

Table des matières

INTRODUCTION	3
POURQUOI OTTAWA A-T-ELLE BESOIN D'UNE FEUILLE DE ROUTE CULTURELLE?.....	3
OBJET DE LA FEUILLE DE ROUTE.....	4
UN PROCESSUS FONDÉ SUR LES FAITS	5
COMMENT UTILISER LA FEUILLE DE ROUTE.....	8
PRIORITÉS ET POSSIBILITÉS À EXPLOITER.....	9
VUE D'ENSEMBLE	9
PRIORITÉ N° 1 POSITIONNER STRATÉGIQUEMENT LE RÔLE DE LA CULTURE DANS LA CRÉATION D'UNE VILLE HABITABLE. 14	14
PRIORITÉ N° 2 FAVORISER L'INCLUSIVITÉ, QU'IL S'AGISSE DU PILOTAGE DU SECTEUR, DES ŒUVRES CULTURELLES OU DE LA RECONNAISSANCE DES EXPÉRIENCES (PRIORITÉ TRANSVERSALE).....	19
PRIORITÉ N° 3 ASSURER LA VITALITÉ ET LA VIABILITÉ DU SECTEUR CULTUREL	22
PRIORITÉ N° 4 RENFORCER LES INFRASTRUCTURES CULTURELLES.....	25
PRIORITÉ N° 5 DÉVELOPPER ET PROMOUVOIR OTTAWA EN TANT QUE VILLE DE CULTURE	30
INVESTISSEMENTS	33
ET ENSUITE?	37
ANNEXE 1 – GLOSSAIRE.....	38
ANNEXE 2 – PARTIES PRENANTES À L'ÉLABORATION DE LA FEUILLE DE ROUTE.....	40
ANNEXE 3 – REMERCIEMENTS	42

Introduction

Pourquoi Ottawa a-t-elle besoin d'une feuille de route culturelle?

Ottawa est prête à rejoindre le peloton des grandes agglomérations en faisant de la culture¹ cet atout maître qui façonne l'avenir des villes agréables à vivre.

Une nouvelle Feuille de route culturelle pour Ottawa 2019-2022 préfigure une capitale nationale où chacun aura son rôle à jouer dans la réalisation des avantages socio-économiques de la culture.

Les activités culturelles donnent vie à Ottawa et ont d'importantes retombées économiques et sociales. Cinéma, festivals, causeries et visites associées au patrimoine, musées en région rurale, expositions d'art visuel, théâtre, formes d'art autochtones, mise en valeur des communautés ethnoculturelles, concerts de rue spontanés ou centres culturels de prestige renommés... La culture nous définit, nous anime et nous unit.

La culture contribue de manière décisive à la grande qualité de vie qui caractérise Ottawa.

On y trouve un large éventail de biens culturels, un milieu culturel bourdonnant de vie et une population non seulement diverse, mais aussi soucieuse de la culture de leur ville, à laquelle ils participent avec appétit.

Dans son rapport préliminaire intitulé *L'Ottawa de demain, après 2036*, la Ville d'Ottawa émet le souhait de devenir la ville nord-américaine de taille moyenne où il fait le plus bon vivre. Les recherches actuelles et les leaders éclairés de ce monde soulignent le rôle déterminant que joue la culture dans la cité, qu'elle rend plus conviviale par sa contribution au bien-être socio-économique. Un secteur culturel² florissant profite à toute la collectivité et tous les résidents ont le droit de participer à la culture. Les villes les plus conviviales considèrent la culture comme une ressource clé. Les organismes et les acteurs individuels de ce secteur y sont considérés comme jouant un important rôle citoyen.

« Une ville habitable est une ville dont toutes les collectivités sont socialement, économiquement et culturellement liées entre elles. »

L'Ottawa de demain, après 2036
Ville d'Ottawa (ébauche de rapport final)
Janvier 2019

La culture compte aussi dans l'économie d'une ville. Selon le rapport *La culture à Ottawa – Retombées et indicateurs* publié en novembre 2018 par le Groupe de recherche sur la culture d'Ottawa, les retombées

¹ *Culture* – Ensemble des multiples formes de l'art et du patrimoine, y compris festivals, activités connexes, manifestations en tous genres et lieux d'intérêt.

² *Secteur culturel* – Organismes et travailleurs liés aux différentes facettes de l'art et du patrimoine (festivals, activités connexes, manifestations en tous genres et lieux d'intérêt y compris), peu importe leur appartenance ancestrale, leurs aptitudes, leur âge, leur pays d'origine ou leur culture, et sans distinction fondée sur le genre, le niveau de revenu, la langue, la couleur de la peau ou l'orientation sexuelle (pour le glossaire complet, consulter l'annexe 1).

économiques directes (le « PIB » local) de ce secteur se chiffrent à plus de 3,4 milliards de dollars, soit près de 3 700 \$ par habitant.

Au vu des récents investissements ou engagements en faveur des œuvres culturelles et de la modernisation des installations, résidents et visiteurs prennent conscience et se réjouissent de la capacité que possède Ottawa d'être une capitale culturelle agréable à vivre. Ottawa s'apprête à mettre à profit ses dernières réussites et les nouvelles possibilités d'épanouissement culturel qui s'offrent à elle, afin de devenir une cité culturelle réellement tonique et conviviale.

Une nouvelle Feuille de route culturelle pour Ottawa 2019-2022 (« la Feuille de route ») découle du *Plan d'action renouvelé pour les arts, le patrimoine et la culture à Ottawa (2013-2018)* élaboré par la Ville (en abrégé, le *Plan d'action renouvelé*). Soulignant que l'effervescence du secteur et du paysage culturels en font des outils essentiels pour une ville qui se veut florissante et agréable à vivre, les auteurs du *Plan d'action renouvelé* avaient ébauché un plan qui allait dans ce sens. Pour le présent document, nous nous sommes inspirés des recommandations formulées dans le *Plan d'action renouvelé* ainsi que des réalisations dont il se faisait l'écho. La Feuille de route décrit à présent les voies que notre collectivité peut suivre pour faire d'Ottawa, grâce à la puissance de la culture, une ville inclusive, agréable à vivre et capable de tenir son rang sur la scène internationale.

Objet de la Feuille de route

Le présent document se propose d'orienter les décideurs qui vont donner à la culture son nouveau visage, qu'il s'agisse de politique, de planification, de programmes, d'investissements, d'infrastructures ou de services. Il a été rédigé à l'intention de la Ville d'Ottawa et des organismes ou acteurs individuels qui œuvrent dans le domaine de la culture, du développement des quartiers ou de l'urbanisme.



photo : Nik Ives-Allison

Un processus fondé sur les faits

Grâce au financement de la Ville d'Ottawa, l'Alliance culturelle d'Ottawa (ACO)³ a été en mesure de superviser l'élaboration de la Feuille de route par des conseillers indépendants épaulés par un comité directeur de l'ACO et un comité consultatif externe composé de représentants de la collectivité.

La Feuille de route est un document stratégique et non un rapport de recherche. Elle n'en repose pas moins sur des données fiables. Elle doit notamment son existence à de solides recherches originales et à des synthèses fondées notamment sur de vastes consultations organisées auprès de l'ensemble de la collectivité. S'appuyant sur les études approfondies qu'inspire l'état actuel de la culture ottavienne, sur les priorités culturelles de nos communautés ainsi que des pratiques et approches qui, dans le monde, ont le vent en poupe, les auteurs ont déterminé les axes à privilégier au cours des quatre prochaines années. La Feuille de route a été...

Fondé sur les données disponibles

Les membres de l'équipe de conseillers ont recueilli et analysé les données concernant les activités culturelles, les taux de participation, les tendances et les indicateurs clés disponibles auprès de Statistique Canada, de l'Agence du revenu du Canada, des sources d'information et rapports gouvernementaux fédéraux ou provinciaux ainsi que de sources locales. Ils ont examiné ces données sous l'angle politique, économique, sociétal, technologique, juridique (*legal*) et environnemental (« PESTLE ») tout en analysant les forces, faiblesses, possibilités et menaces (« FFPM »). Ils ont ainsi pu dresser un portrait clair et actuel de la culture ottavienne facilitant la détermination des principales tendances, problématiques et possibilités à envisager à plus ou moins long terme.

Piloté par la collectivité

L'équipe de conseillers a demandé leur opinion aux résidents de toute la ville, aux groupes communautaires et aux acteurs du milieu de la culture. Les membres de la collectivité ont été généreux de leur temps; pas moins de 1 000 interactions ont permis de recueillir leurs commentaires réfléchis dans différents contextes (sondages, ateliers, événements communautaires, groupes de discussion en ligne, séances de travail, sommet sur la culture). Ce niveau élevé de participation, qui traduit un remarquable engouement pour la culture, a permis de s'assurer des priorités de développement locales.

³ Les six organismes qui ont décidé d'unir leurs efforts au sein de l'ACO sont le Réseau des arts d'Ottawa, Connexion patrimoine de la capitale, Patrimoine Ottawa, le Conseil des arts d'Ottawa, Le Réseau des festivals d'Ottawa, et le Réseau des musées d'Ottawa.

Corroboré par des spécialistes

Des experts ont fait état des approches éclairées suivies dans le monde en matière de planification culturelle. Ils ont aidé les auteurs à analyser les données propres à Ottawa et à inscrire priorités et recommandations dans le contexte des meilleures pratiques en usage dans nombre de pays et répondant aux besoins et aux souhaits de notre collectivité.

Validé avec rigueur

Les résultats des recherches et la Feuille de route ont été validés grâce aux groupes de discussion en ligne, aux consultations des acteurs du milieu culturel, aux aperçus des experts, à la supervision menée par le comité directeur de l'ACO et aux avis du comité consultatif.

Pour plus de détails sur les recherches menées, se reporter à l'annexe 2. On trouvera les résumés des études à l'adresse <https://ottawaculture.ca/fr/ressources-et-archives/>.



photo : Andrew Balfour

La figure 1 indique les étapes suivies pour produire la Feuille de route.

Figure 1. Processus d'élaboration de la Feuille de route

Dresser l'état des lieux et définir les priorités (recherches)	Documenter et communiquer les constatations	Recueillir les opinions concernant les priorités	Analyser les résultats et ébaucher la Feuille de route	Mettre au net et communiquer la Feuille de route
Étude de faisabilité sur le développement semi-indépendant du secteur culturel	Rédaction d'un résumé du rapport des constatations	Présentation du résultat des recherches et animation d'ateliers lors du Sommet culturel d'Ottawa	Analyse des résultats et examen par des spécialistes	Analyse des résultats
Analyse des données concernant la culture à Ottawa	Diffusion des résumés des études, du rapport des constatations et de diverses communications en ligne	Enquête en ligne	Préparation de l'ébauche de feuille de route	Mise au net de la Feuille de route
Mise en œuvre d'un projet pilote pour le tourisme culturel à Ottawa et production d'un rapport de recherche connexe			Séances de travail du comité consultatif et du comité directeur	Présentation et communication de la Feuille de route finale
Entretiens avec les représentants des milieux intéressés			Validation des résultats des entretiens	
Analyse du milieu, analyses FFPM et PESTLE			Révision de la Feuille de route	
Ateliers avec les parties intéressées			Communication et validation en ligne de la Feuille de route	
Séances de travail du comité consultatif et du comité directeur				

L'Alliance culturelle d'Ottawa exprime sa gratitude à la Ville d'Ottawa pour l'aide financière par laquelle elle a contribué à l'élaboration de la Feuille de route.

Comment utiliser la Feuille de route

Une nouvelle génération de planificateurs de la culture est aux commandes.

Ottawa est prête à entrer dans la danse.

La Feuille de route a été conçue afin d'aider Ottawa à devenir une ville encore plus pétillante de culture, inclusive et agréable à vivre. Ses auteurs y indiquent les priorités culturelles des résidents et les champs d'action qui en découlent – toutes informations de nature à orienter les stratégies, plans et mesures du secteur culturel et de la collectivité dans son ensemble, sans parler des priorités et des décisions du conseil municipal.

La feuille de route contient des indications destinées aux acteurs du milieu culturel, aux décideurs de la Ville d'Ottawa, aux autres ordres de gouvernement, aux organismes sans but lucratif locaux, aux partenaires et amis de la culture locaux ainsi qu'au secteur privé. Tous ces intervenants proposent aux résidents et aux visiteurs d'intéressantes façons de participer, de déployer leur créativité, de se tenir en forme et de contribuer à la vitalité socio-économique d'Ottawa.

Les études préalables à la Feuille de route ont montré que la culture peut fortement contribuer à la vitalité socio-économique d'Ottawa et aider celle-ci à devenir la ville nord-américaine de taille moyenne où il fait le plus bon vivre.

