

# Mettre en scène notre avenir

NOVEMBRE 2013

Stratégies de financement  
de la prochaine génération de pratiques artistiques

de Shannon Litzenberger



## La Metcalf Foundation

La Metcalf Foundation aide les Canadiens et Canadiennes à imaginer et à construire une société juste, saine et créative en soutenant des leaders dynamiques qui renforcent leurs communautés, favorisent des approches novatrices à des problèmes persistants ainsi que le dialogue et l'apprentissage pour guider les interventions.

## Bourse de recherche en innovation Metcalf

La bourse de recherche en innovation Metcalf a pour but d'offrir aux visionnaires la possibilité d'étudier des idées, des modèles et des pratiques qui peuvent entraîner un changement transformationnel.

## Shannon Litzenberger

**Établie à Toronto, Shannon Litzenberger** est danseuse contemporaine, chorégraphe, écrivaine, directrice, promotrice des arts et conseillère.

Depuis 2009, elle crée et produit des œuvres contemporaines et dynamiques dans le cadre créateur de sa compagnie portant le nom de Shannon Litzenberger Contemporary Dance. Ses productions multidisciplinaires novatrices explorent des enjeux sociaux d'actualité au moyen de la danse contemporaine combinée à d'autres moyens d'expression comme le récit, le film, les arts visuels et la poésie. Créatrice débordante d'imagination, elle établit souvent des collaborations uniques entre les formes d'art et les communautés artistiques. Ses œuvres ont été présentées en collaboration avec, entre autres, DanceWorks, le Musée Gardiner, Anne Portnuff Theatre, The Registry Theatre, le Toronto Fringe Festival et Dance: made in Canada/fait au Canada.

À titre de promotrice, de bénévole et de conseillère, Shannon Litzenberger travaille avec de nombreux organismes culturels, dont Les affaires pour les arts, le Sommet canadien des arts, la Fête de la culture, la Laidlaw Foundation, Dance Umbrella of Ontario, la Coalition canadienne des arts. Elle a publié plus de cent articles sur la politique des arts en contribuant à des publications locales, nationales et internationales. Shannon Litzenberger a reçu le Prix Jack McAllister en 2012 pour ses réalisations en danse.

## Remerciements

La bourse de recherche en innovation de la Metcalf Foundation témoigne de son engagement à promouvoir des changements positifs dans le milieu des arts grâce à des recherches d'avant-garde et à des idées novatrices. Je suis sincèrement reconnaissante de compter parmi les premières personnes à effectuer des recherches en art dans le cadre de cet important programme. La véritable innovation comporte des risques importants et exige une grande souplesse, et je veux remercier Sandy Houston et Michael Jones d'avoir appuyé mon ambitieux projet de revisiter nos systèmes de financement actuels et voir comment ils pourraient plus efficacement favoriser une nouvelle génération de développement des arts au Canada.

Je tiens également à remercier du fond du cœur Claire Hopkinson du Toronto Arts Council et Robert Sirman du Conseil des arts du Canada pour avoir soutenu mes premières recherches visant à mieux comprendre le paysage national et international des politiques relatives aux arts. Leurs leaderships visionnaires ont été à l'origine des deux premières années de bourse de recherche sur les politiques des arts à la Toronto Arts Foundation, financée grâce à un partenariat entre la Metcalf Foundation, la McKellar Foundation, le Conseil des arts du Canada et Les affaires pour les arts.

Dans tous les pays et villes que j'ai visités, un grand nombre de leaders culturels ont soutenu ma recherche en partageant leurs connaissances et expériences. Leur générosité et hospitalité ont été inhérentes à mon étude. Lorsque j'ai commencé à mettre mon point de vue par écrit, le Banff Centre for the Arts m'a également donné accès à ses ressources et offert son hospitalité dans le cadre de deux résidences de travail distinctes avec la Leighton Artists' Colony. Je remercie Jeff Melanson et le personnel du Banff Centre pour m'avoir offert un environnement extraordinaire pour réfléchir, écrire et créer.

