
ARTS OTTAWA :

Centre de politique culturelle
Étude de cas
Mars 2026

Une fusion centrée sur la
personne pour répondre aux
besoins de la communauté

Étude de cas par : Clara Godbillon-Vasseur

En 2020, pendant la pandémie de la COVID-19, les nouvelles directrices générales de deux organismes de services artistiques basés à Ottawa, le Conseil des arts d'Ottawa et le Réseau des arts d'Ottawa, se sont rencontrées pour discuter de la manière dont elles pourraient collaborer afin de se pencher sur divers enjeux touchant leur communauté. Motivés par les défis sans précédent auxquels le secteur des arts, de la culture et du patrimoine était confronté à l'époque, ces deux organismes ont vu là une occasion d'aller au-delà de la simple coopération et de fusionner pour former un nouvel organisme : Arts Ottawa. Cette fusion ne répondait pas à un besoin de réduire les frais administratifs ou d'optimiser les finances, mais à une volonté de transformer leurs modèles et leurs activités afin d'étendre leur rayonnement et de s'attaquer aux causes profondes de la précarité qu'elles observaient.

Facteurs clés concernant Arts Ottawa

Type : Organisme de services artistiques

Endroit : Ottawa, Ontario

Budget : 600 000 à 900 000 \$

Effectif : 5 employés à temps plein, 1 employé à temps partiel, plus de 30 bénévoles

Dans la présente étude de cas, le Centre de politique culturelle explore l'histoire de la fusion du Conseil des arts d'Ottawa et du Réseau des arts d'Ottawa pour former Arts Ottawa, les motivations et les processus qui ont mené à cette fusion, ainsi que ses résultats. Cette étude est axée sur un entretien avec Cassandra Olsthoorn, codirectrice d'Arts Ottawa responsable de la stratégie et de la mobilisation communautaire, anciennement directrice générale du Réseau des arts d'Ottawa.

1982-2020 : activités parallèles et messages mixtes

Le Conseil des arts d'Ottawa et l'organisme qui était initialement connu sous le nom d'Arts Gloucester (puis Arts Ottawa East, AOE Arts Council et enfin Réseau des arts d'Ottawa) ont entamé leurs activités dans les années 1980 dans des domaines de compétence distincts. L'idée de fusionner les deux organismes a été évoquée pour la première fois lors de la fusion de la ville en 2001, mais le Conseil des arts d'Ottawa et le Réseau des arts d'Ottawa (Arts Ottawa East, le AOE à l'époque) poursuivaient des objectifs différents, le AOE concentrant ses efforts sur le lobbying pour obtenir un centre artistique dans l'Est d'Ottawa.

Durant les années 2000, les deux organismes de services artistiques sont restés indépendants, mais ont souvent trouvé des occasions de collaborer. Dans le cadre de l'Alliance culturelle d'Ottawa, ils ont plaidé en faveur de la réalisation du *Plan d'action renouvelé pour les arts, le patrimoine et la culture à Ottawa (2013-2018)* de la Ville d'Ottawa, et ils ont travaillé ensemble pour faciliter la création d'une *Nouvelle feuille de route culturelle pour Ottawa 2019-2022*, élaborée par la communauté, afin de guider et d'éclairer la prise de décisions concernant les politiques culturelles futures, la planification, les programmes, les investissements, les infrastructures et les services.¹ Dans cette feuille de route, le Conseil des arts d'Ottawa et

¹ L'Alliance culturelle d'Ottawa comprend ces deux organismes ainsi que : Connexion Patrimoine Capitale (CPC|CHC), Héritage Ottawa, Festivals d'Ottawa, Réseau des musées d'Ottawa et la Coalition de l'industrie musicale d'Ottawa.

Réseau des arts d'Ottawa (RAO) se sont prononcés en faveur d'une collaboration sectorielle, mais n'ont pas envisagé à l'époque la possibilité d'une fusion.

Selon Cassandra Olsthoorn, codirectrice responsable de la stratégie et de la mobilisation communautaire, le Conseil des arts d'Ottawa et le RAO étaient tous les deux des organismes de services artistiques financièrement solides en 2020, année où ils ont commencé à envisager une transformation radicale de leurs modèles. Alors que de nombreuses fusions naissent de situations de crise ou de contraintes sévères sur les ressources, dans ce cas précis, les deux organismes avaient un bon nombre de membres, un personnel stable et ce qu'ils décrivent comme une « situation financière solide ».² Les organismes à but non lucratif qu'ils desservaient leur donnaient des retours positifs quant à leurs programmes, et une grande confiance régnait entre les organismes et leur communauté, même si les relations étaient souvent « très transactionnelles ».