Pour ce faire, la Ville d'Ottawa doit considérer la culture comme l'un des piliers du développement urbain et le milieu culturel doit trouver de nouvelles façons d'agir de concert. La Feuille de route devrait les y aider; on y propose en effet des champs d'action précis pour chacune des cinq grandes priorités recensées.

Il faut insister sur une recommandation en particulier : la Ville d'Ottawa et les organismes culturels locaux doivent se consacrer ensemble à la priorité n° 1 (« Positionner stratégiquement le rôle de la culture dans la création d'une ville habitable »). L'objectif qu'impliquent cette priorité ainsi que les éléments clés et les champs d'action connexes est triple :

- redéfinir le sens et le rôle de la culture dans la ville;
- renforcer les liens entre la Ville d'Ottawa et le milieu de la culture;
- unir les forces d'un secteur culturel particulièrement diversifié, dans l'intérêt de tous les citoyens.

La Feuille de route est un document stratégique. Ce n'est pas un rapport de recherche, ni un plan d'action; on n'y désigne pas les responsables de la mise en œuvre ou de tel ou tel domaine d'intervention. Il sera important par la suite d'amener conjointement les acteurs du milieu et les responsables municipaux à s'entendre sur les priorités, éléments clés et champs d'action, à planifier les étapes suivantes, à attribuer les responsabilités et à allouer des moyens.

Priorités et possibilités à exploiter

« L'ambition de la Ville d'Ottawa est de devenir, au cours du prochain siècle, la ville de taille moyenne où il fait le mieux vivre en Amérique du Nord. »

« Une ville ou un lieu habitable, c'est plus qu'un lieu où l'on peut habiter. C'est un endroit sécuritaire où les gens ont accès à une éducation de qualité, des choix en matière de mobilité, des occasions de gagner leur vie, des soins de santé, des commerces, des services, un espace public et des espaces naturels, de même que des activités culturelles et de divertissement. »

L'Ottawa de demain, après 2036, Ville d'Ottawa (ébauche de rapport final), janvier 2019

Vue d'ensemble

Nos concitoyens demandent que la culture contribue de manière décisive à l'aménagement d'une ville agréable à vivre, à la mise en valeur du bien commun et au bien-être de la collectivité. Ottawa est prête à relever le défi.

Pour atteindre l'objectif...

Des problèmes doivent être résolus...	Et les solutions doivent viser à...
Dans beaucoup d'investissements culturels, l'équité n'est pas au rendez-vous; de même, les instances dirigeantes et les employés du secteur culturel ne traduisent guère la diversité d'Ottawa.	Mieux prendre en compte la diversité, qu'il s'agisse d'investissements, de gouvernance, des instances dirigeantes et du personnel ou de la participation à la vie culturelle.
Les niveaux de participation à la vie culturelle se caractérisent par des écarts socio-économiques et géographiques mais aussi par une faible diversité.	Permettre à chacun de participer à la vie culturelle, particulièrement à l'échelle du quartier.
Les organismes culturels publics ont souvent des modèles d'affaires fragmentaires et fragiles; il leur manque le soutien et la flexibilité qu'exigent les nouveaux enjeux et les créneaux émergents.	Trouver de nouveaux mécanismes d'investissement qui permettent aux organismes et acteurs individuels du milieu culturel ottavien de répondre plus facilement et plus sagement aux besoins locaux et futurs.
L'importance de la culture n'est pas parfaitement prise en compte dans les programmes et politiques de planification du développement urbain.	Permettre aux travailleurs et organismes culturels de jouer un rôle citoyen dans l'aménagement urbain et le développement des quartiers.

La figure 2 ci-dessous résume la conception qu’Ottawa se fait de la culture (moyen décisif d’atteindre les objectifs de qualité de vie qui sont les siens), les priorités qu’impliquent les principaux enjeux et les résultats attendus (déclinés selon trois indicateurs).

Figure 2. La culture à Ottawa : vision et priorités



Au cours des quatre prochaines années, cinq grandes priorités réclameront toute l'attention. Elles sont regroupées dans la figure ci-dessous, qui énonce aussi les champs d'action qui en découlent. Chaque point sera détaillé dans les sections qui suivent.

Figure 3. Priorités, éléments clés et champs d'action

Priorité n° 1 Positionner stratégiquement le rôle de la culture dans la création d'une ville habitable

Éléments clés	Champs d'action
1.1 Intégrer stratégie, planification et investissements culturels	1.1.1 Pour la Ville d'Ottawa, élaborer une politique qui inclue les dimensions culturelles dans les plans stratégiques et divisionnaires, et qui désigne la culture comme un indicateur de qualité de vie.
	1.1.2 Trouver de nouvelles approches en matière d'investissements culturels.
	1.1.3 Veiller à ce qu'organismes culturels et groupes sociaux désignent la culture comme un facteur de cohésion dans leurs plans stratégiques et tactiques.
1.2 Renforcer les instances dirigeantes du secteur culturel	1.2.1 Créer un poste de commissaire à la culture et l'attribuer à un conseiller municipal.
	1.2.2 Former une coalition représentant des horizons très divers, chargée d'étudier les enjeux et de promouvoir la culture.
	1.2.3 Analyser les possibilités de regroupement des fonctions ou organismes de développement du secteur et voir comment structurer les services de soutien de la Ville d'Ottawa de la façon voulue.
1.3 Systèmes de mesure et de production de rapports	1.3.1 Rendre compte des résultats obtenus dans l'application du <i>Plan d'action renouvelé</i> .
	1.3.2 Concevoir et mettre en place un cadre de mesure, d'évaluation et d'apprentissage en matière de développement culturel à Ottawa, en exploitant et en soutenant les travaux du Groupe de recherche sur la culture d'Ottawa (GRCO).
	1.3.3 Tenir un sommet annuel où les acteurs du milieu considéré pourront prendre la mesure des progrès accomplis, vérifier les priorités et trouver de nouvelles possibilités de collaboration.

RÉSULTATS – Reconnaissance de l'importance de la culture en matière d'urbanisme et de bien-être de la collectivité; renforcement de son rôle dans la matérialisation de la vision à long terme de la Ville.

Priorité n° 2 Favoriser une participation inclusive au pilotage du secteur comme aux œuvres et expériences culturelles (priorité transversale)

Éléments clés	Champs d'action
2.1 Favoriser la diversité	2.1.1 Concernant la coalition recommandée au point 1.2.2, veiller à une participation marquée par la diversité et la représentativité.
	2.1.2 Analyser le niveau actuel de participation à la vie culturelle ottavienne sous l'angle de l'équité et de l'inclusion; élaborer des stratégies et des tactiques qui renforcent l'équité et l'inclusion.
2.2 Améliorer l'accessibilité	2.2.1 En matière de programmation, de financement, d'espaces et de découvertes culturelles, prendre les décisions avec l'accessibilité comme grille de lecture.

RÉSULTATS – Prise en compte de la diversité d'Ottawa à tous les niveaux (investissements, gouvernance, instances dirigeantes et personnel, participation à la vie culturelle).

Priorité n° 3 Assurer la vitalité et la viabilité du secteur culturel

Éléments clés	Champs d'action	
3.1 Renforcement des instances dirigeantes et développement organisationnel	3.1.1	Entreprendre un audit des ressources humaines; élaborer une stratégie et un plan de développement.
	3.1.2	Étudier les possibilités de partenariat et de perfectionnement des ressources humaines.
3.2 Assurer un financement continu	3.2.1	Prévoir des hausses annuelles de financement de la culture.
	3.2.2	Étudier de nouvelles approches ou de nouveaux mécanismes en matière d'affectation de fonds, de soumission de demandes et de production de rapports.
	3.2.3	Initier des activités de collaboration intersectorielles ou les favoriser.

RÉSULTATS – Renforcement des organismes culturels, à la viabilité plus assurée et pouvant ainsi contribuer plus efficacement aux objectifs de la Ville d'Ottawa liés à la qualité de vie.

Priorité n° 4 Renforcer les infrastructures culturelles

Éléments clés	Champs d'action	
4.1 Analyse et planification des besoins	4.1.1	Mener l'évaluation des besoins en espaces culturels; élaborer une stratégie et un plan qui y répondent.
4.2 Mise à jour des politiques et processus	4.2.1	Actualiser les politiques et procédures de la Ville d'Ottawa afin de faciliter le soutien des espaces culturels existants et la mise sur pied de nouveaux espaces.
4.3 Favoriser l'émergence de pôles et de districts culturels	4.3.1	Élaborer des politiques favorables aux districts et pôles culturels ainsi qu'aux partenariats connexes.
	4.3.2	Lancer un projet pilote de mise sur pied d'espaces et de districts culturels afin d'évaluer les possibilités.
	4.3.3	Investir dans la préservation des espaces patrimoniaux ainsi que la rénovation et la promotion des installations.

RÉSULTATS – Participation accrue et plus diversifiée aux œuvres et expériences culturelles dans l'ensemble de l'agglomération.

Priorité n° 5 Développer et promouvoir Ottawa en tant que ville de culture

Éléments clés	Champs d'action	
5.1 Marketing, promotion et dialogue	5.1.1	Mener une campagne intersectorielle concertée visant à présenter Ottawa comme destination touristique culturelle, avec stratégie de mise en marché intégrée et pilotée par la collectivité.
5.2 Tourisme culturel	5.2.1	Faire du tourisme culturel une priorité des stratégies de la Ville d'Ottawa comme des stratégies et des plans de Tourisme Ottawa.
	5.2.2	Élaborer et mettre en œuvre un plan directeur en matière de tourisme culturel (GTTCO).
	5.2.3	
	5.2.4	Mener la phase 2 du projet de kiosque Destination OTTAWA dans la rue York et sur l'avenue Sussex. Créer un fonds pour les contrats à terme liés au tourisme culturel.

RÉSULTATS – Reconnaissance d'Ottawa, à l'échelle locale, nationale et internationale, comme une ville propice au travail et à la participation à la vie culturelle, laquelle en fait une destination touristique de choix.

La mise en œuvre des mesures énoncées ci-dessus devrait permettre de réaliser la principale ambition de la Feuille de route (créer une « ville habitable pour tous ») en veillant aux indicateurs de vitalité culturelle suivants⁴ :

- La planification, les instances dirigeantes et les ressources sont des SOUTIENS pour la culture et reconnaissent son rôle.
- La culture est fortement PRÉSENTE dans les plans, politiques et programmes d'urbanisme, ainsi que dans le vécu des résidents et des visiteurs.
- La diversité, l'inclusivité et la représentativité caractérisent la PARTICIPATION à la culture.
- La culture a d'importantes RETOMBÉES sur les dimensions sociales, culturelles, économiques et environnementales du développement urbain.

⁴ Les indicateurs clés évalués dans le rapport *La culture à Ottawa – Retombées et indicateurs* du Groupe de recherche sur la culture d'Ottawa sont le soutien, la présence, la participation et les retombées. Ils reposent sur des études socio-économiques du Urban Institute et notamment sur les résultats qu'il a obtenus dans le cadre du National Neighbourhood Indicators Partnership (NNIP).

Priorité n° 1 Positionner stratégiquement le rôle de la culture dans la création d'une ville habitable

La culture est susceptible de favoriser de manière décisive l'atteinte de l'objectif que s'est fixé Ottawa : devenir la ville nord-américaine de taille moyenne où il fait le plus bon vivre.

La culture facilite l'aménagement des villes et des quartiers en contribuant à la santé et au bien-être général des résidents. Quand la culture est à la portée de tous, chaque résident a la possibilité de se relier à la richesse et la diversité culturelles de sa ville. La culture enrichit l'existence. Les organismes culturels peuvent jouer un rôle important en matière de développement de la conscience communautaire et être des facteurs clés de réalisation des ambitions de la ville.

« La culture est maintenant reconnue comme une ressource et un atout clés pour le développement urbain durable. »

Document de fond n° 4 (« Urban Culture and Heritage »), série *Habitat III*, Nations Unies, 2017

Dans le monde, les villes de premier plan considèrent la culture comme un atout central dont dépend la forme que prendront leurs plans d'urbanisme. Ils soutiennent le rôle qu'elle joue dans l'édification de villes agréables à vivre.

