

LA RÉSILIENCE GRÂCE À L'ÉQUITÉ

PLAN STRATÉGIQUE
2022-2024



ASSOCIATION POUR
L'OPERA AU CANADA



RECONNAISSANCE DU TERRITOIRE

[CONSULTEZ NOTRE SECTION SUR LA RECONNAISSANCE DU TERRITOIRE \(EN ANGLAIS\) QU'À CONÇUE LA MEZZO-SOPRANO MÉTISSE, REBECCA CUDDY, POUR LE SECTEUR.](#)

Nos bureaux sont situés à Toronto, en Ontario, aussi connue sous le nom de Tkaronto, ce qui en kanien'kéha (langue mohawk) signifie « là où il y a des arbres debout dans l'eau ». Pour nous, c'est un privilège de travailler, de vivre et de jouer sur les terres traditionnelles des Wendats (gens de l'île), des Anichinabés (peuple originel), des Haudenosaunees (peuple aux longues maisons) et des Mississaugas de Credit (rivière du nord aux nombreuses embouchures). Aujourd'hui, Toronto est un centre international où l'on trouve une diversité de citoyens. Cela étant, nous reconnaissons, appuyons et célébrons la présence continue des peuples autochtones sur ce territoire.

De plus, l'Association étant une entreprise nationale, nous souhaitons témoigner notre reconnaissance aux différentes nations de l'Île de la Tortue. Nous n'oublierons pas que les reconnaissances territoriales constituent un petit pas dans le processus de vérité et de réconciliation. Cependant, la réconciliation ne peut être que si la vérité existe au préalable. Nous reconnaissons l'abus historique et continu des terres ainsi que l'oppression des cultures et des nations autochtones au Canada. Nous sommes déterminés à poursuivre notre apprentissage, notre éducation et la guérison avec les nôtres. Nous croyons dans la force des arts pour nous aider à créer un monde meilleur pour tous.

MISSION

L'Association pour l'opéra au Canada est une association fondée sur l'adhésion des membres qui comprend des compagnies d'opéra, des artistes d'opéra, des entreprises, des établissements d'enseignement et des personnes. Notre mandat consiste à créer et à maintenir un cadre où l'opéra joue un rôle central dans la vie des Canadiens.

Nous travaillons avec les membres du secteur afin d'atténuer les difficultés, de célébrer les réussites et d'aider l'opéra à prospérer dans un milieu en évolution. Nous sommes un centre de communications, un connecteur et un coordonnateur, un champion et un catalyseur du changement ainsi qu'un promoteur infatigable.

ENGAGEMENT RELATIF À NOTRE SERVICE DE BASE

Communications : améliorer de manière continue nos services en tant que centre de communications, que ce soit de l'AOC vers les membres, le public et les parties prenantes, ou entre les membres; mieux raconter l'histoire de l'effet positif qu'exerce l'opéra sur les collectivités au pays.

Coordination : agir à titre d'organe de coordination pour le secteur afin de favoriser son unité.

Promotion : à l'échelon fédéral, promouvoir le secteur de l'opéra en vue d'accroître les investissements dans le secteur par le biais d'un engagement public plus important.

Services aux membres : assurer la prestation d'un programme de services aux membres du secteur qui est évolutif et qui répond aux changements que connaît le milieu.

Collaboration : collaborer avec d'autres organisations de services du domaine des arts en vue d'optimiser l'impact.

PARTENARIAT CLÉ

Notre relation novatrice et prospective avec OPERA America constitue l'une des forces de l'AOC et nous permet de disposer d'un fonctionnement tout à fait unique qui répond aux besoins de nos membres et de la grande communauté de l'opéra et du théâtre musical au Canada. En vertu d'une entente unique de tarification en fonction des services, tous les membres de l'AOC ont accès aux services et aux avantages d'OPERA America, ce qui leur permet de créer des liens avec les collègues nord-américains et d'échanger des renseignements sur des répertoires de production, des occasions de coproduction et les ressources humaines, entre autres. Par le biais d'OPERA America, nos membres ont davantage d'occasions de créer des liens et d'explorer les différentes tribunes qu'offrent OPERA America et ayant trait notamment aux nouveaux projets, à la technique et à la production, au marketing et à la gouvernance.