« Il y avait un climat de division du leadership dans notre secteur, car il y avait deux grandes voix artistiques. Qui devait donc s'exprimer? Nous collaborions tout le temps, mais cela divisait l'attention (...) et le message. » - Cassandra Olsthoorn

M^{me} Olsthoorn explique que le Conseil des arts d'Ottawa, le RAO et les organismes à but non lucratif qu'ils desservaient avaient l'impression que les mêmes conversations se répétaient sans que l'on s'attaque à la cause profonde des problèmes, ce qui suscitait de la frustration et nuisait à l'efficacité de leurs efforts de sensibilisation.

2020-2024 : Entreprendre une transformation organisationnelle rapide pour réaliser un changement systémique à long terme

L'idée d'une fusion éventuelle a été à nouveau évoquée pendant une période de transition organisationnelle qui a été marquée par le départ des dirigeants de longue date du Conseil des arts d'Ottawa et du Réseau des arts d'Ottawa.

À l'été 2020, le Conseil des arts d'Ottawa et le Réseau des arts d'Ottawa (RAO) ont tous deux accueilli de nouvelles directrices générales, Nicole Milne et Cassandra Olsthoorn, respectivement. Lors de leur première réunion, elles ont partagé les objectifs et les visions de leur organisme respectif et elles sont parvenues à la même conclusion : et si la meilleure façon de soutenir les organismes à but non lucratif œuvrant dans le domaine des arts, de la culture et du patrimoine qu'elles desservaient était de présenter un front commun, de combiner leurs efforts de mobilisation pour avoir une plus grande portée?

Après avoir tissé des liens jusqu'à la fin de l'année 2020, M^{mes} Milne et Olsthoorn ont proposé à leurs dirigeants et à leur personnel au début de l'année 2021, de modifier leurs structures organisationnelles en vue d'une éventuelle fusion. À l'été 2021, les membres du conseil d'administration ont commencé à évaluer les conséquences d'une collaboration plus étroite ou

² En 2024, le Conseil des arts d'Ottawa fonctionnait avec un budget de 382 000 \$ et le Réseau des arts d'Ottawa, avec un budget de 463 000 \$. Les deux organismes tiraient 85 % de leurs revenus de fonds publics, provenant principalement de la Ville d'Ottawa.

d'une fusion, et un cabinet de conseil en gestion a été engagé pour réaliser une analyse financière approfondie des deux organismes afin de garantir à chaque conseil d'administration la santé financière de l'autre.

Parallèlement, les deux dirigeantes ont consulté leur personnel à l'interne et ont constaté qu'il existait une ouverture et un niveau de confiance élevés entre les deux organismes en raison de leur longue histoire de collaboration. Du début jusqu'à la fin du processus, le Conseil des arts d'Ottawa et le RAO ont adopté une approche de gestion axée sur un seul message : « construire une roue, pas une pyramide », c'est-à-dire de réserver une place pour tous les membres du personnel, quels que soient les changements apportés aux organismes.³

« Il aurait été beaucoup plus simple d'adopter une approche $A + B = AB$ (...) et, sur le plan opérationnel, nous aurions économisé de l'argent sur les coûts administratifs, mais la motivation derrière cette fusion n'était pas seulement de réduire nos frais généraux opérationnels. » – Cassandra Olsthoorn.

Néanmoins, ils hésitaient à aller de l'avant en raison des obstacles administratifs, des contraintes budgétaires et des contraintes de temps que comportait le processus. La situation a changé lorsque la Fondation communautaire d'Ottawa a manifesté un intérêt à soutenir cette fusion. La Fondation a fait savoir qu'elle était « très réceptive à l'idée de soutenir l'exploration et les collaborations, les partenariats ou les fusions entre organismes », en particulier pour les organismes artistiques et culturels qui subissent des pressions et des défis uniques et persistants.⁴ D'autres possibilités de subventions de projet se sont également présentées à ce moment-là, permettant au Conseil des arts d'Ottawa et au RAO d'obtenir les fonds nécessaires pour poursuivre ce projet.