Concernant Ottawa, voici quelques-uns des constats des études menées en vue de la Feuille de route :

- Ottawa est en mesure de tirer d'importants avantages de la présence d'un secteur culturel vigoureux et effervescent. Ses résidents sont actifs sur le plan culturel; avec ses institutions culturelles nationales et locales, avec les manifestations qui s'y tiennent, la capitale nationale dispose d'atouts exceptionnels. Son milieu culturel est diversifié et foisonnant; des personnes extrêmement talentueuses et passionnées œuvrent à l'épanouissement de notre ville. Les récents investissements consacrés à la culture l'ont rendue plus visible et plus accessible, en particulier dans le cœur du centre-ville – l'élan est pris.
- On prend de plus en plus conscience des retombées de la culture sur le développement d'une collectivité. La nôtre a pris la mesure des défis sociaux, économiques et environnementaux que la créativité, l'empathie et l'énergie des acteurs du milieu culturel permettent de relever.
- On ne constate pas l'existence d'un organisme particulier dont le mandat serait de surveiller et de développer l'ensemble du secteur, ni d'un organisme qui assurerait des fonctions clés d'intérêt général (marketing, développement de l'entrepreneuriat culturel ou des industries de la création, recherche de financement ou aménagement d'espaces de création en milieu urbain). Dans de nombreuses grandes villes dites de culture, de telles structures existent; elles y assurent les services et fonctions nécessaires au développement du secteur culturel.
- À Ottawa, le modèle actuel est de type « service municipal » : c'est principalement l'administration locale qui assure les fonctions et services de développement du secteur culturel. En la matière, la Ville d'Ottawa est généralement considérée comme à la hauteur, avec ses politiques, procédures et mécanismes efficaces et bien rodés. Cependant, ils ne représentent pas l'éventail complet de fonctions qu'on estime en principe nécessaires, d'autant que la restructuration opérée en 2016 a entraîné l'élimination d'un poste de cadre supérieur responsable de la culture, ce qui a diminué la capacité de la Ville à soutenir le développement du secteur. Plus d'un observateur juge que la culture doit occuper une plus grande place dans la structure organisationnelle municipale. On croit que la Ville doit se doter d'un promoteur du moteur économique et du facteur de développement urbain que constitue la culture.
- À Ottawa, ce ne sont ni les talents ni le professionnalisme qui manquent. Les intervenants sont de taille à pousser plus avant le développement du secteur. On pourrait davantage les solliciter pour

conduire les opérations. Ses atouts mis à part, le milieu culturel d'Ottawa est considéré comme fragmenté mais capable de s'associer à d'autres parties prenantes afin d'augmenter sa capacité de développement du secteur.

- La Ville d'Ottawa subventionne actuellement six organismes de services locaux dont chacun assure à ses membres, dans les domaines qui leur sont propres, un certain nombre de fonctions clés de développement. Ces organismes se sont regroupés pour former l'Alliance culturelle d'Ottawa (ACO) et mieux défendre les intérêts du milieu culturel ottavien. D'autres organismes culturels se sont également associés pour la même raison au sein de leurs communautés; chez certains, les programmes, les espaces, les communications et le marketing témoignent d'une conception plus dynamique du leadership. Les organismes de premier plan (Galerie d'art d'Ottawa, Great Canadian Theatre Company, École d'art d'Ottawa, musées locaux ou nationaux) et les organisateurs de divers festivals font office de pièces d'ancrage : ils génèrent des publics, innovent et suscitent ou assurent le soutien du secteur. Tout cela est très précieux, mais des risques existent : celui de dédoubler ou de disperser les efforts, celui d'émettre au nom du milieu des communications divergentes, celui enfin d'exclure certains groupes ou organismes.
- Les auteurs de l'*Étude de faisabilité sur le développement semi-indépendant du secteur culturel* (en abrégé, l'« *Étude de faisabilité* ») ont examiné les autres modèles qui pourraient être suivis à Ottawa pour le financement de la culture et la direction des opérations. Certains de ces modèles ont été jugés viables, compte tenu des problèmes de fond qui se posent à notre milieu. Les résultats de l'étude montrent que l'adoption d'un nouveau modèle pourrait donner plus de cohésion aux instances dirigeantes et accroître la capacité du secteur à contribuer au développement urbain. Les recommandations de l'étude (poussant entre autres à choisir un mode de fonctionnement beaucoup plus indépendant que selon l'approche actuelle, pilotée par la municipalité) n'ont pas recueilli un large soutien du milieu; aussi les auteurs ont-ils suggéré de former dans l'immédiat un groupe de travail pluriel dont les membres détermineraient ensemble la meilleure voie à suivre.
- Le GRCO diffuse et analyse des données et de l'information éprouvées concernant l'état du secteur culturel d'Ottawa. Dans son rapport publié en 2018 (*La culture à Ottawa – Retombées et indicateurs*), le groupe analysait quatre indicateurs (« présence », « participation », « soutien » et « retombées »). Ce rapport visait à éclairer les organismes culturels, les têtes dirigeantes et les responsables politiques, tous intervenants auxquels incombent des tâches de planification, d'évaluation, de développement, de définition des priorités, d'affectation des ressources et de prise de décisions. L'information contenue dans le rapport peut contribuer à rendre l'action du milieu plus efficace. Les auteurs de la Feuille de route se sont d'ailleurs inspirés des indicateurs en question, qui constituent le cadre de base dans lequel devra être évaluée l'atteinte des objectifs de la Feuille de route et les retombées de celle-ci sur la vitalité culturelle d'Ottawa.
- La Feuille de route a été rédigée parallèlement à d'autres rapports, notamment l'*Étude de faisabilité* et, plus récemment, le rapport de la Ville d'Ottawa (*L'Ottawa de demain, après 2036*), qui recense les forces susceptibles de remodeler la capitale nationale au cours des prochaines années.
- En 2019, la Ville d'Ottawa a également entamé un exercice pluriannuel d'où découleront un nouveau plan officiel pour la croissance future d'Ottawa et un cadre stratégique à l'intérieur duquel sera mené son développement physique – deux outils liés eux aussi à l'objectif fondamental (devenir la ville nord-américaine de taille moyenne où il fait le plus bon vivre).
- Il faut bien comprendre que, même si la culture peut jouer un rôle clé en la matière, Ottawa doit opérer un virage stratégique si elle veut en tirer tous les avantages. Les recommandations qui suivent ont pour but de faciliter ce virage.

Éléments clés

1.1 Intégrer stratégie, planification et investissements culturels

- Considérer la promotion de la culture comme un objectif ou un thème transversal dans le cadre de la politique stratégique et des efforts de planification de la Ville d'Ottawa. La Ville peut commencer par une décision de principe consistant à souligner l'importance de la culture pour le bien-être socio-économique des Ottavians en incluant des éléments culturels dans les plans stratégiques et divisionnaires de la municipalité. On décuple les retombées de la culture quand on en fait un indicateur de qualité de vie et qu'on en explicite les avantages socio-économiques dans les plans stratégiques comme dans le cadre de la planification à court terme. Une telle décision de principe entraînerait l'intégration des priorités culturelles aux mesures tactiques de programmation prises d'un bout à l'autre de l'administration. Ce virage pourrait nécessiter de donner plus d'importance, au sein de l'organigramme de la Ville d'Ottawa, aux postes de responsables culturels.
- Trouver de nouveaux mécanismes d'investissement qui offrent aux organismes culturels et acteurs individuels d'Ottawa la souplesse requise pour répondre aux besoins locaux et futurs, notamment celui d'une meilleure inclusion et d'une accessibilité accrue (voir détails sous « Priorité n° 2 »).
- Amener les organismes culturels d'Ottawa à se concentrer sur leur rôle d'agents unificateurs et sur les priorités énoncées dans la Feuille de route lorsqu'ils élaborent leurs plans stratégiques ou annuels et leurs programmes connexes. De même, quand un quartier ou un secteur fait peau neuve, on a tout à gagner en prenant en compte le rôle que joue la culture dans le bien-être des résidents. Les chances qu'il en soit ainsi seront d'autant plus grandes que les politiques, le financement et les pratiques de la Ville d'Ottawa iront dans le même sens.

« Quand chaque politique ou décision entourant le développement repose sur une grille de lecture et un guide d'évaluation appropriés, il est plus facile de déterminer, de documenter et d'étoffer les dimensions culturelles des mesures de planification et de développement à l'échelle locale, en plus d'en atténuer les possibles impacts négatifs. »

Rapport *Why must culture be at the heart of sustainable urban development?*, Agenda 21 de la culture, Cités et Gouvernements Locaux Unis CGLU), janvier 2016 [traduction libre]

1.2 Réforme des instances dirigeantes

- Confier à un conseiller municipal le rôle de « commissaire à la culture ». Cet intervenant serait le promoteur de la culture au sein de l'administration d'Ottawa et du conseil municipal. Il en soulignerait l'importance pour une ville qui se veut toujours plus agréable à vivre, contribuerait à greffer la dimension culturelle aux grilles de lecture des décideurs et collaborerait avec les partenaires du milieu. Il pourrait aussi présenter des projets particuliers et les défendre auprès du conseil municipal, sans empêcher les autres membres de celui-ci d'en faire autant de leur côté.
- Donner suite à la recommandation de l'*Étude de faisabilité* qui suggérait de mettre sur pied un groupe de travail pluriel ou une coalition représentative du secteur, et d'en coordonner l'action. Son rôle consisterait à déterminer et à établir le modèle permettant de piloter au mieux le secteur culturel, dans l'intérêt des résidents et conformément aux objectifs à long terme d'Ottawa (la composition du groupe fait l'objet de la section « Priorité n° 2 »).
- Étudier les organismes de services et les réseaux associés au secteur culturel d'Ottawa afin de déterminer les possibilités de concentration des fonctions ou structures de développement, en vue d'une meilleure collaboration et – en ce qui concerne la représentativité du secteur, de ses

activités et des services dont il bénéficie lui-même – d'un niveau accru d'efficacité, de cohésion, de diversité et d'inclusion. L'effort devrait porter sur les meilleurs modes d'organisation du secteur ainsi que sur les fonctions et rôles de soutien que peut assurer la Ville d'Ottawa en la matière.

1.3 Systèmes de mesure et de production de rapports

- Rendre compte des résultats obtenus dans l'application du *Plan d'action renouvelé*. Les recherches menées en vue de la Feuille de route ont confirmé la pertinence de plusieurs des priorités énoncées dans le *Plan d'action renouvelé*. Les Ottavien·nes doivent savoir dans quelle mesure les recommandations de celui-ci ont été appliquées ou non. Il sera ainsi plus facile de planifier et d'agir à la lumière de nos propres recommandations.
- Exploiter les données et l'information recueillies par le GRCO sur l'état de la culture à Ottawa, et poursuivre sur sa lancée. Concevoir par ailleurs et mettre en place un cadre de gestion, d'évaluation et d'apprentissage (GÉA) axé sur le développement du secteur culturel ottavien. Ce cadre permettrait de déterminer des indicateurs clés en rapport avec l'impact de la culture sur la qualité de vie. Il servirait aussi à savoir quelles recherches entreprendre et quels mécanismes actionner pour contrôler ces indicateurs, effectuer les mesures nécessaires et rendre compte des résultats. Mesures et rapports devraient ensuite être produits en continu.
- Financer et tenir un sommet annuel où les représentants du milieu culturel, de la Ville d'Ottawa et de la population en général, ainsi que les chercheurs et les spécialistes, pourront prendre la mesure des progrès accomplis, vérifier les priorités et trouver de nouvelles façons de collaborer afin de promouvoir le secteur et de favoriser l'atteinte des objectifs de la collectivité. La préparation et la tenue d'un tel rassemblement doivent être axées sur la diversité, l'équité, l'inclusion et l'accessibilité.

Figure 4. Synthèse des recommandations et des résultats liés à la priorité n° 1

Priorité n° 1 Positionner stratégiquement le rôle de la culture dans la création d'une ville habitable

Éléments clés	Champs d'action
1.1 Intégrer stratégie, planification et investissements culturels	1.1.1 Pour la Ville d'Ottawa, élaborer une politique qui inclue les dimensions culturelles dans les plans stratégiques et divisionnaires, et qui désigne la culture comme un indicateur de qualité de vie.
	1.1.2 Trouver de nouvelles approches en matière d'investissements culturels.
	1.1.3 Veiller à ce qu'organismes culturels et groupes sociaux désignent la culture comme un facteur de cohésion dans leurs plans stratégiques et tactiques.
1.2 Renforcer les instances dirigeantes du secteur culturel	1.2.1 Créer un poste de commissaire à la culture et l'attribuer à un conseiller municipal.
	1.2.2 Former une coalition représentant des horizons très divers, chargée d'étudier les enjeux et de promouvoir la culture.
	1.2.3 Analyser les possibilités de regroupement des fonctions ou organismes de développement du secteur et voir comment structurer les services de soutien de la Ville d'Ottawa de la façon voulue.
1.3 Systèmes de mesure et de production de rapports	1.3.1 Rendre compte des résultats obtenus dans l'application du <i>Plan d'action renouvelé</i> .
	1.3.2

Éléments clés	Champs d'action
	<p>1.3.3 Concevoir et mettre en place un cadre de mesure, d'évaluation et d'apprentissage en matière de développement culturel à Ottawa, en exploitant et en soutenant les travaux du Groupe de recherche sur la culture d'Ottawa (GRCO).</p> <p>Tenir un sommet annuel où les acteurs du milieu considéré pourront prendre la mesure des progrès accomplis, vérifier les priorités et trouver de nouvelles possibilités de collaboration.</p>

RÉSULTATS – Reconnaissance de l'importance de la culture en matière d'urbanisme et de bien-être de la collectivité; renforcement de son rôle dans la matérialisation de la vision à long terme de la Ville.



