



AGAF

**PLANIFICATION
STRATÉGIQUE
2025-2030**

MISE EN CONTEXTE

Pour élaborer son plan stratégique 2025-2030, l'**Association des groupes en arts visuels francophones (AGAVF)**, l'organisme national de services dédié aux arts visuels des communautés francophones et acadiennes en situation minoritaire au Canada, a mis en œuvre une démarche collaborative afin de recueillir les perspectives, aspirations et priorités de son réseau.

Piloté par Hanneke Ronken, stratège en planification stratégique de la firme Vasistas - culture numérique, en étroite collaboration avec les codirectrices de l'AGAVF, le processus s'est amorcé par un sondage en mars 2024, lequel a obtenu un taux de participation de 59 % du membrariat. Cette étape préliminaire a permis d'esquisser un portrait des besoins et enjeux du milieu.

En considérant les années concernées par la planification stratégique 2019-2024, les membres de l'AGAVF sont d'avis que, pour l'ensemble des axes prioritaires, le travail et les acquis ont été maintenus et légèrement améliorés. Les actions posées par l'AGAVF jugées comme étant les plus efficaces sont :

- Le travail de représentation auprès des instances fédérales et les actions de visibilité pour le positionnement du secteur ;
- le programme Coup de pouce, les Forums des membres, l'Incubateur en commissariat et l'accès aux formations d'organismes partenaires pour la consolidation du réseau ;
- les projets de médiation et de circulation de projets artistiques ainsi que les outils tels que La Liste pour le développement du milieu ;
- l'amélioration des communications et un financement accru pour le déploiement de l'organisme.

Cette consultation s'est poursuivie avec des ateliers collaboratifs, tenus les 26 et 27 mars 2024 à Québec, à l'occasion d'une rencontre des membres tenue en parallèle de la Manif d'art, où les participant-es, cette fois représentant 71% du membrariat ainsi que l'ajout de quelques partenaires clés, ont pris part à des ateliers de cocréation et à des exercices de réflexion structurée et informée par les données récoltées lors du sondage.

Les enjeux les plus importants en 2024 selon les membres sont :

- Le manque de financement de base pour les organismes artistiques ;
- l'instabilité financière du secteur, accentuée par l'inflation ;
- les conditions précaires des artistes et des travailleur-euses culturel-les ;
- la sensibilisation du public à la nécessité et à l'importance des artistes ;
- le manque de relève en administration des arts ;
- le manque de formation universitaire et professionnelle en français.

Une retraite du conseil d'administration au terme de ces rencontres a permis de poursuivre le travail de manière collaborative. En somme, l'analyse de ces consultations permet de constater qu'aux enjeux du sous-financement chronique et de la méconnaissance des arts visuels par les décideurs s'ajoute désormais l'inflation comme menaces majeures pour le secteur des arts visuels de la francophonie canadienne. En revanche, les forces internes de l'AGAVF incluent une posture inclusive de la francophonie en situation minoritaire et un réseau fort, dynamique et efficace.

Le développement de projets collaboratifs et de partenariats structurants a été identifié comme une opportunité intéressante afin de renforcer la résilience des membres face aux transformations du secteur, et surtout, du contexte sociopolitique dans lequel il évolue. Les nouveaux outils numériques ont quant à eux été ciblés comme levier significatif afin d'atteindre ces objectifs.

En réponse à ces constats, les membres ont exprimé une volonté claire de renforcer les solidarités internes et de mieux outiller le réseau face aux transformations du contexte sociopolitique et technologique. Grâce à cette démarche inclusive en trois temps, l'AGAVF s'est dotée d'un cadre stratégique solide et cohérent, reflétant les priorités de ses membres, tout en affirmant son positionnement et sa vision pour les années à venir.



PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2025-2030

Ce nouveau plan stratégique s'inscrit dans la continuité des orientations amorcées en 2019, tout en marquant une évolution significative. Il conserve certains fondements essentiels de la planification précédente (voir bilan en annexe), tels que le positionnement du secteur, la consolidation du réseau et le développement professionnel, qui ont permis à l'AGAVF de renforcer son impact dans l'écosystème des arts visuels au Canada. Toutefois, la planification 2025-2030 propose des objectifs actualisés, en réponse aux nouvelles réalités économiques, sociales et culturelles identifiées par les membres lors du processus de consultation.