Au cours de l'année qui a suivi, les organismes ont fait appel à des consultants pour les guider sur la manière de faire participer les parties prenantes à la transformation de leurs organismes, et un conseil consultatif a été formé pour aider le Conseil des arts d'Ottawa et le RAO à évaluer les différentes options de changement organisationnel. Or, le personnel et la direction peinaient encore à trouver le temps de mener à bien ce travail parallèlement à leurs activités habituelles.

Au printemps 2023, le conseil consultatif et les membres du conseil d'administration ont souligné que le débat sur le choix des modèles de collaboration semblait sans objet : l'idée d'une fusion avait tellement gagné du terrain parmi le personnel et la direction des deux organismes qu'ils la considéraient comme « la prochaine étape logique ». À partir de ce moment, le processus d'engagement a dû être repensé pour s'aligner sur cette orientation.

³ Cette logique est également à l'origine du modèle de co-leadership d'Arts Ottawa, M^{me} Milne étant responsable des opérations et de la génération de revenus et M^{me} Olsthoorn étant responsable de la stratégie et de la mobilisation communautaire.

⁴ Extrait du bulletin électronique du 22 novembre 2021 de la Fondation communautaire d'Ottawa, tel que cité dans l'étude de cas d'Arts Ottawa intitulée *Transforming Together : Systemic Change for Community Benefit* (en anglais uniquement - transformer ensemble : un changement systémique au bénéfice de la communauté).

« En réalité, la question n'est pas de savoir si nous fusionnons ou non, mais plutôt ce que nous faisons de cette fusion. Comment fusionnons-nous et que créons-nous? Je pense que c'est ce changement de mentalité qui a permis d'ouvrir la voie à de nouvelles possibilités et à des initiatives différentes. » – Cassandra Olsthoorn

Le Conseil des arts d'Ottawa et le RAO ont fait appel à la société de conseil EVOKE Culture 2.0, pour mobiliser leur communauté en octobre 2023. Ils ont d'abord organisé une série de sept « conversations communautaires » qui comportait des présentations de chefs de file du Canada. Par la suite, des ateliers communautaires ont eu lieu, dont une séance sur « la promotion de l'autodétermination des Autochtones et d'une collaboration significative » et une autre sur la manière « d'approfondir les liens avec la communauté francophone et d'établir une voix bilingue unifiée ».⁵ Ils ont ensuite adopté une approche centrée sur la personne (comprendre, définir, conceptualiser, prototyper et modéliser), pour co-concevoir des solutions directement avec les « utilisateurs finaux » et se sont assurés d'aligner les priorités de la communauté avec les capacités et les objectifs des organismes de services artistiques.⁶ M^{me} Olsthoorn explique que les deux organismes craignaient de « crier dans le vide » en essayant de susciter l'intérêt des membres de la communauté, ou que le dialogue sur les options pour l'avenir soit limité par un « attachement nostalgique » aux programmes à long terme. La plupart des membres de la communauté se sont toutefois joints au processus avec curiosité, espoir et enthousiasme. Plus de 400 membres de la communauté ont participé à ce processus au cours des deux années.

Ce processus de participation a abouti à huit modèles prototypes pour l'organisme fusionné, ayant pour thèmes communs « la prise de décisions partagée, la transparence, l'attention portée à la communauté et la place centrale accordée aux artistes ».⁷ Les dirigeants du Conseil des arts d'Ottawa et du RAO ont ensuite proposé et testé un modèle lors d'une séance réunissant 85 dirigeants artistiques de leur communauté, et le processus de fusion a été officiellement approuvé par les deux organismes lors de leurs assemblées générales annuelles respectives en juin 2024, le lancement de la nouvelle entité, Arts Ottawa, étant prévu pour le début de 2025.

Avec le recul, M^{me} Olsthoorn estime que ce calendrier serré était ambitieux et exigeait beaucoup de leurs équipes, mais que c'était le bon choix pour maintenir la dynamique et forcer la prise de décision. Sur le plan logistique, « nous essayions de nous aligner sur la date de nos assemblées générales annuelles et le renouvellement de nos cycles opérationnels triennaux » et, du point de vue de la gestion du changement, leur état d'esprit était « nous devons échouer rapidement. Si cela ne fonctionne pas, nous devons le savoir rapidement ».

À la fin de l'exercice 2024, le Conseil des arts d'Ottawa a mis fin à ses activités et a officiellement fait don de tous ses actifs et de son personnel au Réseau des arts d'Ottawa, qui a ensuite changé officiellement son nom pour Arts Ottawa.⁸

⁵ Extraits de l'étude par Arts Ottawa [Transforming Together: Systemic Change for Community Benefit](#).