Priorité n° 2 Favoriser l'inclusivité, qu'il s'agisse du pilotage du secteur, des œuvres culturelles ou de la reconnaissance des expériences (priorité transversale)

Parmi les défis qu'Ottawa doit relever pour se doter d'un secteur culturel bien portant et proposer une offre culturelle viable, il y a la question des progrès à accomplir en matière de diversité, d'inclusion, d'équité et d'accessibilité.

Nous avons besoin de stratégies et de solutions qui abattent les obstacles à l'inclusion. Les personnes et les groupes qui courent le risque d'être exclus doivent être mis à contribution et prendre une part active à l'élaboration de ces stratégies.

Les commentaires recueillis évoquaient divers secteurs clés qui nécessitent davantage d'inclusion, qu'il s'agisse d'occasions de goûter à la culture, de travailler dans le secteur culturel, d'y jouer un rôle moteur, d'élaborer des plans et des politiques ou d'influer sur les nouvelles orientations et sur le financement.

Les commentateurs voient dans une diversité accrue et plus visible au sein des instances dirigeantes un moyen essentiel de résoudre certains des problèmes nuisibles à la vitalité du secteur culturel. Il est particulièrement question de la nécessité de donner plus de place aux communautés autochtones, à la communauté francophone et, plus généralement, aux groupes sur lesquels plane le risque d'être exclus⁵.

Parmi les problèmes criants à résoudre, citons encore les difficultés d'accès aux œuvres culturelles, de participation à leur création ou tout simplement de transport. Les résidents sondés estimaient par ailleurs qu'Ottawa peut, au vu de ce qui a été fait pour rendre son centre-ville plus vivant et plus accessible, se consacrer au développement culturel des autres quartiers, sans négliger les secteurs ruraux ou moins avantagés.

Remarque – La priorité n° 2 est d'importance capitale. On ne pourra s'y atteler efficacement qu'en l'intégrant à toutes les autres selon une démarche transversale (à la manière de la Ville d'Ottawa, qui superpose la grille de lecture de l'équité et de l'inclusion à ses activités de planification et d'exploitation).

« Les services culturels sont des services de base et l'égalité dans leur accès doit être garantie à tous [...], y compris les pauvres et les plus vulnérables. Les expressions, services, biens culturels et sites du patrimoine peuvent contribuer au développement économique inclusif et social. »

La culture dans les objectifs de développement durable : un guide pour l'action locale
Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU), mai 2018

⁵ Selon le *Guide de l'Optique d'équité et d'inclusion* que la Ville d'Ottawa a publié en 2018, ces groupes sont les Autochtones, les francophones, les immigrants, les personnes LGBTQ+, âgées, handicapées, démunies, racialisées ou vivant en région rurale, les femmes et les jeunes

Éléments clés

2.1 Favoriser la diversité

- Faire de la représentativité et de la participation des groupes susceptibles d'être exclus un enjeu essentiel lors de la mise sur pied de la coalition recommandée sous « Priorité n° 1 ». Reconnaître le savoir, l'expérience et l'intérêt d'organismes cadres ou bien enracinés plus grands et mieux établis (y compris la Ville d'Ottawa), et tirer parti de leurs capacités. Saluer l'arrivée d'organismes ou d'acteurs individuels fraîchement entrés en scène ou d'envergure plus modeste, qu'ils émanent ou non du milieu culturel. Veiller à la représentation des groupes autochtones et francophones.
- Analyser, sous l'angle de l'équité et de l'inclusion, le niveau actuel de participation aux instances dirigeantes, à la création ou simplement à la vie culturelle. En fonction du résultat de l'analyse, concevoir des stratégies et prendre des mesures visant à accroître l'équité et l'inclusion. Tirer parti des mécanismes déjà prévus dans les programmes culturels de la Ville d'Ottawa (en matière d'exposition d'art dans les lieux publics, par exemple), afin d'amener les groupes les plus exposés à l'exclusion à saisir les possibilités offertes.

« Fondée sur le territoire traditionnel non cédé du peuple algonquin, Ottawa est devenue une ville englobant des collectivités rurales, suburbaines et urbaines aux histoires riches et diversifiées. Comptant des personnes de différents âges, ascendances, compétences, pays d'origine, cultures, sexes, revenus, langues, races et orientations sexuelles, Ottawa est une ville dynamique et véritablement pour tous. »

Guide de l'Optique d'équité et d'inclusion
Ville d'Ottawa, 2018

2.2 Améliorer l'accessibilité

- À la Ville d'Ottawa et dans les organismes culturels, prendre les décisions concernant la programmation, le financement, les espaces et les découvertes culturelles avec l'accessibilité comme grille de lecture, afin de :
 - Faire de l'accès à la culture un droit universel
 - Hisser au rang des priorités l'accessibilité matérielle et financière à la participation à la culture et aux espaces de création
 - Trouver des moyens d'améliorer l'accessibilité financière aux activités culturelles
 - Améliorer l'accessibilité matérielle en rendant les lieux de présentation et de découverte d'œuvres culturelles plus faciles d'accès, spécialement pour les personnes handicapées ou à mobilité réduite
 - Considérer comme une priorité le fait que les gens aient accès à la culture là où ils résident (Ville d'Ottawa et organismes culturels)
 - Intégrer les difficultés de transport aux plans culturels et les dimensions culturelles aux plans de gestion des transports

Figure 5. Synthèse des recommandations et des résultats liés à la priorité n° 2

Priorité n° 2 Favoriser l’inclusivité, qu’il s’agisse du pilotage du secteur, des œuvres culturelles ou de la reconnaissance des expériences (priorité transversale)

Éléments clés	Champs d’action	
2.1 Favoriser la diversité	2.1.1	Concernant la coalition recommandée au point 1.2.2, veiller à une participation marquée par la diversité et la représentativité.
	2.1.2	Analyser le niveau actuel de participation à la vie culturelle ottavienne sous l’angle de l’équité et de l’inclusion; élaborer des stratégies et des tactiques qui renforcent l’équité et l’inclusion.
2.2 Améliorer l’accessibilité	2.2.1	En matière de programmation, de financement, d’espaces et d’activités culturels, prendre les décisions sous l’angle de l’accessibilité.
RÉSULTATS – Prise en compte de la diversité d’Ottawa à tous les niveaux (investissements, gouvernance, instances dirigeantes et personnel, participation à la vie culturelle).		

Priorité n° 3 Assurer la vitalité et la viabilité du secteur culturel

On mesure le bien-être socio-économique général d'une ville à la vitalité et à la viabilité de son secteur culturel. En soutenant et en finançant les organismes culturels aujourd'hui, on prépare l'aptitude au leadership et les autres capacités qui leur assureront à long terme toute la vitalité et la viabilité souhaitables. Ils pourront ainsi jouer un plus grand rôle dans la cité, donc contribuer davantage à l'atteinte des objectifs de qualité de vie d'Ottawa.

Quelques constats dignes de mention :

- Le recrutement et la fidélisation du personnel sont l'une des grandes préoccupations des organismes culturels, en grande partie parce qu'ils n'ont pas les moyens d'offrir des conditions de rémunération avantageuses.
- Dans les petits organismes, le cheminement de carrière fait souvent en sorte que les intéressés parviennent à des postes d'administrateur ou de gestionnaire sans posséder nécessairement les compétences requises, d'où un taux élevé de rotation du personnel.
- C'est dans le domaine du marketing, des demandes de subvention, de la gestion des ressources humaines, du perfectionnement professionnel et du réseautage qu'on signale les principales lacunes dans les organismes culturels.
- Pour le secteur culturel, la Ville d'Ottawa est une importante source de financement et de soutien. L'aide apportée permet aux organismes d'optimiser le financement qu'ils peuvent obtenir auprès des sources non municipales.
- La manne municipale est répartie entre les organismes à but non lucratif sous la forme de subventions annuelles pour dépenses courantes, pour projets ou pour immobilisations, selon un processus d'attribution indépendant. Ces fonds constituent l'une des plus importantes sources de financement du secteur culturel; sans elle, pas de fonctionnement ni de développement durables. Pour bien des organismes, le fardeau des demandes de subventions et de la production de rapports peut être lourd et les distraire de leur mission. Pour les groupes moins bien établis ou marginalisés, ce fardeau peut même interdire l'accès aux fonds municipaux.
- On ne pourra tirer le meilleur parti du secteur culturel sans un financement accru et constant. C'est l'une des principales difficultés à lever. Les parties prenantes estiment qu'il est possible de trouver des façons novatrices de soutenir la culture. Les répondants au sondage mené dans le cadre de l'*Étude de faisabilité* ont jugé qu'un financement durable, assuré de différentes façons (subventions ou financement de base publics, aide des mécènes ou des entreprises, recettes) constituait la priorité des priorités et l'un des secrets de la réussite. Parmi les possibilités que tous les organismes n'ont pas encore envisagées sérieusement, citons le financement privé ou les nouvelles approches que sont les microsubventions et les programmes de financement initial.
- Les besoins sont particuliers dans le cas des acteurs indépendants (artistes ou spécialistes de telle ou telle discipline), des groupes informels, des collectifs, des groupes mal desservis ou susceptibles d'être exclus, des organismes en émergence et des programmes encore balbutiants. Leurs chances de succès seraient accrues si l'on offrait des modes de financement de type nouveau et plus souples.
- Dans le milieu culturel ottavien, les groupes susceptibles d'être exclus sont souvent représentés par de petits organismes ou des agents individuels qui ne sont pas forcément admissibles à l'aide à long terme des mécènes ou des gouvernements. Privés de financement substantiel et prolongé, ces groupes ne peuvent monter en puissance ni se doter d'une réserve de liquidités qui leur

donnerait accès aux fonds octroyés pendant de longues périodes. Il faut aider les groupes sous-représentés et les organismes culturels inexpérimentés à obtenir eux aussi l'aide traditionnelle ou à bénéficier de nouveaux mécanismes.

- En dehors de la municipalité, des bailleurs de fonds jouent un rôle essentiel dans le développement du secteur culturel d'Ottawa, et le financement municipal constitue souvent le levier qu'on pourra faire jouer auprès d'eux. Ces autres sources de financement comprennent, sans s'y limiter, les activités génératrices de revenus (vente de billets, vente de créations, etc.), ministères fédéraux ou provinciaux (Patrimoine canadien, ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport de l'Ontario), Conseil des arts du Canada, Conseil des arts de l'Ontario, Fondation Trillium de l'Ontario, Fondation communautaire d'Ottawa, etc.
- Le secteur ottavien des hautes technologies peut aussi proposer des commandites et nouer des partenariats avec des organismes culturels, ce qui pourrait d'ailleurs accroître les possibilités que la capitale nationale devienne un pôle d'attraction pour les médias numériques.
- Le développement du secteur culturel pourrait aussi passer par une collaboration accrue – pouvant tendre vers l'intégration – avec Investir Ottawa, Tourisme Ottawa et les zones d'amélioration des affaires.
- On note une volonté de diversifier les sources de financement du secteur culturel afin de réduire la dépendance à l'égard de la Ville d'Ottawa et d'explorer de nouvelles voies. Pour cela, les organismes culturels ont besoin de soutien et des compétences nécessaires. Des programmes de renforcement des capacités et de perfectionnement professionnel en matière de collecte de fonds et de collaboration pourraient être utiles. La mise sur pied d'une structure chargée d'aider le secteur à capter des fonds privés pourrait être étudiée.

Éléments clés

3.1 Renforcement des instances dirigeantes et développement organisationnel

- Entreprendre un audit afin de déterminer les problèmes de fond liés aux ressources humaines et aux capacités; concevoir une stratégie et des programmes permettant de les résoudre. L'accent peut être placé sur les groupes les plus susceptibles d'être exclus. Évaluer et utiliser les outils, ressources, résultats d'études et stratégies se rapportant aux solutions proposées par d'autres organismes nationaux ou provinciaux, par exemple le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, le Conseil des ressources humaines, l'Ontario Nonprofit Network ou encore WorkInCulture.
- Nouer des partenariats et créer des possibilités de développement du leadership dans le secteur culturel afin de :
 - stimuler la collaboration entre les organismes locaux et les établissements d'enseignement renommés qui, au Canada ou ailleurs, proposent aux acteurs du milieu culturel des programmes de renforcement des capacités;
 - ouvrir de nouvelles voies, axées par exemple sur le mentorat et la collaboration entre les dirigeants des organismes bien établis et les responsables des structures plus récentes ou plus petites; promouvoir le brassage d'idées interdisciplinaire et entre groupes culturels ou linguistiques différents, conformément aux objectifs liés à la diversité et à l'inclusion;
 - trouver des façons originales d'amener différents groupes communautaires à faire jouer collectivement leurs talents respectifs;
 - établir des partenariats intersectoriels.