ÉTAPES RÉCENTES

Parmi les étapes récentes, soulignons notre 20^e anniversaire en 2020 alors que nous avons modifié notre nom pour devenir l'Association pour l'opéra au Canada, de même que notre nouvelle Plateforme sur l'impact civique de l'opéra, laquelle contribue à permettre au secteur de l'opéra de raconter une histoire coordonnée et globale sur l'incidence de l'opéra sur les collectivités du pays.

NOTRE CONTEXTE

Ce plan stratégique est le résultat de deux consultations stratégiques, l'une tenue avant la pandémie et l'autre après la pandémie, cette dernière constituant une consultation plus inclusive sous le thème « L'avenir que nous voulons ».

Entre les deux consultations, nous avons terminé notre dernier plan stratégique, lequel a mené au Cadre sur l'impact de l'opéra et conçu en vue de présenter une meilleure histoire d'ensemble sur la manière dont l'opéra contribue au bien collectif dans les collectivités. Notre travail a visé à faire en sorte que notre association soit meilleure et plus globale et reflète toutes les étapes et les pratiques de notre secteur. Nous avons connu rapidement du succès avec la tenue de deux sommets annuels sur l'opéra, le plus récent s'étant déroulé en septembre 2019 à UBC, et le nombre d'adhérents a crû à tous les échelons. Nous étions alors sur le point de souligner notre 20^e anniversaire avec des projets afin de modifier notre image de marque. En phase avec nos organismes de financement, nous avons élaboré des projets en vue d'accroître l'équité, la diversité et l'inclusion au sein de notre organisation. Mais des tendances inquiétantes pointaient aussi à l'horizon.

En dépit d'une productivité globale essentiellement inchangée en trois ans, la vente de billets ne cessaient de baisser et, en 2018, elle a atteint son niveau le plus bas en cinq ans (source : [OPERA America Annual Field Report](#) – en anglais). Nous nous investissions comme jamais afin d'atteindre nos objectifs de financement et, de plus en plus, nous avions besoin de fonds publics accrus.

L'innovation était nécessaire et recherchée, mais ces signaux d'alarme n'avaient pas atteint le seuil de l'échec commercial, le précurseur habituel de la nouveauté et de l'invention dans un secteur. Puis, la pandémie a frappé.

Il importe de noter ceci : la COVID-19 a été la source de nouveaux problèmes graves dans le secteur; mais elle a aussi amplifié de vieux problèmes existants, tout en offrant de nouvelles occasions.

La pandémie a accentué les iniquités en emploi dans notre secteur alors que le gagne-pain de nos artistes et de nos travailleurs essentiels a disparu de manière instantanée.

De même, les iniquités générationnelles sont apparues au grand jour; la plus récente [Enquête nationale sur les répercussions dans le secteur culturel](#) (page 23) montre que les répondants plus jeunes étaient plus susceptibles de ressentir des degrés élevés de stress et d'anxiété, avant et après la pandémie.

De nouvelles occasions ont surgi en vue d'innover et d'acquérir rapidement de nouvelles compétences en production et en diffusion numérique, le type d'innovation que nous souhaitions tant avant la pandémie. Cela étant, nous sommes toujours à la recherche d'une modèle d'affaires durable pour ces offres numériques.

Au moment d'écrire ces lignes, une grande partie du secteur de l'opéra s'appête à rouvrir en vue de présenter des événements en direct en personne au cours des prochains mois. Cependant, nous accusons encore du retard par rapport à d'autres secteurs au chapitre du redressement à des niveaux d'avant la pandémie.

Après 20 mois de pandémie, le secteur des arts de la scène continue d'être l'un des plus durement frappés au Canada; au deuxième trimestre de 2021, il a enregistré un recul du PIB de 62,9 % par rapport aux niveaux d'avant la pandémie ([National Culture Indicators, CAPACOA Analysis](#) – en anglais).

CONTEXTE

Tout cela se produit dans un contexte mondial qui présente des macro-tendances analogues. À l'échelle planétaire, cette pandémie a mis en relief de grandes iniquités sur le plan socioéconomique, générationnel et du genre. Tout d'abord, le virus cible les personnes plus âgées qui sont plus à risque de mourir si elles contractent le virus. Par ailleurs, les personnes dont l'emploi leur a permis de faire du télétravail et de s'isoler sont demeurées en sécurité; les travailleurs essentiels, à la demande, autonomes et les personnes à faibles revenus, souvent des membres de la plus jeune génération, ont fait les frais de la pandémie.