⁶ Le terme « utilisateurs finaux » est utilisé par EVOKE Culture 2.0. Dans ce cas, il désigne les membres de la communauté participants, qui ont été rémunérés pour leur participation.

⁷ Pour plus de détails, voir [Transforming Together: Systemic Change for Community Benefit](#).

⁸ Pour plus de détails, consulter les [procès-verbaux de l'assemblée générale annuelle \(AGA\) 2024 du Conseil des arts d'Ottawa](#) et de [l'AGA 2024 du Réseau des arts d'Ottawa](#) (en anglais uniquement).

2025-présent : mise en œuvre de nouvelles méthodes pour une nouvelle mission

L'objet principal d'Arts Ottawa n'est pas de proposer des programmes comme ses prédécesseurs, mais d'encourager l'action collective pour répondre aux besoins et aux priorités de la communauté, et favoriser ainsi l'épanouissement du secteur artistique. Comme l'explique M^{me} Olsthoorn : « Nos plans stratégiques [indiquaient] que nous allions atteindre ces objectifs grâce à ces programmes. Mais maintenant, nous affirmons que c'est en travaillant tous ensemble à la réalisation de ces objectifs que le secteur y parviendra collectivement. »

Pour l'équipe d'Arts Ottawa, cela suppose un changement radical de mentalité, passant d'une prise de décisions centralisée à une prise de décisions décentralisée. Le nouvel organisme ne vise pas simplement à fournir des services : il encourage une véritable collaboration et soutient l'appropriation d'objectifs communs entre les organismes artistiques et culturelles, afin de favoriser le leadership collectif et l'action collective. Des « laboratoires d'action » ont été créés pour se concentrer sur les besoins urgents des membres de la communauté.

Arts Ottawa travaille actuellement à la mise en place d'un modèle de gouvernance ambitieux et non hiérarchique. Plus de 300 membres consultatifs communautaires (MCC) sont encouragés à jouer un rôle dans la gestion de l'organisme au nom de la communauté : travaillant aux côtés d'un conseil d'administration et d'un cercle de direction, les MCC sont décrits de manière figurative par M^{me} Olsthoorn comme « les propriétaires » d'Arts Ottawa, les personnes pour lesquelles l'organisme est censé exister et celles grâce auxquelles elle existe. Ils peuvent également nommer ou bloquer la nomination des membres du conseil d'administration ou les révoquer collectivement, mais le conseil conserve la responsabilité fiduciaire d'Arts Ottawa. Pour adopter ce modèle de prise de décisions partagée, Arts Ottawa doit consacrer une grande partie de ses activités à l'établissement de relations durables non seulement avec les organismes à but non lucratif dans le domaine des arts, de la culture et du patrimoine, mais aussi entre eux.

« Il s'agit de faire comprendre à la communauté que ce n'est pas à nous, le personnel d'Arts Ottawa, de faire tout le travail pour toutes ces priorités. Il s'agit de cartographier le travail collectif qui est en cours. Il s'agit de mettre en commun les connaissances et les ressources pour s'assurer que le travail puisse être fait. Il s'agit d'aider le secteur à établir les priorités (...) puis de mobiliser les ressources et les personnes pour atteindre ces objectifs ensemble. » – Cassandra Olsthoorn

Ce nouveau modèle organisationnel était et demeure itératif, et M^{me} Olsthoorn explique qu'il était essentiel pour les dirigeants du Conseil des arts d'Ottawa et du RAO de « procéder étape par étape » pour mener à bien le processus souvent fastidieux de cette fusion. Face à tant de changements organisationnels à gérer, ils se sont sentis à l'aise de reporter certaines décisions qui ne constituaient pas une préoccupation immédiate pour leur personnel ou les membres de la communauté. Par exemple, la question des locaux n'a pas été abordée pendant le processus,

elle a donc été reportée à l'automne 2025, lorsque la direction d'Arts Ottawa a réexaminé la fonction de ses locaux et a décidé de renoncer à un bail.

Le financement a été une source d'incertitude pour le nouvel organisme, car les politiques des bailleurs de fonds publics sont variables en matière de fusions entre grands organismes. La fusion a entraîné une diminution du financement public pour Arts Ottawa en 2025, mais l'organisme espère maintenant rebondir grâce à de nouveaux projets et à des subventions de fonctionnement en 2026.