Finalement, j'aimerais tout spécialement remercier Anne Perdue de la Metcalf Foundation pour sa révision attentive et son aide généreuse pour recentrer le contenu du présent document.

PHOTO EN PAGE COUVERTURE: production *Everyday Marvels* de Shannon Litzenberger.  
Les danseurs, dans le sens des aiguilles d'une montre en partant du coin supérieur gauche : Kassi Scott, Marie Lambin-Gagnon, Brittany Duggan et Samantha Grist. Source photo : Kevin Konnyu.

# Table des matières

Avant-propos .....	5
Introduction.....	7
<b>PREMIÈRE PARTIE Stimuler l'innovation artistique :</b>	
Remettre en question le modèle axé sur les disciplines ...	10
L'héritage du financement axé sur les disciplines.....	11
L'étude d'autres modalités de financement des arts .....	13
Arts Council England.....	13
Arts Victoria.....	16
La ville de Melbourne .....	19
De nouvelles voies pour stimuler l'innovation artistique .....	21
<b>DEUXIÈME PARTIE Établir des relations et tisser des liens :</b>	
De nouvelles possibilités d'engagement du public envers les arts.....	22
Tendances émergentes en matière d'engagement envers les arts .....	25
Les valeurs culturelles et les nouvelles formes d'engagement envers les arts .....	28
L'art au cœur de la vie des citoyens .....	30
Adopter de nouvelles perspectives sur l'engagement du public envers les arts .....	33
<b>TROISIÈME PARTIE Créer une entreprise artistique efficace :</b>	
Stratégies opérationnelles et modèles structurels émergents .....	35
Remettre en question les modèles traditionnels.....	37
De nouvelles façons de financer les entreprises artistiques.....	40
Les idées émergentes, les premières expérimentations .....	42
Soutenir la prochaine génération d'entreprises artistiques .....	45
Conclusion .....	48

## Avant-propos

Je suis une artiste professionnelle de la danse au Canada depuis plus de dix ans. Au cours de cette période, j'ai été confrontée à beaucoup de complexités et de problèmes inhérents au système canadien actuel de financement public des arts. La nouvelle génération de professionnels qui constitue ce que l'on pourrait appeler l'ère postcréation d'institutions a vécu les mêmes expériences que moi. J'ai participé dans des foyers d'artistes à de nombreuses conversations soulignant les inadéquations importantes qui existent entre la façon dont les arts professionnels sont subventionnés et le type d'œuvres effectivement créées par les artistes.

Il résulte de ces inadéquations que le soutien aux nouvelles entreprises innovantes est limité. Il est également fort possible qu'une expression contemporaine diversifiée, reflétant l'évolution de l'identité canadienne, soit étouffée.

En 2010, j'ai été la toute première récipiendaire de la bourse de recherche Metcalf sur la politique des arts. En tant qu'artiste active et penseuse en politique artistique, je souhaitais vivement considérer et expérimenter de nouvelles solutions aux problèmes les plus pressants de notre industrie. Mes trois années de bourse de recherche de la Metcalf Foundation m'ont donné le temps d'étudier le rapport entre le financement des arts et les pratiques artistiques au Canada et de poser des questions cruciales sur l'investissement public, soit, entre autres : quels genres de modèles fonctionnels facilitent le mieux la création, la production et la diffusion des arts? Dans quels domaines pourrait-on tirer parti de partenariats afin de mieux financer le secteur? Comment les artistes et les organismes artistiques peuvent-ils améliorer leur travail avec les communautés et publics qu'ils servent et créer de la valeur pour ces derniers?