La présentation des macro-tendances internationales s'accompagne souvent d'un avertissement quant à ce qui pourrait se produire si rien n'est fait pour s'attaquer aux problèmes. Ce plan pose une question différente : que se passera-t-il si nous agissons? Car nous le pouvons.

Nous ne sommes pas « simplement de l'opéra » dans une mer internationale de macro-tendances. Nous sommes un petit microcosme d'un plus grand système; et parce que nous sommes de petite taille, nous sommes en mesure de façonner ces changements.

Puisque nous incarnons l'opéra, nous possédons des histoires et une musique qui divertissent et plaisent aux gens, les émeuvent, libèrent des émotions, créent de l'empathie, provoquent, font découvrir et changent les opinions. Cela est possible grâce à notre pouvoir unique de coordonner et de créer une puissante expérience commune ainsi qu'à notre pouvoir naturel d'inclusion.

LES CONSULTATIONS « L'AVENIR QUE NOUS VOULONS »

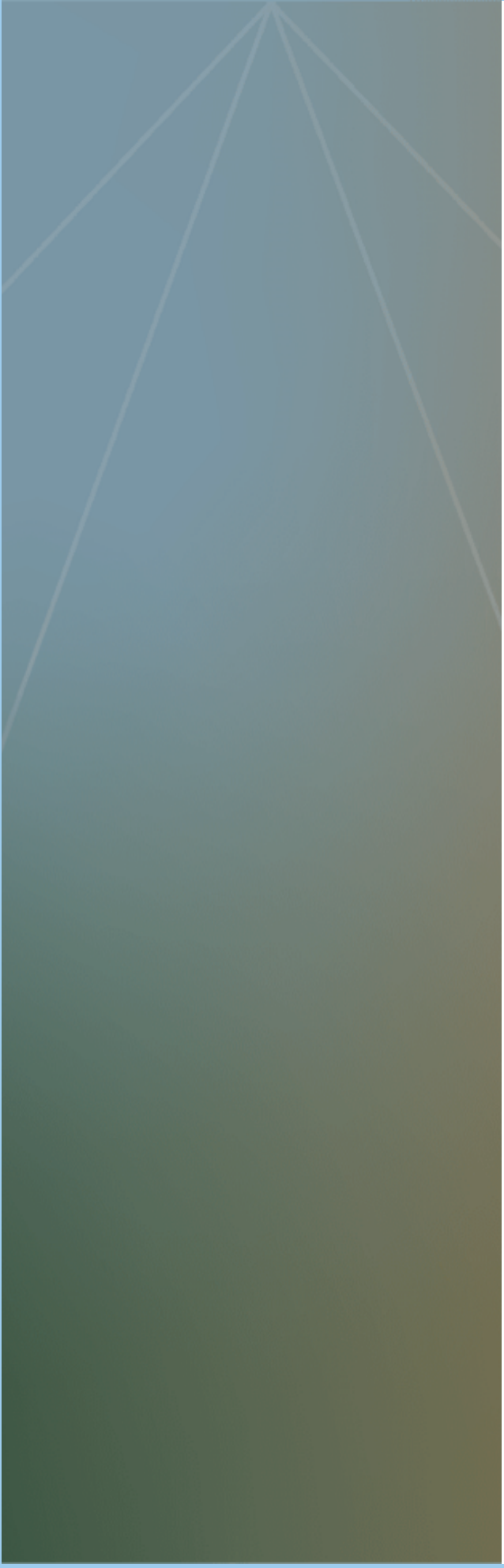
C'est dans ce contexte que nous avons tenu notre deuxième consultation à l'automne 2020; nous avons demandé aux gens du secteur d'imaginer l'avenir qu'ils désirent, après la COVID, dans un monde de redressement où nous nous engageons non pas à retourner à la normale mais à rebâtir en mieux. Avec un clin d'œil aux données de Statistique Canada et à l'Enquête nationale sur les répercussions dans le secteur culturel, et parce que nous abordons l'avenir, pour la toute première fois, nous avons intégré à la conversation une cohorte plus jeune et émergente.