3.2 Assurer un financement continu

- Prévoir des hausses de financement annuelles dans le budget municipal consacré aux affaires culturelles, en reconnaissance de la contribution de la culture à l'atteinte des objectifs de qualité de vie d'Ottawa. C'est grâce à cette aide de base que les organismes peuvent, au fil du temps, acquérir la capacité de devenir autonomes, obtenir d'autres formes de financement ou générer leurs propres revenus.
- Trouver de nouvelles façons de demander de l'aide financière et de produire les rapports exigés, parallèlement à la mise sur pied de mécanismes de financement nouveaux ou rationalisés. S'attacher particulièrement à offrir davantage de « portes d'entrée » aux groupes exposés à l'exclusion. S'inspirer des programmes culturels de la Ville d'Ottawa qui prévoient des procédures de soumission simplifiées pour certains groupes.
- Promouvoir ou susciter des projets de collaboration intersectorielle entre le milieu culturel et, par exemple, le secteur des hautes technologies, Investir Ottawa, Tourisme Ottawa ou les zones d'amélioration des affaires (ZAC).

Figure 6. Synthèse des recommandations et des résultats liés à la priorité n° 3

Priorité n° 3 Assurer la vitalité et la viabilité du secteur culturel

Éléments clés	Champs d'action	
3.1 Renforcement des instances dirigeantes et développement organisationnel	3.1.1	Entreprendre un audit des ressources humaines; élaborer une stratégie et un plan de développement.
	3.1.2	Étudier les possibilités de partenariat et de perfectionnement des ressources humaines.
3.2 Assurer un financement continu	3.2.1	Prévoir des hausses annuelles de financement de la culture.
	3.2.2	Étudier de nouvelles approches ou de nouveaux mécanismes en matière d'affectation de fonds, de soumission de demandes et de production de rapports.
	3.2.3	Initier des activités de collaboration intersectorielles ou les favoriser.

RÉSULTATS – Renforcement des organismes culturels, à la viabilité plus assurée et pouvant ainsi contribuer plus efficacement aux objectifs de la Ville d'Ottawa liés à la qualité de vie.

Priorité n° 4 Renforcer les infrastructures culturelles

Des investissements dans les infrastructures culturelles contribueraient à rehausser le statut de capitale pétillant de vie culturelle dont jouit Ottawa. On y trouve déjà des installations remarquables. Résidents et visiteurs profitent des récents investissements auxquels le *Plan d'action renouvelé* a donné lieu. De grands projets d'immobilisations ont permis de rénover ou de réaménager une partie des installations existantes. L'agrandissement de la Galerie d'art d'Ottawa ou le réaménagement de La Nouvelle Scène Gilles Desjardins, pour ne nommer que ces deux réalisations, ont eu d'heureuses répercussions sur le secteur et le paysage culturels de la capitale. Ottawa est davantage reconnue comme une ville agréable à vivre et à visiter. L'élan est pris; forte de l'expérience acquise, la ville doit continuer à améliorer ses infrastructures culturelles et à résoudre les problèmes signalés par les résidents.

Des commentaires recueillis pendant la préparation de la Feuille de route, il est ressorti systématiquement que trouver des lieux accessibles et d'un coût abordable où présenter des œuvres culturelles est particulièrement ardu à Ottawa. D'un bout à l'autre de la ville mais aussi dans les régions rurales, on réclame également, pour l'organisation des activités culturelles, des espaces auxquels chacun ait accès.

À Ottawa, le développement immobilier s'accélère, en partie à cause de la demande en unités d'habitation et en locaux commerciaux. D'un côté, cela risque de compliquer la situation mais on voit par ailleurs s'ouvrir des possibilités d'intégration d'espaces culturels accessibles et d'un coût abordable dans les immeubles réaménagés ou en projet.

Les Ottavians estiment également nécessaire de préserver, de mettre à l'honneur et d'ouvrir au public les immeubles, espaces ou lieux de vie patrimoniaux. Les paysages patrimoniaux – ces territoires transformés par les êtres humains – ont une grande valeur culturelle, notamment aux yeux des communautés autochtones, et leur préservation devrait constituer une priorité. Citons par exemple le canal Rideau, classé par l'UNESCO comme faisant partie du patrimoine mondial et auquel les populations autochtones attachent un intérêt historique en tant que voie navigable naturelle.

Améliorer les moyens de transport et assurer la présence d'espaces culturels ainsi que l'organisation d'activités là où résident les gens constituent pour les Ottavians une autre priorité. Sur ce point, nous reportons le lecteur aux recommandations formulées au point 2.2 ci-dessus.

Sur la question des infrastructures culturelles, on peut résumer comme suit les autres commentaires ou constats :

- Les travailleurs culturels consacrent beaucoup de temps et d'énergie à trouver et à conserver des locaux d'un coût abordable. La difficulté est encore plus grande pour les travailleurs indépendants, jeunes, aux aptitudes différentes, autochtones ou courant un autre risque d'exclusion. On juge que l'accélération du développement immobilier réduit les possibilités de créer dans les quartiers des espaces peu coûteux, par exemple à l'intérieur des anciennes zones industrielles. Pour bien des acteurs, le coût des locaux proposés dans les institutions nationales, dans certains nouveaux complexes ou dans les immeubles rénovés peut être prohibitif.
- Les promoteurs immobiliers doivent être invités à investir dans des espaces culturels.
- Les locaux sous-utilisés peuvent être recensés et mis à profit.
- La Ville d'Ottawa peut pousser plus vigoureusement à la multiplication et à l'amélioration des espaces culturels, en plus de contribuer à les rendre plus abordables.
- Il est possible de rendre plus accessibles les espaces culturels appartenant à la Ville et de se servir d'autres locaux à des fins culturelles.

- Le besoin en espaces permettant des formes d'expression authentiques et diverses a été exprimé. Est particulièrement prioritaire l'ouverture de lieux appropriés à la pratique et à la présentation des traditions autochtones locales.
- Des politiques plus souples s'imposent qui favoriseront les manifestations informelles et spontanées – bref, authentiques.
- Ottawa aurait avantage à s'associer à un promoteur comme Artscape Toronto, spécialisé dans les projets immobiliers et les programmes ou services connexes axés sur les besoins des artistes.
- Dans les villes où se trouvent des pôles ou quartiers culturels, le secteur est plus viable et ses impacts socio-économiques, plus durables. Ces villes sont considérées comme des chefs de file en matière de culture et des modèles de cité conviviale.
- Beaucoup de villes ont lancé des programmes de développement de pôles d'activité (où sont offerts aux artistes des lieux abordables et accessibles de résidence, de travail ou de présentation d'œuvres) ou d'extension des quartiers culturels.
- En s'inspirant des modèles suivis ailleurs, Ottawa pourrait transformer en atout le problème bien réel de la pénurie d'espaces. Voici quelques-uns des exemples qu'ont donnés nos interlocuteurs :
 - Conversion d'un bâtiment industriel rénové et classé patrimonial en pôle pour les arts et la culture, au 401 de la rue Richmond O. à Toronto.
 - Programmes PAL de Toronto, Vancouver et Stratford, qui ont permis de créer des espaces résidentiels et de travail pour les travailleurs culturels d'un certain âge - comme étant poursuivi par PAL Ottawa ici en Ottawa.
 - Politiques favorisant la constitution de pôles par des acteurs voués à la culture (OSBL, organismes culturels, commerces de détail, cafés et restaurants), pour susciter l'apparition naturelle d'îlots urbains où les créateurs peuvent trouver les produits et services dont ils ont besoin.
 - Nouvelles formules d'accession à la propriété autorisant la protection à perpétuité d'espaces abordables. Dans certaines villes, on trouve l'équivalent des « Creative Enterprise Zones » de Londres, qui permettent aux artistes et aux entreprises du secteur de la création de prendre racine et de se côtoyer dans des ateliers ou espaces de travail abordables. Avec le soutien de l'administration municipale, les responsables aident ces artistes ou entreprises à obtenir toutes sortes de moyens : locaux à coût abordable, soutien au développement des affaires, formations pour entreprises commerciales, exonération de la taxe professionnelle ou encore liaisons Internet ultrarapides.
 - Formules novatrices permettant l'accession à la propriété, l'utilisation partagée de locaux ou leur affectation à des groupes bien précis (exemples donnés : espaces communautaires, locaux communs, espaces réservés aux jeunes).
 - Fiducies foncières d'un nouveau genre (comme à San Francisco), grâce auxquelles les artistes peuvent trouver des locaux abordables. Une fois le capital réuni, la fiducie achète des propriétés qu'elle loue à un prix raisonnable.
 - L'article 37 de la *Loi sur l'aménagement du territoire* de l'Ontario a déjà été utilisé pour améliorer des installations culturelles ou en soutenir la construction. Des promoteurs ont pu ainsi troquer des aménagements collectifs contre telle ou telle dérogation aux règlements de zonage. À Toronto, The Theatre Centre est l'une des nombreuses installations culturelles à avoir ainsi bénéficié de l'article 37. Si la *Loi sur l'aménagement du territoire* est amendée, cette possibilité pourrait disparaître, mais la Ville d'Ottawa peut étudier des approches novatrices similaires.

Éléments clés

4.1 Analyse et planification des besoins

- Mener une analyse des besoins afin de déterminer le type et l'emplacement souhaités des espaces culturels, en ville comme dans les régions rurales ou mal desservies, sans oublier les lieux appropriés à la pratique et à la présentation des traditions autochtones locales. Étudier les recommandations pertinentes du *Plan d'action renouvelé* et évaluer les progrès accomplis ainsi que les mesures qu'il serait possible de prendre pour répondre aux besoins actuels. Élaborer un plan d'aménagement d'espaces culturels, avec constitution éventuelle et tenue à jour régulière d'un inventaire des dits espaces, mise en correspondance avec les besoins des utilisateurs, repérage des manques à combler et définition des stratégies à prévoir. Pourrait aussi être prévue l'analyse du taux d'utilisation actuel des locaux dans les installations exploitées par la Ville (Centre des arts Shenkman, Théâtre Centrepointe, Cour des arts, etc.), l'objectif étant de voir comment subventionner l'accès aux espaces sous-utilisés en raison de coûts de location particulièrement élevés.

4.2 Mise à jour des politiques et processus

- Actualiser les politiques et procédures de la Ville d'Ottawa afin de faciliter le soutien des espaces culturels existants et la mise sur pied de nouveaux espaces abordables, auxquels la population diversifiée d'Ottawa aura facilement accès. Étudier les pratiques suivies dans d'autres villes (Toronto, Montréal, Vancouver et Londres, par exemple) en matière d'installations culturelles, afin de voir lesquelles Ottawa pourrait adopter. Plus précisément :
 - Favoriser (ou inscrire dans les politiques d'aménagement urbain) la réaffectation à des fins culturelles des locaux sous-utilisés, en mettant l'accent sur l'accessibilité physique et financière, plutôt que sur le réaménagement à des fins commerciales. Intégrer aux plans et politiques la nécessité pour les promoteurs de prévoir des espaces culturels abordables dans les projets de construction ou de réaménagement et de contribuer à trouver des solutions peu coûteuses pour les espaces que les projets de réaménagement imposent de déplacer. On pourrait aussi prévoir des mesures permettant aux concepteurs d'espaces culturels de jouer plus facilement leur rôle à Ottawa.
 - Permettre aux fournisseurs locaux d'espaces qui agissent sans but lucratif et qui ont conçu des modèles d'affaires viables de demeurer en place ou d'acquérir les espaces en question, pour inscrire dans la durée les avantages qu'en tire la collectivité.
 - Fixer, à l'échelle de toute la ville, des objectifs de conservation et de construction d'espaces culturels afin de mieux répondre aux besoins des résidents ou du secteur et de contribuer à la réalisation de l'ambition à long terme d'Ottawa. Les objectifs doivent coïncider avec les besoins de la collectivité et la croissance démographique, en plus de tenir compte de facteurs comme le rythme du changement. Parallèlement, on devra prévoir des stratégies assurant l'équilibre entre la préservation et la valorisation des biens collectifs, pour ne pas faire perdre leur âme aux quartiers. Les objectifs devront être intégrés aux plans d'urbanisme.
 - Mettre au point un système et des critères permettant d'identifier et de classer de possibles futures installations culturelles (intérieures ou extérieures). Idéalement, il faudrait répondre aux demandes exprimées par les résidents et les utilisateurs d'un bout à l'autre d'Ottawa, mais les moyens disponibles ne permettront pas de satisfaire tout le monde, aussi faudra-t-il établir des priorités – raison d'être du système et des critères dont il est question ici et qui faciliteront la planification des investissements nécessaires.

