre décision, car vous pourriez écarter trop hâtivement un candidat. Il sera toujours temps de négocier des honoraires plus raisonnables au moment de l'entrevue. Vous devez éviter d'éliminer un plan de qualité, peut-être même le meilleur, selon le seul critère du coût. Une façon d'éviter de tomber dans ce panneau est d'inclure les paramètres du budget dans votre appel d'offres. (Prenez garde cependant, car si vous stipulez ces paramètres, attendez-vous à recevoir des offres de service égales au montant dont vous disposez.)

Rencontrer les candidats

Lorsque vous avez retenu les offres de service qui vous intéressent et que vous êtes prêt à accorder des entrevues, tenez compte du fait que l'expert-conseil que vous choisirez travaillera avec vous pendant plusieurs mois. Conséquemment, tenez compte non seulement du contenu de son offre de service, mais également de sa personnalité.

Élaborez le processus des entrevues avec une équipe de deux ou trois personnes :

- Déterminez la méthode que vous adopterez pour évaluer les candidats.
- Choisissez qui débutera l'entrevue en présentant les grandes lignes de la situation.
- Élaborez une liste de questions et décidez qui les posera.

Pendant l'entrevue :

- Débutez l'entrevue en décrivant le projet dans ses grandes lignes, puis demandez à l'expert-conseil de quelle façon il l'aborderait. Récapitulez vos objectifs.
- S'il s'agit d'une firme d'experts-conseils, demandez aux candidats présents si ce seront ceux qui feront le travail.
- Demandez à l'expert-conseil de clarifier ses attentes à votre égard. De même, demandez-lui à quoi vous êtes en droit de vous attendre.
- Évaluez la personnalité et le style de travail de l'expert-conseil, en notant :
 - La qualité de son écoute
 - Les questions qu'il pose
 - Sa capacité d'analyse
 - Les solutions proposées et si elles sont pragmatiques

Discutez des honoraires et de l'échéancier du projet

Assurez-vous de convenir avec l'expert-conseil du matériel provisoire dont vous aurez besoin. De plus, vous voudrez avoir un engagement de sa part qu'il saura préserver l'orientation du projet, et avoir accès à son travail pour en confirmer la qualité. Des clauses à cet effet devraient être inscrites dans l'entente. Lorsque vous aurez complété toutes les entrevues et que vous aurez choisi un expert-conseil, rédigez une lettre d'entente ou un contrat. Attendez-vous à devoir négocier le coût du projet.

Le contrat

Une entente contractuelle protège chacune des parties contre les plaintes usuelles concernant les dépassements de coûts et les délais manqués. Un contrat devrait inclure :

Un plan de travail : Spécifiant les tâches à réaliser, les résultats escomptés et des échéanciers.

Honoraires Honoraires payés l'heure ou sur une base hebdomadaire.

Coûts directs : Convenez de la façon dont vous vous acquitterez des coûts de déplacements, d'interurbains et de télécopies, ainsi que de la sous-traitance de services.

Lieu de travail : Convenez du lieu de travail de l'expert-conseil. De quels matériels, services administratifs et de quelles fournitures aura-t-il besoin?

Dates du contrat : Déterminez les dates auxquelles le contrat débutera et se terminera. Convenez de la façon dont l'échéancier pourra être modifié ou prolongé.

Clause de résiliation : Dans quelles conditions l'une ou l'autre partie peut-elle se retirer du projet avant que celui-ci ne soit complété. La période de notification peut être de 30 jours, de 60 jours, ou un laps de temps plus court. Dans l'éventualité d'un différend, il faudra peut-être avoir recours à l'arbitrage.

Droits d'accès aux données : Si des renseignements exclusifs sont collectés, déterminez sous quelles conditions les données peuvent être utilisées et qui peut y avoir accès lorsque le projet sera terminé. S'il y a confidentialité, l'expert-conseil doit en être avisé.

Adapté de diverses sources Internet.

Anne Russo

Anne Russo est l'auteure de *Creative Connections: Arts and Culture in British Columbia Communities*, publié en 1997 aux éditions UBCM publication. Elle y décrit comment les municipalités de toutes tailles réalisent avec succès des objectifs communs par le biais de leurs activités artistiques et culturelles. Cet ouvrage s'est avéré être une trousse précieuse pour comprendre la portée de la planification culturelle. Elle a collaboré à la réalisation de divers projets du Réseau des villes créatives, notamment une recherche menée auprès d'une trentaine de municipalités canadiennes, petites et grandes, dans le contexte du Cadre comparatif d'un inventaire du soutien gouvernemental local pour le développement culturel. Son expérience en matière de planification culturelle est importante. Elle a travaillé à des projets d'envergure, notamment le Plan stratégique des arts 2002, pour le Capital Regional District, en tant que responsable du projet. Elle travaille également à des projets plus modestes, notamment l'animation de sessions de planification auprès d'organismes artistiques communautaires. Elle apprécie la riche diversité du secteur artistique.