Nous avons travaillé avec Good Roots Consulting qui, au cours d'une période de quatre mois, a réuni 86 participants au sein de 10 groupes de discussion intergénérationnels.

CE QUE NOUS AVONS ENTENDU

Nous avons entendu que nous devons mettre l'accent sur l'équité dans notre secteur. De façon systématique, peu importe les parties prenantes consultées, avec ou sans crise de la COVID, nous avons entendu que : nous sommes un secteur où l'équité est présente dans les esprits; nous devons accorder la priorité à nos gens et créer des occasions de travail décent à tous les échelons; notre forme d'art a besoin d'innover en vue de grandir et de prospérer; nous devons transformer la résistance structurelle en résilience structurelle en abordant autrement la hiérarchisation de nos ressources afin d'atteindre l'équité, la diversité et de meilleurs résultats sociaux ainsi que de tirer profit de notre potentiel de financement.

De même, nous avons entendu que nous devons revoir l'ensemble de nos pratiques au moyen d'une grille d'analyse axée sur l'intersectionnalité, l'équité, l'antioppression et la diversité en vue de faire valoir non seulement l'aspect moral de la diversité mais, aussi, l'argument commercial car celui-ci est intimement lié à notre résilience et à notre capacité de continuer à prospérer.



À QUOI RESSEMBLE UN SECTEUR DE L'OPÉRA RÉSILIENT?

UN SECTEUR DE L'OPÉRA
RÉSILIENT...

ACCORDE LA PRIORITÉ À L'ENGAGEMENT

avec sa collectivité grâce à la mise en œuvre de changements sociaux positifs et par sa contribution au sens civique.

EST DÉTERMINÉ À AGIR

lorsqu'il s'agit d'équité et d'éliminer les iniquités systémiques, le racisme et les pratiques d'oppression.

CRÉE DES OCCASIONS

de travail décent et d'amélioration des compétences à tous les échelons.

INNOVE SUR LE PLAN ARTISTIQUE

et accorde de l'importance et la priorité à une diversité d'expressions, d'histoires et d'expériences artistiques sur la scène.

RECONNAÎT QUE LA CROISSANCE ET LA PRODUCTIVITÉ DANS NOTRE SECTEUR

sont liées à notre capacité de diversifier l'expérience artistique afin qu'elle résonne auprès du monde contemporain et en soit le reflet et, ainsi, d'attirer les auditoires.

UTILISE LES RESSOURCES EN FONCTION D'UN ORDRE DE PRIORITÉS

afin d'atteindre l'équité, la diversité et de meilleurs résultats sociaux.

OBJECTIF 1

L'ÉQUITÉ COMME OBJECTIF, L'ÉQUITÉ COMME GRILLE D'ANALYSE

Utiliser les notions d'équité, de diversité et d'inclusion à la fois comme objectif et comme grille d'analyse pour la prestation de tous nos services au secteur, au moyen d'une approche intersectionnelle qui fait la promotion de la justice pour les personnes victimes d'oppression et marginalisées, y compris les personnes autochtones, noires, racisées, sourdes, handicapées, membres des communautés LGBTQ2S et avec diverses identités de genre ainsi que les femmes et les artistes aux intersections de ces identités.

STRATÉGIE 1

Élaborer un engagement de trois ans sur l'équité, la diversité et l'inclusion de même qu'un cadre d'évaluation pour mesurer les changements, et amasser des données de référence sur l'équité et la diversité à tous les échelons du secteur de l'opéra, y compris les artistes, les créateurs (metteurs en scène, réalisateurs, chefs d'orchestre, concepteurs de costumes, coiffeurs et maquilleurs, et concepteurs d'éclairage), le personnel administratif ainsi que les membres de la haute direction et des conseils d'administration.

STRATÉGIE 2

Vérifier les sources d'iniquité et d'exclusion systémiques au sein de l'AOC par le biais d'un examen et d'une révision des règlements, et modifier ceux-ci, le cas échéant.

STRATÉGIE 3

Offrir des occasions de formation en compétence culturelle, biais implicite, antiracisme et antioppression à toutes les personnes et organisations membres et à leurs conseils d'administration.