- Revoir les politiques existantes afin de favoriser davantage les manifestations informelles et spontanées – donc authentiques – dans les différents quartiers.

4.3 Investir dans les pôles et districts culturels

- Soutenir la croissance des quartiers et pôles culturels dans les politiques municipales. La Ville d'Ottawa peut adapter celles-ci de manière à promouvoir les activités moins traditionnelles, afin de favoriser l'épanouissement culturel, de répondre aux besoins des secteurs de l'agglomération moins bien servis et de supprimer les obstacles. Pourraient ainsi être revus les programmes de subventions et de prêts, les aides aux entreprises, les incitatifs fiscaux et les règlements de zonage. D'importants éléments de solution pourraient découler de l'étude des possibilités de partenariats originaux et de la recherche (investissements à l'appui) de formules permettant aux artistes de disposer durablement de lieux de résidence, de travail, de création ou de présentation d'œuvres.
- En soutien à ce qui précède, prévoir des programmes pilotes afin de jauger les possibilités. Favoriser l'établissement d'un pôle culturel, le développement de lieux de résidence, de travail et de création pour les artistes âgés (PAL Ottawa), l'appropriation d'espaces de création et de présentation par les groupes autochtones locaux, l'émergence de quartiers ou secteurs culturels. Les expérimentations doivent être fondées sur les données et cibler les secteurs mal desservis ou vulnérables où la culture locale est bien vivante et les atouts, nombreux, mais qui pourraient pâtir d'un manque d'investissements ou de règlements défavorables.
- Préserver, mettre à l'honneur et ouvrir davantage au public les immeubles, espaces ou lieux de vie patrimoniaux. On peut par exemple financer leur préservation, rénover les entrepôts de jadis, soutenir la promotion du patrimoine, etc.

Figure 7. Synthèse des recommandations et des résultats liés à la priorité n° 4

Priorité n° 4 Renforcer les infrastructures culturelles

Éléments clés	Champs d'action	
4.1 Analyse et planification des besoins	4.1.1	Mener l'évaluation des besoins en espaces culturels; élaborer une stratégie et un plan qui y répondent.
4.2 Mise à jour des politiques et processus	4.2.1	Actualiser les politiques et procédures de la Ville d'Ottawa afin de faciliter le soutien des espaces culturels existants et la mise sur pied de nouveaux espaces.
4.3 Favoriser l'émergence de pôles et de districts culturels	4.3.1	Élaborer des politiques favorables aux districts et pôles culturels ainsi qu'aux partenariats connexes.
	4.3.2	Lancer un projet pilote de mise sur pied d'espaces et de districts culturels afin d'évaluer les possibilités.
	4.3.3	Investir dans la préservation des espaces patrimoniaux ainsi que la rénovation et la promotion des installations.

RÉSULTATS – Participation accrue et plus diversifiée aux œuvres et expériences culturelles dans l'ensemble de l'agglomération.



photo : Nik Ives-Allison

Priorité n° 5 Développer et promouvoir Ottawa en tant que ville de culture

Les habitants d'Ottawa jugent extrêmement important de renforcer son image de ville de culture. La voie principale à suivre pour ce faire serait de publiciser bien davantage la programmation et les événements culturels locaux. Notre secteur culturel joue un rôle important dans la marque de commerce d'Ottawa (« Le Canada dans une ville »). On doit en faire plus pour que ses atouts, ses possibilités et ses avantages sautent davantage aux yeux des résidents, des visiteurs et des parties prenantes.

À court ou à long terme, le tourisme culturel va demeurer l'un des principaux marchés touristiques. En 2017, il a été défini comme suit lors de l'assemblée générale de l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), un organisme onusien :

« [...] type d'activité touristique dans lequel la motivation essentielle du visiteur est d'apprendre à connaître, de découvrir et de consommer les attractions/produits culturels d'une destination touristique, matériels et immatériels, et d'en faire l'expérience. Ces attractions/produits se rapportent à un ensemble de caractères distinctifs d'une société – d'ordre matériel, intellectuel, spirituel et émotionnel – recouvrant les arts et l'architecture, le patrimoine historique et culturel, le patrimoine culinaire, la littérature, la musique, les industries créatives et les cultures vivantes avec leurs styles de vie, leurs systèmes de valeurs, leurs croyances et leurs traditions. »

Forte d'une histoire haute en couleurs, de son statut de capitale nationale, de la présence du canal Rideau, des édifices du Parlement et d'autres lieux historiques nationaux, Ottawa possède de flagrants atouts touristiques. Cela dit, un effort supplémentaire pourrait être consacré à l'établissement et à la promotion d'expériences culturelles, d'offres, d'événements et de spectacles marqués au coin de l'authenticité parce que profondément enracinés dans le terroir local. La mise en valeur de cet ensemble de lieux de prestige et de « trésors cachés » ne peut qu'en multiplier les retombées économiques et sociales. Du même coup, on inciterait davantage de représentants talentueux du monde de la culture et de la création à s'établir à Ottawa.

La mise en évidence et la promotion de notre offre culturelle nécessitent d'agir de manière plus stratégique et à de multiples niveaux. Travailleurs indépendants, petits centres culturels, manifestations d'envergure et vastes lieux d'exposition, organismes culturels et réseaux, groupes ethnoculturels, groupes autochtones locaux, etc. : tous ont besoin d'être aidés davantage à se promouvoir, eux et leurs activités. Certains y excellent déjà et savent non seulement se faire connaître, mais aussi mettre en valeur la culture ottavienne. Il est possible d'accroître les efforts de mise en évidence et de promotion, de mieux les intégrer aux activités de planification municipale (sachant en particulier qu'Ottawa va moderniser ses moyens de transport au cours des prochaines années) et de les déployer de façon plus concertée afin d'en optimiser les résultats.

En 2018, des responsables des secteurs locaux de la culture et du tourisme agissant auprès de la Ville d'Ottawa ont confirmé leur engagement à étudier le lien dynamique qui unit ces deux secteurs, afin de promouvoir la capitale nationale comme destination touristique culturelle. C'est ainsi qu'a été mis sur pied le GTTCO (groupe de travail sur le tourisme culturel à Ottawa). Le groupe a consacré du temps et des moyens au soutien d'activités permettant de préciser l'approche stratégique à adopter. En partenariat avec la ZAC du Marché By, le GTTCO a soutenu le projet pilote de kiosque « Destination OTTAWA » et recommandé dans un rapport les prochaines étapes de mise sur pied de la stratégie à suivre en matière de tourisme culturel. On y fait état des résultats du projet pilote et on y énonce les constats tirés du rapport *Tourism and Cultural Synergies* que l'OMT a publié en 2018. Le GTTCO souligne combien il importe

d'investir aujourd'hui dans le tourisme culturel afin de tirer parti de l'intérêt grandissant des voyageurs pour des formes de culture authentiques, locales et contemporaines. Le rapport fait état des tendances observées et des possibilités qui s'offrent dès à présent au secteur culturel, aux acteurs du tourisme, à l'industrie hôtelière et aux établissements commerciaux d'Ottawa.

Pour qu'Ottawa se définisse comme une destination touristique-culturelle de premier plan, elle doit agir sur le plan stratégique et selon une approche multisectorielle, en s'appuyant sur la vision et la stratégie qu'impliquent aussi bien le tourisme culturel que les efforts de promotion de la marque et de marketing requis; un financement permettrait au GTTCO de bâtir un cadre adapté. Axé sur les possibilités d'attraction touristique et de participation de visiteurs, il permettrait de mieux mettre en valeur les actifs culturels d'Ottawa, d'en développer et d'en promouvoir d'autres, d'accroître le potentiel de développement économique de la ville, d'ouvrir de nouveaux débouchés pour les œuvres culturelles et de bâtir la marque Ottawa.

Éléments clés

5.1 Marketing, promotion et dialogue

- Monter et financer une campagne intersectorielle que les organismes culturels, différentes entreprises, la Ville d'Ottawa ainsi que des structures nationales ou locales concevront et s'attacheront ensemble à financer et à mener. Cette campagne aura plusieurs objectifs :
 - Présenter Ottawa comme une destination culturelle, s'inspirer des villes qui y sont parvenues pour elles-mêmes et exploiter les succès que la nôtre a déjà obtenus en la matière. L'expérience tirée d'« Ottawa 2017 », l'avantage d'être une capitale nationale et l'activité culturelle locale de ses quartiers peuvent aussi être mis à profit.
 - Caractériser et promouvoir le secteur culturel en mettant en relief ses nombreux atouts, en lui trouvant des défenseurs bien en vue et en confiant sa promotion à des représentants choisis du milieu (artistes, musiciens, comédiens, animateurs de lieux patrimoniaux, etc.), selon une approche concertée.
 - Rendre plus visibles et promouvoir le secteur ottavien des festivals, les beautés naturelles d'Ottawa, ses spectacles, ses lieux historiques et autres propositions culturelles locales, afin de décupler l'activité touristique et d'inciter les visiteurs à séjourner plus longtemps. Mettre à profit et poursuivre le projet pilote de kiosque « Destination Ottawa » mené en 2018 (voir ci-dessous) et approfondir à cette fin le travail déjà mené par le GTTCO.
 - Mener d'autres projets intégrés et concertés de marketing du secteur culturel, ainsi que le dialogue intersectoriel en cherchant activement à inclure les groupes susceptibles d'être exclus. Le sommet annuel dont il est question au point 1.3.3 peut jouer ici un rôle déterminant.
 - Mettre en valeur les créateurs et innovateurs locaux.

5.2 Tourisme culturel

- Faire du tourisme culturel une priorité des stratégies, plans et politiques actuels de la Ville d'Ottawa, et y consacrer un financement soutenu.
- Formaliser davantage, financer et poursuivre le travail du GTTCO afin de produire la Feuille de route (vision-stratégie-plan) qui s'impose en la matière; amener d'autres intervenants clés à participer à ces efforts.

- Lancer la phase 2 du projet de kiosque Destination OTTAWA avec un organisateur en chef désigné et conformément aux recommandations du rapport issu du projet pilote.
- Créer un fonds pour les contrats à terme à l'intention des organismes culturels et des travailleurs indépendants, afin qu'ils soient davantage en mesure d'exploiter les possibilités de financement des projets de développement culturel et touristique. Cela implique notamment de prévoir du financement destiné à aider les travailleurs à trouver, mettre en forme et concrétiser leurs programmes ou idées de produits qui se traduiront pour les visiteurs par ces formes de culture authentique qu'ils recherchent.

Figure 8. Synthèse des recommandations et des résultats liés à la priorité n° 5

Priorité n° 5 Développer et promouvoir Ottawa en tant que ville de culture

Éléments clés	Champs d'action	
5.1 Marketing, promotion et dialogue	5.1.1	Mener une campagne intersectorielle concertée visant à présenter Ottawa comme destination touristique culturelle, avec stratégie de mise en marché intégrée et pilotée par la collectivité.
5.2 Tourisme culturel	5.2.1	Faire du tourisme culturel une priorité des stratégies de la Ville d'Ottawa comme des stratégies et des plans de Tourisme Ottawa.
	5.2.2	Élaborer et mettre en œuvre un plan directeur en matière de tourisme culturel (GTTCO).
	5.2.3	Mener la phase 2 du projet de kiosque Destination OTTAWA dans la rue York et sur l'avenue Sussex.
	5.2.4	Créer un fonds pour les contrats à terme liés au tourisme culturel.

RÉSULTATS – Reconnaissance d'Ottawa, à l'échelle locale, nationale et internationale, comme une ville propice au travail et à la participation à la vie culturelle, laquelle en fait une destination touristique de choix.



Investissements

La Feuille de route indique les priorités générales et les champs d'action auxquels les Ottavien·ne·s ont jugé qu'il fallait s'atteler au cours des quatre prochaines années si l'on veut faire de la capitale nationale une ville plus inclusive, créative, novatrice, culturelle et conviviale.