J'ai également eu l'occasion de prendre la mesure des nouvelles tendances au sein de l'industrie au pays et à l'étranger dans le but de déterminer des moyens qui permettraient au secteur des arts de mieux s'adapter à son milieu en évolution. J'ai rencontré plus de cent leaders culturels au Canada, aux É.-U., au Royaume-Uni et en Australie, et mon étude approfondie des politiques des arts m'a donné une meilleure compréhension sur la façon dont le Canada pourrait entamer son propre processus d'évolution systémique afin de mieux soutenir la prochaine génération de pratiques artistiques.

Ancré dans la théorie et la pratique, *Mettre en scène notre avenir* offre un aperçu sur la façon dont l'industrie des arts pourrait inspirer et soutenir une

nouvelle ère stimulante de développement des arts au Canada. Ce document offre une perspective sur le développement des arts qui fait ressortir ce dont les artistes professionnels ont besoin pour créer du contenu novateur, tisser des liens constructifs avec les publics et élaborer de nouvelles stratégies de financement. J'invite les professionnels et les bailleurs de fonds à accueillir le changement avec courage, curiosité et imagination.

## Introduction

L'environnement d'aujourd'hui est totalement différent de celui des dernières décennies. L'innovation artistique estompe souvent les frontières entre les disciplines et les genres. Les modes de production et de diffusion rendus possibles par la nouvelle technologie remettent en question les formes traditionnelles de présentation. De plus, l'art peut être créé n'importe où par n'importe qui. Il est plus vaste et novateur.

L'évolution démographique, l'interconnectivité mondiale et les nouveaux modèles de participation du public ont élargi la portée et la nature des activités artistiques. La culture de la participation et de l'expression créatrice personnelle croît rapidement, définissant une forme de participation multimodale qui va au-delà de la simple consommation. Les nouvelles pressions qui s'exercent pour étudier d'autres modes de financement et sources de revenus ont donné naissance à une nouvelle génération d'entreprises de création collaboratives, flexibles et versatiles. Ces entreprises remettent en question les modèles organisationnels qui adoptent une structure fixe et une voie de croissance indéfinie et d'indépendance.

Pendant près de soixante ans, les gouvernements ont investi dans le développement d'une infrastructure artistique et culturelle canadienne riche et diversifiée visant à soutenir une mosaïque dynamique d'expressions artistiques. Les fonds publics continuent de jouer un rôle important pour soutenir l'évolution de l'identité artistique au pays. Toutefois, devant l'évolution de notre expression culturelle, il est nécessaire de réexaminer certains principes et stratégies de base sur lesquels reposent le soutien et le maintien des arts au Canada. Alors que le développement du secteur dépasse désormais largement la croissance de l'investissement gouvernemental, les politiques qui ont été créées afin de soutenir et de maintenir un secteur culturel en pleine effervescence ont légué des structures, des modèles, des pratiques de travail et des comportements qui sont de plus en plus remis en question.

L'arrivée de nouveaux artistes dans le domaine année après année, sans qu'une augmentation proportionnelle des structures de soutien existantes ait suivi, a exercé des pressions sur le « système ». Cette expansion, combinée aux évolutions dans le milieu de travail, a ouvert la voie à un important changement. L'ancien modèle de développement des infrastructures artistiques, conçu pour la croissance d'institutions artistiques indépendantes, n'est plus une option viable pour le développement futur de l'industrie.

Dans la mesure où la nouvelle génération d'artistes et d'entreprises artistiques se détourne plus que jamais auparavant des structures organisationnelles et des façons de travailler traditionnelles, comment soutiendrons-nous le développement futur des arts? Si les nouveaux artistes ne lancent pas les institutions du futur, comment notre système de financement peut-il efficacement aider une nouvelle génération à atteindre son potentiel artistique? Comment pouvons-nous prioriser à nouveau le rapport entre les pratiques artistiques et les intérêts et valeurs d'un ensemble diversifié d'intervenants et de communautés?