Cette nouvelle stratégie reflète une volonté claire de s'appuyer sur les acquis – notamment les succès en matière de représentation, de soutien professionnel et de développement du milieu – tout en intégrant des perspectives renouvelées qui tiennent compte de l'inflation, de la précarité persistante dans le secteur culturel et des défis liés à la relève et à la formation. À travers des valeurs transversales affirmées (collaboration, leadership, équité et durabilité), l'AGAVF entend incarner un leadership mobilisateur, catalyseur de projets porteurs et facilitateur de collaborations structurantes.

Les grandes orientations stratégiques de ce plan s'articulent autour de quatre axes complémentaires : (1) Positionner le secteur pour accroître sa reconnaissance et son financement, (2) Consolider le réseau afin de soutenir ses membres de manière durable, (3) Enrichir l'écosystème par des actions de rayonnement et de développement de relations, et (4) Cultiver les capacités organisationnelles de l'AGAVF pour soutenir une croissance cohérente avec ses valeurs et ses ambitions.

En somme, cette planification propose une vision structurée, ancrée dans les besoins actuels et tournée vers l'avenir, pour renforcer l'écosystème des arts visuels francophones en situation minoritaire au Canada.

REMERCIEMENTS

Les codirectrices Elise Anne LaPlante et Véronique Leblanc souhaitent chaleureusement remercier les membres de son réseau et les membres du Conseil d'administration, Lou-Anne Bourdeau, Christine Comeau, Nisk Imbeault, Emilie Grace Lavoie, Dyana Ouvrard, Tam-Ca Vo-Van, ainsi que leurs collègues Éloïse LeBlanc et Laura Demers, pour leur contribution inestimable au renouvellement de la planification stratégique. Elles offrent aussi un merci tout spécial à Lise Leblanc, directrice de l'AGAVF jusqu'en janvier 2023, pour sa participation aux ateliers de cocréation. Elles remercient finalement Hanneke Ronken pour son accompagnement tout au long du processus.

MISSION

L'AGAVF énonce et diffuse une vision du développement du secteur des arts visuels des communautés francophones canadiennes et acadiennes et en défend les enjeux et les intérêts auprès des instances gouvernementales, politiques et associatives.

Par le biais de ses activités, elle agit comme catalyseur du secteur, permettant aux organismes franco-canadiens des arts visuels de réseauter et de se professionnaliser en vue d'offrir des conditions favorables à l'épanouissement des artistes de leur milieu.

VISION

En 2030, l'AGAVF est davantage reconnue par les organismes de la francophonie et le milieu des arts visuels au Canada comme l'instigatrice de stratégies inspirantes favorisant le renforcement et le positionnement de l'écosystème des arts visuels de la francophonie en situation minoritaire.

L'AGAVF vise un réseau de communautés artistiques inclusives et collaboratives, financièrement stables, contribuant à la pérennité et à la reconnaissance de la valeur de la création artistique tout en préservant l'équilibre et le bien-être de ses acteur-rices.

VALEURS

Collaboration

Nous cultivons des relations de réciprocité pour renforcer les communautés et soutenir les initiatives qui promeuvent la rencontre d'une pluralité de perspectives et les réalisations communes.

Leadership

Nous incarnons des pratiques inspirantes et innovantes dans toutes nos sphères d'activités au sein des secteurs des arts visuels et de la francophonie canadienne.

Équité

Nous reconnaissons que la francophonie s'inscrit dans une histoire coloniale et nous nous engageons dans l'articulation de perspectives intersectionnelles qui prennent en compte la diversité des communautés francophones en situation minoritaire.

Durabilité

Nous privilégions une approche durable du développement du réseau, incluant la stabilité financière, le bien-être de ses acteur-rices, l'accès au développement professionnel et la responsabilité sociale et environnementale.

AXES STRATÉGIQUES

1. Positionner le secteur

- Renforcer le positionnement des arts visuels francophones et obtenir plus d'appuis pour leur développement.