Diana Butler

Diana est titulaire d'un baccalauréat en géographie urbaine et économique, de l'Université de la Colombie-Britannique. Elle est également titulaire d'une maîtrise en urbanisme et en planification régionale, de l'Université de Toronto. Diana est membre du Planning Institute of BC et de l'Institut canadien des urbanistes. Elle siège au Conseil municipal de Oak Bay depuis 11 ans (dont six en tant que mairesse). Depuis six ans, elle siège au Conseil du Capital Regional District, ce qui lui a permis d'acquérir une solide expérience du fonctionnement d'une administration locale, et une meilleure compréhension des relations interterritoriales et intergouvernementales. En tant que présidente du Greater Victorial Intermunicipal Committee, Diana a supervisé l'élaboration de la *Arts Policy for Greater Victoria*, la première de la région.

Diana a travaillé comme experte-conseil et en tant que cadre au sein de gouvernements municipal, provincial et fédéral, ainsi qu'auprès de sociétés à but non lucratif. Elle est associée de la firme Urban Aspects Consulting Group, où elle a mené divers projets, notamment dans le domaine de la planification stratégique et sociale, de l'habitation, des arts (p. ex. : le plan *Arts Policy and Programming and the Capital Region* et la *CRD Regional Arts Strategy*), de la gouvernance; ainsi que dans le domaine de la planification communautaire et régionale (p. ex. : la réalisation de plusieurs plans communautaires officiels). Conséquemment, Diana possède une connaissance approfondie des enjeux économiques, organisationnels, politiques, stratégiques et de programmation auxquels font face les arts et les organismes artistiques et la façon dont ces enjeux s'inscrivent dans la planification communautaire. Diana est l'auteure de plusieurs rapports et articles et elle est fréquemment invitée à faire des présentations à UBCM (Union of British Columbia Municipalities) et à divers forums. Depuis sept ans, Diana siège au conseil d'administration du musée des Beaux-Arts du Victoria métropolitain, dont, depuis deux ans, en tant que présidente.



LEGACIES NOW 2010

Legacies Now 2010 est une société à but non lucratif qui travaille auprès d'organismes communautaires, non gouvernementaux (ONG), du secteur privé ainsi que de tous les paliers de gouvernement. Legacies Now travaille avec ses partenaires pour créer un legs durable dont hériteront les domaines des sports et des loisirs, des arts, de l'alphabétisation et du bénévolat. Legacies Now 2010 offre un appui tangible aux communautés afin de leur permettre de reconnaître et d'engendrer des possibilités sociales et économiques uniques et inclusives en prévision des Jeux Olympiques d'hiver 2010 et des Jeux paralympiques, par la suite. Pour de plus amples renseignements, consultez : www.2010LegaciesNow.com

LE RÉSEAU DES VILLES CRÉATIVES DU CANADA

Le Réseau des villes créatives du Canada

Le Réseau des villes créatives du Canada/The Creative City Network of Canada est un organisme national à but non lucratif. Ce réseau est une plaque tournante favorisant le partage du savoir, de la recherche, de l'éducation publique et du développement professionnel dans les domaines des politiques culturelles locales, de la planification et des pratiques. Par son travail, le Réseau des villes créatives contribue à enrichir les capacités des urbanistes locaux en matière de planification culturelle – et du fait même, celles des administrations locales – afin d'édifier et d'appuyer le développement culturel au sein de leurs communautés. Par son approche, le Réseau des villes créatives vise à améliorer le climat et les conditions de vie des artistes et des organismes artistiques et culturels, ainsi que la qualité de vie au sein des communautés canadiennes.

creativecommons.ca
villescreatives.ca

Les membres du Réseau des villes créatives sont issus des administrations locales.
Pour de plus amples renseignements : www.villescreatives.ca



PARTICIPEZ SOYEZ ACTIVE EXPLOREZ LE MONDE DES ARTS SE DÉDIER À L'APPRENTISSAGE S'OUVRIR À TOUS

1095, RUE OUEST PENDER, BUREAU 400 VANCOUVER (COLOMBIE-BRITANNIQUE) V6E 2M6 WWW.2010LEGACIESNOW.COM