Ces priorités et champs d'action nécessitent des investissements. Les sommes exactes à prévoir ne pourront être déterminées qu'au moment de la planification des mesures concrètes à prendre (voir « Et ensuite? »). Nous recommandons toutefois que, en attendant, la Ville d'Ottawa affecte des sommes de l'ordre de grandeur indiqué ci-dessous, afin de tirer parti du succès et de l'esprit du Fonds d'impulsion en matière de culture. La Ville a monté celui-ci en plusieurs étapes :

- **2017** – Approbation d'une enveloppe de base de 150 000 \$ lors de la revue annuelle du budget municipal. Cette somme devait aider les instances dirigeantes du secteur culturel (l'Alliance culturelle d'Ottawa) à s'atteler au travail que le *Plan d'action renouvelé* signalait comme restant à faire. Après des recherches et des consultations approfondies, des conseillers indépendants ont produit une étude de faisabilité sur le développement semi-indépendant du secteur culturel. Nous avons tenu compte de leurs recommandations (soumises à la Ville en décembre 2018) pour élaborer la Feuille de route.
- **2018** – Approbation d'une enveloppe supplémentaire de 150 000 \$ lors de l'établissement du budget municipal, soit un financement de base total de 300 000 \$. Ces fonds ont servi à analyser les statistiques les plus récentes, à mener des consultations tous azimuts en profondeur, à analyser le milieu, à mener un projet pilote de tourisme culturel, à organiser le Sommet culturel d'Ottawa et à produire la Feuille de route.
- **2019** – Approbation d'une enveloppe de 300 000 \$ destinée en principe à financer différentes activités; l'affectation des sommes reste à faire. Pour aider la Ville dans cette tâche, nous avons énuméré dans la figure 9 ci-dessous les champs d'action évoqués aux sections précédentes. Les lignes sur fond bleu correspondent aux changements à apporter aux politiques, programmes ou processus existants. Pour les lignes sur fond vert, un financement municipal sera requis. Les affectations proposées pour 2019 ne le sont qu'à titre indicatif; nos chiffres sont censés faciliter les décisions et la planification. Quand des sommes sont indiquées comme requises au cours des années suivantes (2020-2022), cela ne doit pas empêcher de commencer à planifier ou à mener les activités correspondantes.

Période **2020-2022** – Nous recommandons que les fonds qu'exigent les priorités énoncées dans la Feuille de route soient affectés et bonifiés chaque année pendant toute la période considérée. La figure 10 indique le montant des fonds qu'il est suggéré d'affecter chaque année. Les points de détail (affectation précise, mécanismes de ventilation, responsabilités liées à l'administration des fonds ainsi qu'à la supervision et à l'exécution des tâches requises) seront réglés au moment de l'établissement du plan d'action, et revus chaque année.

Figure 9. Affectation possible des sommes réservées pour 2019 dans le Fonds d'impulsion

Éléments clés	Champs d'action		Financement recommandé en 2019
1.1 Intégrer stratégie, planification et investissements culturels	1.2.1	Pour la Ville d'Ottawa, élaborer une politique qui inclue les dimensions culturelles dans les plans stratégiques et divisionnaires, et qui désigne la culture comme un indicateur de qualité de vie.	
	1.2.2	Trouver de nouvelles approches en matière d'investissements culturels (voir 3.2.1).	
	1.2.3	Veiller à ce qu'organismes culturels et groupes sociaux désignent la culture comme un facteur de cohésion dans leurs plans stratégiques et tactiques.	
1.2 Renforcer les instances dirigeantes du secteur culturel	1.2.1	Créer un poste de commissaire à la culture et l'attribuer à un conseiller municipal.	
	1.2.2	Former une coalition représentant des horizons très divers, chargée d'étudier les enjeux et de promouvoir la culture. (fonction de coordination et d'administration)	10 000 \$
	1.2.3	Analyser les possibilités de regroupement des fonctions ou organismes de développement du secteur et voir comment structurer les services de soutien de la Ville d'Ottawa de la façon voulue. (somme censée faciliter les modifications et le changement d'orientation)	20 000 \$
1.3 Systèmes de mesure et de production de rapports	1.3.1	Rendre compte des résultats obtenus dans l'application du <i>Plan d'action renouvelé</i> .	
	1.3.2	Concevoir et mettre en place un cadre de mesure, d'évaluation et d'apprentissage en matière de développement culturel à Ottawa, en exploitant et en soutenant les travaux du Groupe de recherche sur la culture d'Ottawa (GRCO).	15 000 \$
	1.3.3	Tenir un sommet annuel où les acteurs du milieu considéré pourront prendre la mesure des progrès accomplis, vérifier les priorités et trouver de nouvelles possibilités de collaboration. (le financement annuel débiterait en 2019 pour le premier sommet, qui aurait lieu début 2020)	20 000 \$
2.1 Favoriser la diversité	2.1.1	Concernant la coalition recommandée au point 1.2.2, veiller à une participation marquée par la diversité et la représentativité.	

Éléments clés	Champs d'action		Financement recommandé en 2019
	2.1.2	Analyser le niveau actuel de participation à la vie culturelle ottavienne sous l'angle de l'équité et de l'inclusion; concevoir des stratégies et des mesures concrètes visant à accroître l'équité et l'inclusion. (affectation à même les programmes de financement de la Ville d'Ottawa – augmentations annuelles à préciser)	70 000 \$
2.2 Améliorer l'accessibilité	2.2.1	En matière de programmation, de financement, d'espaces et d'activités culturels, prendre les décisions sous l'angle de l'accessibilité.	
3.1 Renforcement des instances dirigeantes et développement organisationnel	3.1.1	Entreprendre un audit des ressources humaines; élaborer une stratégie et un plan de développement.	Priorité pour 2020
	3.1.2	Étudier les possibilités de partenariat et de perfectionnement des ressources humaines.	
3.2 Assurer un financement continu	3.2.1	Prévoir des hausses annuelles de financement de la culture, axées sur le renforcement des capacités. (affectation à même les programmes de financement de la Ville d'Ottawa – montants à préciser)	100 000 \$
	3.2.2	Étudier de nouvelles approches ou de nouveaux mécanismes en matière d'affectation de fonds, de soumission de demandes et de production de rapports.	
	3.2.3	Initier des activités de collaboration intersectorielles ou les favoriser.	Priorité pour 2020 et au-delà
4.1 Analyse et planification des besoins	4.1.1	Mener l'évaluation des besoins en espaces culturels; élaborer une stratégie et un plan qui y répondent.	Priorité pour 2020 et 2021
4.2 Mise à jour des politiques et processus	4.2.1	Actualiser les politiques et procédures de la Ville d'Ottawa afin de faciliter le soutien des espaces culturels existants et la mise sur pied de nouveaux espaces.	
4.3 Favoriser l'émergence de pôles et de districts culturels	4.3.1	Élaborer des politiques favorables aux districts et pôles culturels ainsi qu'aux partenariats connexes.	
	4.3.2	Lancer un projet pilote de mise sur pied d'espaces et de districts culturels afin d'évaluer les possibilités.	Priorité pour 2021
	4.3.3	Investir dans la préservation des espaces patrimoniaux ainsi que la rénovation et la promotion des installations.	Priorité pour 2020

Éléments clés	Champs d'action		Financement recommandé en 2019
5.1 Marketing, promotion et dialogue	5.1.1	Mener une campagne intersectorielle concertée visant à présenter Ottawa comme destination touristique culturelle, avec stratégie de mise en marché intégrée et pilotée par la collectivité.	25 000 \$
5.2 Tourisme culturel	5.2.1	Faire du tourisme culturel une priorité des stratégies et des plans de la Ville d'Ottawa.	
	5.2.2	Élaborer et mettre en œuvre une stratégie en matière de tourisme culturel. (poursuivre le travail du GTTCO; activités à préciser)	20 000 \$
	5.2.3	Mener la phase 2 du projet de kiosque Destination OTTAWA dans la rue York et sur l'avenue Sussex. (projet pilote du GTTCO)	20 000 \$
	5.2.4	Créer un fonds pour les contrats à terme liés au tourisme culturel.	Priorité pour 2020

Pour l'ensemble de la période prévue dans la Feuille de route, la Ville d'Ottawa devra engager annuellement les sommes approximatives suivantes afin de maintenir l'investissement de base qu'exigent les priorités évoquées. Il faudra probablement solliciter également d'autres sources, mais les sommes ci-dessous devraient constituer le socle financier requis pour faire avancer les choses et trouver les fonds supplémentaires.

Figure 10. Affectations municipales annuelles recommandées, en rapport avec les priorités

2019	2020	2021	2022
300 000 \$ (voir fig. 9)	600 000 \$	900 000 \$	1 200 000 \$
Total sur 4 ans			3 000 000 \$

Et ensuite?

La Feuille de route propose le cadre stratégique dans lequel les décisions pourront être prises. Il ne s'agit pas d'un plan d'action. Le document pave la voie à de nouvelles façons de travailler; ses auteurs énoncent les priorités et les éléments clés qu'impliquent, selon eux, les nouvelles ambitions culturelles d'Ottawa. En procédant aux investissements nécessaires et en prenant les mesures concrètes qu'appelle chacune des priorités en question, on fera de la culture l'outil essentiel dont a besoin Ottawa pour devenir la ville nord-américaine de taille moyenne où il fait le plus bon vivre.

Il appartient maintenant au conseil municipal de donner ou non son accord sur les points suivants :

1. Priorités énoncées
2. Investissements recommandés
3. Mise sur pied d'une coalition dirigée par un conseiller municipal (agissant en qualité de « commissaire à la culture ») et chargée d'établir, de mettre en œuvre et d'administrer un plan d'action, en plus d'en contrôler l'exécution
4. Rôles et responsabilités assumés par la Ville d'Ottawa dans le cadre de la Feuille de route
 - Modification des plans, politiques, programmes et processus associés aux priorités et aux champs d'action qui concernent la Ville d'Ottawa
 - Financement ou investissements réclamés par tel ou tel champ d'action
 - Promotion et défense de la culture
 - Mesure et suivi des progrès accomplis dans le cadre des plans d'action ou de mise en œuvre décidés (à ne pas confondre avec l'évaluation des indicateurs culturels de la section « Priorité n° 1 »)

La Feuille de route évoque de nouvelles façons de travailler, de planifier et de collaborer au sein du secteur culturel, ainsi que des champs d'action qui constituent autant d'occasions d'agir ensemble plus efficacement.

L'Alliance culturelle d'Ottawa, le comité directeur et le comité consultatif et les experts-conseils indépendants sont honorés d'avoir préparé pour Ottawa la présente Feuille de route culturelle. Ils remercient le public et le personnel municipal pour la collaboration dont ils ont fait preuve pendant le vaste exercice de consultation mené. Que soit également remerciée la Ville d'Ottawa pour son aide financière. Tous ceux qui ont participé à l'élaboration du présent document sont particulièrement reconnaissants aux membres de notre collectivité d'avoir engagé du temps, de l'énergie et un grand effort de réflexion afin d'aider leur ville à utiliser au mieux ses atouts.

Annexe 1 – Glossaire

Culture	Dans le cadre du présent document, le mot « culture » désigne toutes les formes d'art ainsi que les festivals, le patrimoine et les domaines connexes.
Secteur culturel	Définition du Cadre canadien pour les statistiques de la culture : « Activité artistique créatrice et les biens et services produits par cette activité, et la préservation du patrimoine » https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/13-607-x/2016001/1247-fra.htm Définition utilisée dans les communications associées à la Feuille de route : « Organismes, formateurs, artistes et travailleurs assurant ou soutenant le développement de toute forme d'art, des festivals, du patrimoine et des domaines culturels connexes, peu importe l'appartenance ancestrale, les aptitudes, l'âge, le pays d'origine ou la culture, et sans distinction fondée sur le genre, le niveau de revenu, la langue, la couleur de la peau ou l'orientation sexuelle »
Développement du secteur culturel	Activités collectives visant à assurer le dynamisme et la vitalité du secteur culturel.
Écosystème culturel	Ensemble des organismes et des acteurs individuels qui œuvrent pour la culture d'une manière ou d'une autre (travail, assistance, financement, promotion ou simple participation).
Ville d'Ottawa	Administration locale (municipale), conseil municipal et organismes de soutien.
Municipalité	Administration locale (Ville d'Ottawa).
Fonds municipal	Réserve financière établie par une municipalité pour des fins particulières.
Ville	Agglomération d'Ottawa considérée sous toutes ses facettes (géographie, économie, environnement, population, installations, etc.).
Rôle citoyen	Devoirs ou activités assumés par les résidents à l'égard de leur ville. Jouer un rôle citoyen, c'est, par son action (occupations professionnelles, bénévolat, action communautaire, etc.), produire des retombées positives pour la collectivité.
Accessibilité <i>(Guide de l'Optique d'équité et d'inclusion à Ottawa)</i>	Le fait qu'il soit facile pour tout un chacun d'avoir accès à des services, produits, installations ou commodités (c'est-à-dire, selon le cas, de pouvoir s'y rendre, y entrer, interagir avec, y participer ou les utiliser), peu importe le revenu, les capacités physiques ou mentales, la langue, l'appartenance ethnique, le sexe, l'orientation sexuelle, la langue, le niveau de formation ou les habiletés techniques des intéressés.