Objectif stratégique

Communiquer un discours convaincant.

Objectif stratégique

Contribuer à la reconnaissance de la francophonie minoritaire comme un groupe en quête d'équité agissant aussi en solidarité avec d'autres groupes.

Objectif stratégique

Accroître et diversifier l'accès aux appuis financiers.

Résultats visés

- Un discours aligné sur les valeurs de l'AGAVF est articulé et favorise une meilleure compréhension des réalités des arts visuels de la francophonie par une diversité d'interlocuteurs.
- Des données actuelles sont mobilisées pour renforcer le positionnement de l'AGAVF.
- L'AGAVF est sollicitée dans les initiatives de mobilisation et de consultation et elle est reconnue auprès de ses pairs et des groupes majoritaires.

Résultats visés

- La francophonie minoritaire est reconnue comme une priorité auprès des bailleurs de fonds et la dimension linguistique des arts visuels est reconnue.
- Des réflexions et des actions sont mises en place afin d'élargir les perspectives et la compréhension d'une francophonie composée et alliée d'autres groupes en quête d'équité.

Résultats visés

- L'AGAVF contribue à l'augmentation et à la diversification des programmes d'appui aux artistes et aux organismes, ainsi qu'à l'accès à ceux-ci.

AXES STRATÉGIQUES

2. Consolider le réseau

- Consolider le réseau de structures professionnelles en arts visuels à travers des activités de développement professionnel et de réseautage.

Objectif stratégique

Renforcer les liens constituant le réseau des membres.

Objectif stratégique

Améliorer l'offre de services alignés sur les besoins des membres.

Objectif stratégique

Diversifier et augmenter le membership.

Résultats visés

- L'AGAVF soutient des projets structurants qui favorisent des échanges ancrés dans la réciprocité et la durabilité.
- Les relations de l'AGAVF avec ses membres ainsi que les liens entre ses membres et avec des groupes émergents dans les communautés sont forts et personnalisés.

Résultats visés

- Les membres de l'AGAVF ont accès à une offre augmentée de services en termes de développement professionnel et durable (incluant le bien-être et l'écologie).
- Les membres de l'AGAVF ont un meilleur accès aux programmes de financement et à des conditions de travail compétitives.

Résultats visés

- Le membership de l'AGAVF est composé de membres réguliers représentant toutes les régions (provinces et territoires) et toutes ses catégories de membres sont activées.

AXES STRATÉGIQUES

3. Enrichir l'écosystème

- Contribuer au développement d'un écosystème artistique vivant dont les maillons sont plus nombreux, robustes et interconnectés.

Objectif stratégique

Outils les membres et leurs communautés pour dynamiser l'écosystème des arts visuels francophones et favoriser leur intégration au milieu artistique élargi.

Objectif stratégique

Établir des relations pertinentes avec d'autres champs et disciplines.

Résultats visés

- L'AGAVF offre des opportunités de développement et de perfectionnement professionnel dans des domaines soutenant et entourant la pratique des artistes (écriture, commissariat, médiation, etc.).
- L'AGAVF contribue à mettre en circulation des artistes, commissaires, travailleur-euse-s culturel-le-s, auteur-riche-s ainsi que des publications, textes, résidences et autres activités au sein de l'écosystème.
- L'AGAVF soutient l'intégration pérenne de ses membres et des artistes de leurs communautés dans l'écosystème élargi des arts visuels.

Résultats visés

- Des partenariats sont développés et permettent de rejoindre d'autres réseaux ciblés.
- Du contenu numérique est créé et diffusé de manière accessible dans les réseaux de l'AGAVF.

AXES STRATÉGIQUES

4. Cultiver les capacités organisationnelles

- Optimiser la capacité d'action de l'AGAVF en s'inspirant des forces du réseau et de ses valeurs.

Objectif stratégique

Diversifier et augmenter les sources de financement.

Objectif stratégique

Constituer une équipe stable en appui à la direction.

Objectif stratégique

Renforcer la communication.

Résultats visés

- Le personnel, les activités et les projets de l'AGAVF sont soutenus de manière durable.