Alors que l'on cherche des réponses à ces questions, je crois qu'il est essentiel de se poser une autre question : quels sont les ingrédients essentiels de la création, de la production et de la diffusion des arts? Un cadre favorisant le succès qui prend en considération la variété de façons dont les expériences et contenus artistiques sont créés et produits dans l'environnement de travail actuel peut constituer un guide très utile dans notre quête pour comprendre comment mieux réaménager le financement public.

Je crois que trois compétences clés sont essentielles au succès des artistes et des entreprises artistiques de toutes tailles :

#### *La capacité de créer et d'innover*

La capacité de créer un contenu artistique de grande qualité, incluant la capacité d'étudier le processus créatif, d'innover et de prendre des risques en matière de créativité, de développer des compétences et d'acquérir des connaissances, de constituer un ensemble d'œuvres et de développer une facture artistique unique.

#### *Capacité d'établir des liens et de communiquer*

La capacité d'établir des liens constructifs avec les publics, les communautés, les auditoires, les bailleurs de fonds, les clients, les adeptes et les intervenants qui partagent des intérêts communs et qui tirent profit du contenu artistique et des expériences qui y sont associées.

#### *La capacité de créer une entreprise artistique efficace*

La capacité d'élaborer des stratégies appropriées de financement, des modèles structurels et des façons de travailler qui soutiennent efficacement les activités artistiques.

Ces trois compétences donnent une vue d'ensemble du développement des arts qui va au-delà de la croissance des infrastructures. Elles justifient également



la structure tripartite du présent document. Chaque partie étudie les meilleures façons de soutenir les artistes en abordant l'une de ces compétences.

Les recommandations formulées dans *Mettre en scène notre avenir* ne se veulent pas des solutions préconisées. Elles visent à susciter un débat plus éclairé au sein du secteur sur les nouvelles façons d'aborder le développement futur des arts. Elles constituent également un appel à l'action pour la communauté artistique et ses bailleurs de fonds en vue de reconsidérer notre futur collectif et d'imaginer comment susciter des changements dans le financement des générations à venir.

## PREMIÈRE PARTIE

# Stimuler l'innovation artistique : Remettre en question le modèle axé sur les disciplines

### LA PREMIÈRE COMPÉTENCE ESSENTIELLE

Afin de créer et d'innover, les artistes et les entreprises artistiques doivent pouvoir faire entendre une voix artistique unique, créer des contenus de grande qualité, explorer les processus créatifs, innover, prendre des risques, étendre leurs compétences et acquérir des connaissances.

En septembre 2012, j'ai inauguré mon premier grand spectacle en solo : *HOMEbody ... lessons in prairie living*. Il s'agissait d'une exploration de l'identité, de l'appartenance et du lieu à partir de ma propre expérience, ayant grandi dans une ferme d'une communauté rurale des prairies canadiennes puis ensuite déménagé à Toronto – la plus grande ville du pays.

Ma recherche concernant le chez-soi portait sur le lieu d'habitation, le temps, l'âge, la perspective, la mémoire, la tradition, la transformation, l'histoire personnelle et la géographie. La création d'une chorégraphie contemporaine qui aborderait tous ces thèmes relevait du défi. J'ai alors constaté qu'il importait d'y intégrer d'autres éléments comme la vidéo et le texte enregistrés. Sans vraiment savoir comment qualifier mon œuvre, je l'ai décrite à des fins de promotion comme un « tour de force multidisciplinaire qui combine la danse, le film et le récit ». Je me suis aventurée dans un univers où les formes et les genres artistiques s'entremêlent – un univers que je vois le plus souvent occupé par une nouvelle génération de professionnels de plus en plus diversifiée.

La production de *HOMEbody* s'est étalée sur près de quatre ans. À l'instar de nombreux pairs et collègues artistes, mes périodes de création ont été précédées de demandes de subvention porteuses d'espoir qui ont pour la plupart été refusées par différents conseils des arts. L'œuvre proposée ne semblait pas bien rentrer dans les catégories préétablies. Sans l'intégration des autres éléments, la danse perdait tout son sens. De plus, l'œuvre ne se transposait pas bien sur vidéo

pendant les étapes de son élaboration. On ne pouvait pas vraiment dire que c'était de la danse, ni que ce n'en était pas.