OBJECTIF 2

SOUTENIR LA DIVERSITÉ ARTISTIQUE EN TANT QU'ÉLÉMENT CLÉ DE LA CROISSANCE ET DE LA PRODUCTIVITÉ À LONG TERME DE NOTRE SECTEUR

La croissance et la productivité à long terme de notre secteur sont liées à notre capacité à diversifier l'expérience artistique afin qu'elle résonne auprès du monde contemporain et en soit le reflet et, ainsi, d'attirer les auditoires. Ce travail comprend de mettre au centre d'attention les voix d'une diversité de créateurs, de s'attaquer aux stéréotypes et aux pratiques scéniques qui sont nuisibles et négatifs et de les éliminer, et de se pencher sur des thèmes et des histoires qui peuvent avoir un caractère d'oppression dans un contexte contemporain.

STRATÉGIE 1

Soutenir, sur le plan artistique, une diversité d'expressions, d'histoires et d'expériences scéniques en créant des occasions pour divers créateurs afin que ces gens puissent présenter leur travail à des producteurs d'opéra.

STRATÉGIE 2

Offrir des bourses à une diversité de créateurs pour l'élaboration de nouveaux projets.

STRATÉGIE 3

Fournir des ressources qui permettent de mettre en relief des thèmes et des enjeux nuisibles ou qui pourraient être explosifs, et intégrer des idées d'activités et d'interventions en vue d'actualiser et d'améliorer des thèmes et des histoires ayant un caractère d'oppression.

STRATÉGIE 4

Proposer des occasions de formation sur les particularités scéniques et culturelles des personnes non blanches afin de préparer les artistes non blancs à la scène (perruquiers, maquilleurs, concepteurs d'éclairage).

OBJECTIF 3

STRATÉGIE 1

Offrir un programme national payé de mentorat, d'apprentissage et de perfectionnement des compétences pour les artistes du secteur, la priorité étant accordée aux personnes demanderessees issues de la diversité et qui visent un objectif d'équité.

STRATÉGIE 2

Proposer des possibilités de diversification des compétences et de carrières parallèles.

STRATÉGIE 3

Mettre en place des programmes de bourses et de mentorat pour les artistes émergents.

STRATÉGIE 4

Proposer une série d'apprentissages virtuels pour les artistes de l'opéra.