Résultats visés

- L'équipe de l'AGAVF rassemble des compétences variées et détient une connaissance approfondie des réalités du terrain, des besoins, des enjeux et des défis de ses membres.
- Les politiques et les outils numériques de fonctionnement de l'AGAVF sont en place, à jour et représentatifs des valeurs et des réalités actuelles.
- Le CA est engagé et diversifié (région, expertise, représentativité).

Résultats visés

- La stratégie de communication est efficace et augmente la visibilité des actions de l'AGAVF et de ses membres.

ANNEXE

Bilan de la planification stratégique 2019-2024

La dernière planification stratégique s'est articulée autour de la vision suivante :

« En 2024, l'AGAVF se présente comme un réseau efficace dans le secteur des arts visuels au Canada, qui assure aux artistes et aux organismes (centres d'artistes, galeries et associations) de la francophonie canadienne une reconnaissance de leurs pairs, des institutions clés de la discipline et des bailleurs de fonds. À travers un éventail d'activités pertinentes et innovantes, l'Association vient soutenir l'écosystème des arts visuels dans la francophonie canadienne et est même un parangon pour d'autres réseaux artistiques au pays. Elle s'illustre aussi par la cohésion de son réseau, l'efficacité de sa structure, la qualité de ses partenariats et l'engagement et le renouvellement de son leadership. »

Quatre axes stratégiques ont guidé les actions prioritaires :

- 1.** Le positionnement du secteur : Confirmer le positionnement du secteur des arts visuels de la francophonie canadienne dans l'écosystème des arts visuels au pays et concrétiser des appuis plus importants pour son développement.
- 2.** La consolidation du réseau : Renforcer et agrandir le réseau de structures professionnelles (centres d'artistes, galeries, associations d'artistes et autres) qui soutiennent l'activité en arts visuels au sein de la Francophonie canadienne.
- 3.** Le développement du milieu : Élargir, quantitativement et qualitativement, le bassin de ressources artistiques (artistes, commissaires, auteurs, gestionnaires des arts, etc.) présentes dans la Francophonie canadienne et favoriser leur rayonnement.
- 4.** Le déploiement de l'organisme : Renforcer la capacité de l'organisme à assurer le rayonnement du secteur.

Voici enfin un bilan résumant le travail accompli :

AXE 1

Dans le cadre de sa planification stratégique 2019-2024, l'AGAVF a poursuivi ses efforts de **positionnement du secteur** en participant activement aux principales plateformes représentant les arts visuels (ARCA, CARFAC, VAA-AAV) et la francophonie canadienne (FCCF, FCFA). Dans le cadre de l'Entente de collaboration, l'AGAVF a assuré la tenue d'un groupe de travail en arts visuels en 2019 ainsi qu'en 2022 et a contribué, auprès de la FCCF, aux conversations stratégiques en participant aux rencontres du comité des signataires afin de positionner les enjeux des arts visuels auprès des interlocuteur-ices des différentes agences des arts et de la culture.

Lors de la deuxième et troisième année du plan stratégique, l'AGAVF a dû composer avec les restrictions liées à la pandémie de COVID-19 et a redoublé d'ardeur pour assurer au secteur des arts visuels dans la francophonie canadienne un accès aux fonds d'urgence et une place dans les priorités de la relance du milieu culturel. En résulte un contexte favorable du financement fédéral qui permet à plusieurs de ses membres (Le Labo, La Maison des artistes et Imago) d'accéder ou de faire des gains dans leur financement au fonctionnement. Notons également que l'AGAVF a déposé, en 2022, un mémoire en appui au travail de la FCCF en vue d'une reconnaissance des arts visuels comme discipline langagière.

Entre 2022 et 2023, grâce aux fonds de relance du Programme d'appui aux langues officielles (PALO) de Patrimoine canadien, l'AGAVF actualise et publie une *Étude sur l'état des arts visuels dans les communautés francophones en situation minoritaire* qui offre un portrait documenté et chiffré du secteur en faisant état de son importance, de ses succès et de ses défis. La visibilité du travail de l'AGAVF a par ailleurs été rehaussée en menant à bien la campagne de promotion de la revue *FR* (7 lancements à travers le pays) ainsi qu'une campagne de visibilité de l'Étude intitulée *Les Brèves de l'Étude*.