À l'avenir, Arts Ottawa souhaite redéfinir ce que signifie être un organisme de services artistiques. Son équipe s'efforce actuellement de consolider son rôle de facilitateur au sein du secteur et de l'aider à créer de nouvelles initiatives de sensibilisation auprès des décideurs politiques, mais aussi auprès d'autres secteurs économiques : Arts Ottawa espère mettre en lumière les objectifs qu'il pourrait partager avec le secteur artistique et culturel et développer des relations mutuellement avantageuses, contribuant ainsi à la viabilité à long terme et à l'autonomie de leur communauté.

Enseignements d'Arts Ottawa pour les dirigeants du secteur artistique

- **Faire de l'équité une pratique et pas seulement une valeur** : Arts Ottawa vise à intégrer l'équité dans son modèle de gouvernance, sa structure organisationnelle et toutes ses actions. Comme l'indique l'étude de cas dans laquelle les dirigeants d'Arts Ottawa décrivent leur processus de fusion et leur nouveau modèle organisationnel, « l'équité n'est pas une valeur, c'est une pratique. De la prise de décisions aux rôles des bénévoles, la gouvernance doit supprimer les obstacles et mettre en avant la diversité des voix ».
- **S'engager tôt et profondément auprès des nations autochtones et des communautés linguistiques minoritaires** : bien qu'Arts Ottawa ait collaboré avec la Nation Anishinabés Algonquins et les communautés francophones pendant le processus de conception, la direction reconnaît qu'elle aurait pu intégrer davantage la participation des francophones et mettre davantage l'accent sur ses relations avec la nation hôte lors de la redéfinition de son modèle.
- **Mettre à l'essai les hypothèses sur la structure pour construire de nouveaux modèles** : « Il y a peu de règles à suivre. » Lors de la refonte de son modèle organisationnel, Arts Ottawa s'est rendu compte que la plupart de ce qu'il considérait comme des impératifs juridiques ou des mandats définissant son statut d'organisme de services artistiques étaient en fait des coutumes. Cela lui a permis d'explorer librement des objectifs et des modèles organisationnels possibles autres que ceux qu'il connaissait.
- **Ne pas hésiter à faire appel à des spécialistes pour obtenir de l'aide** : « Nous faisons trop les choses nous-mêmes », selon M^{me} Olsthoorn. Arts Ottawa attribue la création de son nouveau modèle à la prise de conscience par l'équipe de ses forces et de ses limites, ainsi qu'à l'ajout de compétences complémentaires, telles que celles apportées par des conseillers spécialisés dans la conception centrée sur la personne.
- **Se donner la possibilité d'innover et d'essayer de nouveaux modèles axés sur la communauté** : Arts Ottawa essaie un modèle de gouvernance qui comprend une rotation des dirigeants, des personnes clés, des structures non hiérarchiques, des boucles de rétroaction et une plus grande prise en compte du rôle des bénévoles.

Enseignements d'Arts Ottawa pour les décideurs politiques et bailleurs de fonds

- **Exprimer clairement votre soutien aux changements radicaux et transformateurs dans vos politiques** : les conseils d'administration manquent souvent d'une tolérance au risque suffisante pour envisager des fusions et d'autres modèles transformateurs en l'absence d'un soutien particulier. Les politiques peuvent ouvrir la voie et réduire la résistance aux changements en incluant explicitement des modèles transformateurs qui renforcent la pérennité dans leurs politiques de financement.
- **Prendre le temps de comprendre les raisons qui motivent une fusion ou tout autre changement transformationnel** : les transformations organisationnelles profondes telles que les fusions peuvent être motivées par le désir de « rationaliser » les activités ou de réduire les frais administratifs, mais elles peuvent également être motivées par le désir de transformer l'objectif fondamental d'un organisme, ce qui entraîne des besoins différents en matière de soutien.
- **Accepter le fait qu'avoir des raisons de changer n'est pas la même chose qu'avoir envie de changer** : lorsqu'ils encouragent les organismes à entreprendre des actions transformatrices pour renforcer leur résilience, les bailleurs de fonds doivent garder à l'esprit que l'envie de changer ne survient que lorsque les conditions sont réunies. Une nouvelle direction motivée, associée à un soutien à la transformation et à un moment opportun dans le cycle de vie de l'organisme, pèse souvent plus fortement que l'état du bilan financier d'un organisme.