Équité	Consiste à traiter chacun de façon juste en tenant compte de sa situation particulière et en éliminant les obstacles structurels qui empêchent des groupes de personnes de participer pleinement à la vie sociale, économique et politique et d'en tirer profit. L'équité vise à faire en sorte que tous obtiennent les mêmes résultats et aient droit aux mêmes avantages.
<i>(Guide de l'Optique d'équité et d'inclusion à Ottawa)</i>	
Diversité	Vaste éventail de qualités et de caractéristiques que possède une personne, un groupe ou une communauté.
<i>(Guide de l'Optique d'équité et d'inclusion à Ottawa)</i>	
Inclusion	Reconnaissance et valorisation des différences entre les personnes en vue d'enrichir la planification sociale, la prise de décisions et la qualité de vie de chacun. Dans une ville inclusive, chaque personne éprouve un sentiment d'appartenance, d'acceptation et de reconnaissance en tant que membre utile et apprécié de la société.
<i>(Guide de l'Optique d'équité et d'inclusion à Ottawa)</i>	
Habitable/habitabilité	Termes rattachés à une bonne qualité de vie et à un sentiment d'appartenance au milieu local. L'habitabilité d'une ville repose généralement sur un ensemble de facteurs sociaux, environnementaux, économiques et culturels. <i>L'Ottawa de demain, après 2036</i> – « Une ville habitable est une ville dont toutes les collectivités sont socialement, économiquement et culturellement liées entre elles. »
Viable/viabilité (dans le cas d'un organisme)	Gérable et durable (les ressources ne s'épuisent pas ni ne s'endommagent avec le temps).
Viable/viabilité (dans le cas d'une ville)	Répondre aux besoins actuels des citoyens tout en leur assurant les ressources dont ils auront besoin plus tard, ainsi que les générations futures. La viabilité à long terme implique de répondre à quatre exigences d'ordre environnemental, économique, social et culturel.



photo : Nik Ives-Allison

Annexe 2 – Parties prenantes à l’élaboration de la Feuille de route

Voici les partenaires qui ont contribué à l’élaboration de la Feuille de route. On trouvera des synthèses de leurs travaux à l’adresse <https://ottawaculture.ca/fr/ressources-et-archives/>.

Hill Stratégies Recherche – État des lieux

Chef de file dans le domaine de la collecte de statistiques concernant le secteur culturel, Hill Stratégies Recherche a rédigé un rapport d’analyse de situation fondé sur les données disponibles et faisant état des activités artistiques, culturelles et patrimoniales, des taux de participation, des organismes de bienfaisance enregistrés, ainsi que des tendances et des indicateurs clés pour le secteur culturel d’Ottawa. Les chercheurs ont identifié et analysé les données les plus récentes ainsi que de nouvelles données pour déterminer l’état de la culture ottavienne. Leur méthodologie comprenait : la collecte et l’analyse de données de Statistique Canada (Enquêtes sociales générales 2013 et 2016), de l’Agence du revenu du Canada (source de données ouvertes), des rapports sur les données gouvernementales des gouvernements fédéral et provinciaux, ainsi que des sources locales (Ottawa).

Synapcity – Consultations auprès des Ottavien

Synapcity est un organisme communautaire, sans but lucratif, fondé à Ottawa qui travaille pour créer une culture inclusive, basée sur la participation et un esprit civique. Le personnel de Synapcity a mené 15 activités de consultation et de facilitation communautaires dans les quartiers du centre, de l’ouest, de l’est et du sud d’Ottawa. Les chercheurs ont discuté avec 224 personnes provenant de divers horizons grâce à des séances individuelles facilitées. Les discussions ont porté sur les disparités sociales et les barrières économiques à l’entrée. Ces consultations leur ont également permis de mieux comprendre l’engagement des communautés envers le secteur culturel d’Ottawa ainsi que leur connaissance du secteur et finalement leurs priorités pour le secteur. Lors du Sommet culturel d’Ottawa, Synapcity a animé des ateliers avec les participants afin de recueillir de l’information sur les priorités à évoquer dans la Feuille de route. L’organisme a aussi mené un sondage en ligne à l’intention des personnes qui n’avaient pu se rendre au sommet ou qui avaient d’autres commentaires à formuler.

Lord Cultural Resources et Nordicity – Étude de faisabilité sur le développement semi-indépendant du secteur culturel

Distincte et indépendante de la Feuille de route culturelle, une étude de faisabilité sur le développement du secteur culturel a été réalisée par Lord Cultural Resources et Nordicity afin d’étudier comment la culture pourrait être dirigée et financée à Ottawa. Cette initiative indépendante, axée sur la communauté, a été menée avec l’aide financière de la Ville d’Ottawa. Elle était basée sur des recherches au sujet des pratiques exemplaires utilisées dans d’autres villes ainsi que de vastes consultations auprès de la communauté, ses leaders ainsi que le personnel de la ville et ses résidents afin d’identifier d’autres modèles de leadership possibles pour le secteur culturel qui pourraient être applicables à Ottawa. Les résultats de l’*Étude de faisabilité* ont contribué à l’analyse du milieu évoquée ci-dessous.

Lord Cultural Resources et Nordicity – Analyse du milieu

Lord Cultural Resources et Nordicity ont produit une analyse du milieu ainsi qu'un rapport d'analyse PESTLE (politique, économique, sociologique, technologique, légal, environnemental) sur l'évolution du secteur culturel d'Ottawa; une évaluation exhaustive de l'inventaire, des tendances, des lacunes et des possibilités de croissance du secteur culturel d'Ottawa; et une analyse FFPM (forces, faiblesses, possibilités, menaces) qui offre les données les plus récentes et une bonne compréhension du secteur culturel d'Ottawa en 2018, y compris l'identification d'enjeux et de possibilités clés. Ce travail a reposé sur des entrevues auprès de personnes-ressources clés, une revue de la littérature, les données de Hill Stratégies Recherche, énumérées ci-dessus, et les consultations de Synapcity. Ont également été utilisées des recherches et des consultations effectuées dans le cadre de l'*Étude de faisabilité*.

Groupe de recherche sur la culture d'Ottawa (GRCO) – La culture à Ottawa – Retombées et indicateurs

Le GRCO est un partenariat innovateur qui comprend des chercheurs gouvernementaux, des chercheurs d'organisations culturelles, du secteur culturel, et des milieux universitaires qui se consacrent à l'analyse et au partage de données et d'indicateurs fiables concernant le secteur culturel d'Ottawa. Le GRCO a mis au point les indicateurs les plus complets jamais publiés en matière de culture, et leurs recherches sur l'état du secteur culturel d'Ottawa ont alimenté les recherches qui ont servi à l'élaboration de ce rapport, particulièrement en ce qui concerne l'analyse du milieu de Lord Cultural Resources et Nordicity).

Groupe de travail sur le tourisme culturel à Ottawa (GTTCO) – Rapport sur le projet pilote de kiosque « Destination Ottawa »

Le GTTCO a été mis sur pied en raison de l'importance de développer le tourisme culturel à Ottawa, en ayant recours à une approche stratégique et intégrée. Ses membres ont déterminé que des synergies et un effort concerté étaient essentiels afin de donner les moyens d'agir aux secteurs touristiques et culturels locaux, tirant profit de biens connexes pour soutenir et attirer une atmosphère durable, qui est propice à l'économie et à la créativité, et ce, tout au long de l'année. Le GTTCO a préparé le rapport sur le tourisme culturel qui présente les résultats d'un projet de kiosque sur le tourisme culturel, un projet pilote que le GTTCO a effectué en 2018.

A. Adair & Associates et CAM Consulting

Annalee Adair (Adair & Associates) et Brian McCurdy (CAM Consulting) sont des experts en stratégies et planification culturelles. Ils ont diffusé le résultat de leurs études sur les nouveaux défis liés aux technologies, aux migrations, aux transformations économiques, à la mondialisation et à l'environnement – défis qui caractérisent ce que ces spécialistes appellent l'« ère II » de la planification culturelle. Leurs travaux consacrés à l'évolution des plans culturels (de la simple défense de la valeur des arts et de la culture à leur prise en compte comme biens collectifs et puissants facteurs de développement urbain et d'habitabilité des villes) ont aidé les acteurs locaux à entrevoir les nouvelles voies que pourrait emprunter Ottawa. Les deux cabinets ont également participé à l'analyse des résultats des différentes études utilisées ainsi qu'à l'élaboration de la Feuille de route.

Annexe 3 – Remerciements

L'élaboration de la Feuille de route a été pilotée par la collectivité. Les membres du milieu culturel ottavien et la population dans son ensemble ont beaucoup investi en temps, en énergie et en efforts de réflexion dans le cadre des consultations publiques, du Sommet culturel d'Ottawa, des groupes de discussion en ligne et des entrevues. Cette large participation est la garantie que la Feuille de route exprime les besoins et les aspirations de notre communauté.

Les groupes ou acteurs individuels ci-dessous ont beaucoup fait pour que tous les membres de la collectivité puissent s'exprimer. Ils ont mis leurs connaissances, leurs compétences, leur savoir-faire et leur passion pour la culture ottavienne au service de l'élaboration de la Feuille de route.

Alliance culturelle d'Ottawa (ACO)

Comité directeur

Composé des dirigeants et de membres des conseils d'administration des organismes membres de l'Alliance culturelle d'Ottawa, le comité directeur a facilité et supervisé l'élaboration de la Feuille de route.

Réseau des arts d'Ottawa

- Ancienne Directrice générale : Victoria Steele
- Ancien membre du CA : Kim Lymburner
- Directrice exécutive : Cassandra Olsthoorn
- Directrice générale : Stella Ronan
- Membre du CA : Lisa Cruickshank
-

Connexion patrimoine de la capitale

- Directrice générale : Catherine Lindquist
- Membre du CA : Kelly Eyamie

Patrimoine Ottawa

- Président : David Jeanes
- Membre du CA : Carolyn Quinn

Conseil des arts d'Ottawa

- Directeur général : Peter Honeywell
- Membre du CA : Georgette Houle

Réseau des festivals d'Ottawa

- Directrice générale : Carole Anne Piccinin
- Membre du CA : Peter MacDonald

Réseau des musées d'Ottawa

- Directrice générale : Diana Carter
- Membre du CA : Tracey Donaldson

Comité consultatif attaché à la Feuille de route culturelle d'Ottawa

Un appel de candidatures a permis de former un comité consultatif composé de représentants de la collectivité. Son rôle consistait à mobiliser celle-ci, à fournir de l'information aux rédacteurs de la Feuille de route et à se faire l'écho d'autres activités qui faciliteraient les consultations et l'élaboration du présent document. Le comité directeur a choisi les membres du comité consultatif conformément aux principes d'équité et d'inclusion de la Ville d'Ottawa afin de parvenir à une représentation équilibrée du milieu culturel et des secteurs connexes, mais aussi afin que compétences, connaissances et points de vue se complètent. Voici les membres du comité consultatif :

- Barbara McInnes, fondations communautaires et philanthropie (présidente)
- Nicole Fortier, vice-présidente de Société franco-ontarienne du patrimoine et de l'histoire d'Orléans
- Alexandra Badzak, Galerie d'art d'Ottawa
- Julea Boswell, Propeller Dance
- Christos Pantieras, artiste spécialisé en arts visuels, événements culturels
- Nik Ives-Allison, Coalition de l'industrie de la musique d'Ottawa
- Christopher Blake, théâtre, gestion et administration
- Kelly Neal, Ottawa International Animation Festival
- Christina Ruddy, Algonquin Way Cultural Centre
- Julie Harris, historienne, patrimoine culturel
- Laila Djiwa, patrimoine, culture
- Chantal Nadeau, La Nouvelle Scène Gilles Desjardins

Conseillers

Les conseillers ci-dessous ont permis de satisfaire aux dures exigences qu'impliquent les études indépendantes, la collecte d'informations auprès de la collectivité, la nécessité de recourir à des experts en la matière ainsi que les activités de rédaction, de révision et de gestion.

Margery Leach, chargée de projet pour l'Alliance culturelle d'Ottawa

Lord Cultural Resources et Nordicity Group Limited

- Brad King et Sarah Hill (Lord Cultural Resources), avec le concours d'Eric Dubeau et de Christine Tremblay
- Mila Dechef-Tweddle (Nordicity)

Hill Stratégies Recherche

- Kelly Hill, Alix MacLean

Synapcity

- Laine Johnson, Ariela Summit, Stephane Pressault, Laurel Mackenzie, Taylor Howarth et Tyler Boyce

CAM Consulting et Adair & Associates

- Brian McCurdy et Annalee Adair

Village PR

- Heather Badenoch

Proctor Group Consulting

- Cate Proctor

Deanna Young, rédactrice

Kate Cartwright Designs

- Kate Cartwright

Les rapports produits par le Groupe de recherche sur la culture d'Ottawa (*La culture à Ottawa – Retombées et indicateurs*) et le groupe de travail sur le tourisme culturel à Ottawa (rapport relatif au projet pilote de kiosque « Destination Ottawa ») ont également constitué de précieuses sources d'information.

L'Alliance culturelle d'Ottawa tient à remercier la ville d'Ottawa pour l'appui financier qu'elle apporte à l'élaboration de la Feuille de route, et remercie tout particulièrement le personnel du Mise en valeur des arts et du patrimoine.



photo: Kyle Noonan