AXE 2

L'AGAVF a également cherché à **consolider le réseau** et à assurer la professionnalisation de ses membres en maintenant et bonifiant son service Coup de Pouce et son volet Coaching ainsi qu'en assurant l'accès aux formations et aux autres ressources du RCAAQ. L'Association s'est adaptée au contexte pandémique en proposant, en 2020, un Forum virtuel pour le réseautage de ses membres ayant comme thème le commissariat. En 2021, à défaut d'envoyer une délégation à la conférence d'ARCA dans le contexte pandémique, l'AGAVF a créé une publication intitulée *FR : arts visuels de la francophonie canadienne* afin de mettre en lumière le travail des artistes et des commissaires de son réseau.

Avec la fin des mesures sanitaires, l'AGAVF reconnaît l'importance pour le réseau d'avoir des opportunités de rencontre en personne et organise en novembre 2022 un Forum des membres à Moncton à l'occasion du Volet arts médiatiques (VAM) du Festival international du cinéma francophone en Acadie (FICFA), puis une rencontre des membres en mars 2024 en marge de la Manif d'art de Québec.

AXE 3

En réponse au *Programme de développement professionnel des arts visuels adapté à la Francophonie canadienne*, l'AGAVF a mis sur pied un nouveau projet, *l'Incubateur en commissariat*, qui a permis à cinq cohortes de commissaires émergent-es accompagné-es d'une mentore de se réunir, en mode hybride. Ce projet pérennisé sur les cinq années de la planification stratégique s'inscrit dans un élan de **développement du milieu** par la voie de la formation et de la médiation. Dans cette même lancée, l'AGAVF a mené en 2019-2020 sept interventions de personnes-ressources en médiation en art actuel chez cinq de ses membres (GALRC, FAVA, CAVA, MDA, AAAPNB).

L'AGAVF a également développé et déployé deux projets spéciaux de médiation : *Créer des liens entre les communautés à travers l'art contemporain*, qui a permis la circulation de l'artiste Geronimo Inutiq et son œuvre radiophonique *J'appelle chez nous* dans six communautés (Moncton, Ottawa, Sudbury, Winnipeg, Toronto, Whitehorse) ainsi que *Territoires en création*, une tournée offrant une expérience de création participative dans douze écoles situées dans huit villes à l'échelle du Canada, menée par le collectif d'enseignantes en arts *Les trépidantes* avec l'appui de l'AGAVF.

AXE 4

Le **déploiement de l'organisme** a été rendu possible, dès la première année de la planification stratégique 2019-2024 par une augmentation du financement à la programmation du Programme d'appui aux langues officielles de Patrimoine canadien et d'un premier financement de base du Conseil des arts du Canada. L'AGAVF a notamment pu consolider son équipe en embauchant une ressource contractuelle pour l'accompagnement de la mise en œuvre d'un plan de communication.

L'Association a également procédé à une transition à la direction générale en 2023 ; une nouvelle co-direction générale est entrée en fonction au début de l'année. Celle-ci a coïncidé avec une participation accrue aux formations offertes par le programme *La bande numérique* de la FCCF, permettant des gains importants pour l'organisme en termes de maturité numérique, tant sur le plan technique et organisationnel que sur le plan des communications par une mise à jour de ses outils. Le CA est demeuré engagé à travers les années et d'autant plus autour de la transition à la direction.

ASSOCIATION DES GROUPES EN ARTS VISUELS FRANCOPHONES

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Lou-Anne Bourdeau, présidente

Christine Comeau, conseillère

Nisk Imbeault, conseillère

Emilie Grace Lavoie, conseillère

Dyana Ouvrard, conseillère

Tam-Ca Vo-Van, trésorière

ÉQUIPE

Elise Anne LaPlante, codirectrice générale

Véronique Leblanc, codirectrice générale

Éloïse LeBlanc, directrice adjointe

Laura Demers, chargée de projets et des communications

CONSULTANTE

Hanneke Ronken, Vasistas - culture numérique

MISE EN PAGE

Sylvie Boulianne