STRATÉGIE 5

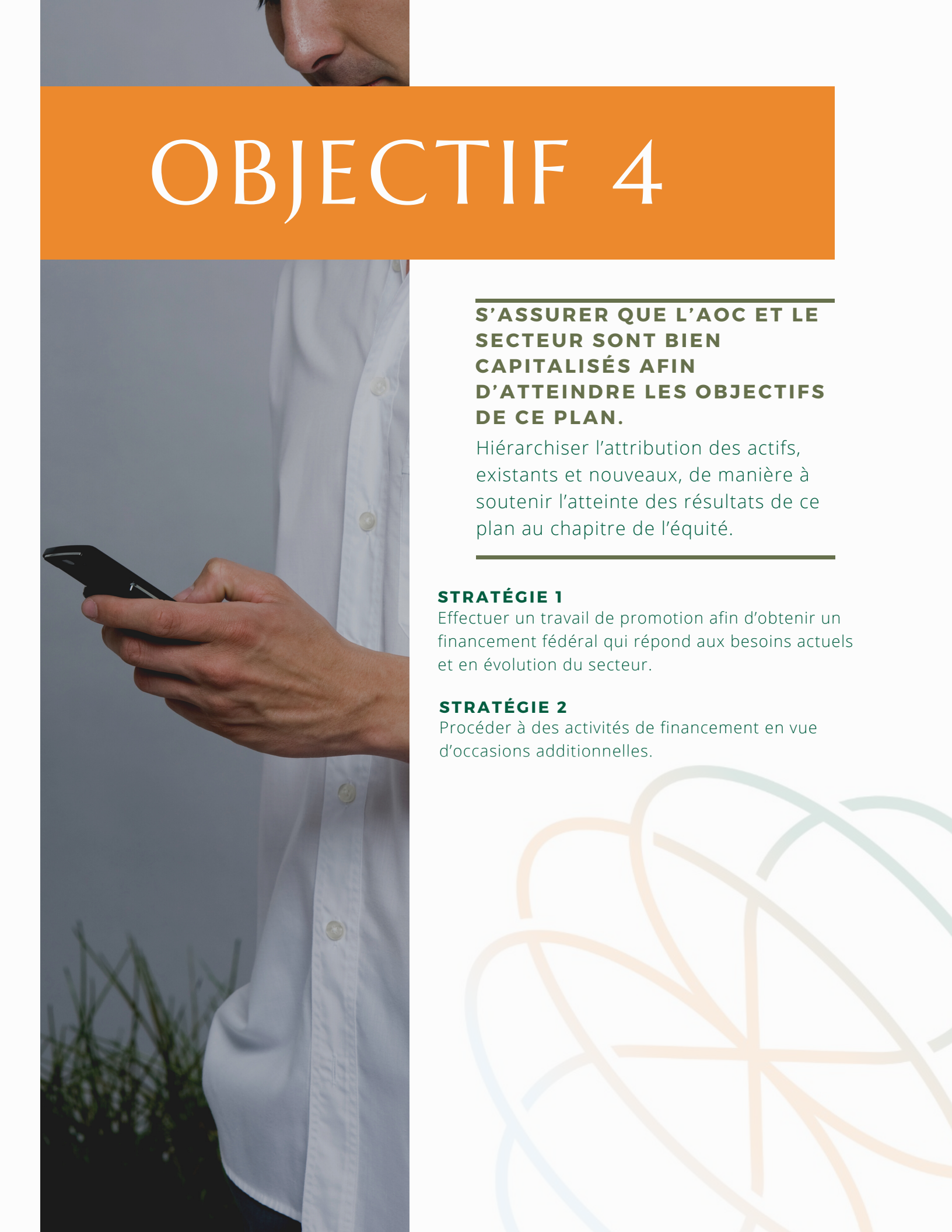
Renforcer le partage du pouvoir et mettre de l'avant des occasions de soutien à tous les échelons afin que les gens aient le sentiment de renforcer leur pouvoir.

STRATÉGIE 6

Créer des occasions d'apprentissage sur le partage du pouvoir, l'intervention d'un témoin, la manière de s'allier et de mettre à profit une organisation et sa situation privilégiée de même que la résolution de conflits pour les personnes et organisations membres.

DES MILIEUX DE TRAVAIL DÉCENTS ET PROSPÈRES

Soutenir les artistes et les professionnels de l'opéra grâce à de meilleures possibilités d'emploi.



OBJECTIF 4

S'ASSURER QUE L'AOC ET LE SECTEUR SONT BIEN CAPITALISÉS AFIN D'ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE CE PLAN.

Hierarchiser l'attribution des actifs, existants et nouveaux, de manière à soutenir l'atteinte des résultats de ce plan au chapitre de l'équité.

STRATÉGIE 1

Effectuer un travail de promotion afin d'obtenir un financement fédéral qui répond aux besoins actuels et en évolution du secteur.

STRATÉGIE 2

Procéder à des activités de financement en vue d'occasions additionnelles.

RENDEMENT ET ÉVALUATION

LE CADRE SUR LA RÉSILIENCE

Durant nos consultations, une question est revenue fréquemment : comment allons-nous mesurer notre rendement? Notre réponse est la suivante : le Cadre sur la résilience, lequel constitue un outil de mesure du rendement qui assure le suivi et fait rapport sur les progrès enregistrés relativement aux engagements de ce plan.

Un cadre d'action commun

Nous ne pouvons réussir seuls. Le Cadre sur la résilience est conçu pour être utilisé par l'Association et par vous, nos membres. Grâce à l'autoévaluation, il vous permettra de d'établir des bases de référence, de fixer vos propres objectifs et engagements ainsi que de mesurer vos progrès vers leur atteinte. Le Cadre sur la résilience sera mis à la disposition de tous les membres dans une variété de formats afin d'assurer une accessibilité et une participation optimales.

Nous avons hâte d'axer le travail de nos prochaines rencontres, virtuelles et en personne, sur la réalisation de ces engagements et de vous présenter des rapports sur nos progrès lors de nos prochaines assemblées générales annuelles.