Après plus d'une douzaine de tentatives infructueuses en vue d'obtenir un financement public pour ce projet, j'ai décidé de mener une expérience. J'ai créé une nouvelle œuvre de courte durée qui ne devait servir que de matériel d'appui pour une ultime demande de subvention. J'ai passé deux semaines dans un studio à créer un duo regorgeant de grandes prouesses techniques et chorégraphiques qui se transposaient bien sur vidéo et qui illustraient les qualités que je croyais le plus souvent financées par les jurys des conseils des arts. J'ai obtenu la subvention.

Je présente cette anecdote afin d'illustrer le genre d'expériences que beaucoup d'artistes professionnels vivent de nos jours. Ils déploient des efforts considérables pour définir leur art et pour faire entrer celui-ci dans les catégories artistiques établies qui sont financées par les divers organismes de soutien aux arts. Puisqu'un nombre croissant de créateurs estompent les frontières entre différentes formes artistiques, il convient de se demander si notre mentalité axée sur le financement en fonction des disciplines ne constitue pas une entrave à notre capacité d'explorer des pratiques artistiques novatrices. Un cadre d'évaluation différent pourrait-il offrir de nouvelles possibilités d'innovation et de créativité avant-gardiste?



### L'héritage du financement axé sur les disciplines

Un système de financement axé sur les disciplines a dominé au Canada, alors que les activités artistiques ont évolué et se sont multipliées sur plusieurs décennies. Dans le cadre de ce système, les demandes de financement public sont catégorisées par disciplines, genres et sous-genres de pratiques, et évaluées principalement en fonction de leur mérite artistique tel que déterminé par des pairs professionnels. C'est dans ce contexte que les décisions de financement sont prises au sein de nombreux conseils des arts canadiens, dont le Toronto Arts Council, le Conseil des arts de l'Ontario et le Conseil des arts du Canada.

La nature de la pratique artistique a toutefois considérablement évolué depuis l'adoption il y a plus de cinquante ans du modèle axé sur les disciplines. Les formes d'art se sont développées pour inclure un éventail d'activités beaucoup plus large. Davantage d'artistes transcendent les genres et les formes. L'accessibilité à la technologie et l'intégration de cette dernière, la diversité croissante des professionnels en arts contemporains et l'essor de structures non conventionnelles et de modèles de travail conjoints catalysent cette tendance.

Alors que nous essayons de favoriser de nouveaux développements créatifs dans le domaine, l'héritage et l'incidence de nos pratiques de financement axé

sur les disciplines posent de nombreux problèmes aux artistes, à la communauté artistique et aux organismes publics de soutien aux arts. L'obtention d'un financement public constitue pour les artistes un processus de plus en plus politisé en vue de satisfaire aux critères particuliers de différents programmes tout en respectant la notion extrêmement subjective d'excellence artistique dans l'optique de pairs expérimentés, mais mus par des intérêts personnels. Il peut être de plus en plus difficile d'avoir la représentation d'une pratique artistique même au sein de jurys de pairs formés en fonction de différentes disciplines. Les fonds alloués peuvent être inconsistants et imprévisibles, particulièrement dans les programmes axés sur les projets. Les artistes qui prennent des risques créatifs, et qui ont donc une longueur d'avance en matière d'innovation, se heurtent potentiellement à l'accès le plus limité au financement public.

La création de cloisonnements artificiels entre des communautés de professionnels constitue une autre retombée du modèle de financement axé sur les disciplines. Même si les artistes ont toujours collaboré entre eux, la majorité des professionnels du théâtre, de la danse, de la musique, de la littérature, des arts visuels et, plus récemment, des arts médiatiques, travaillent tous ardemment à se démarquer les uns des autres sur le marché des arts. Ces formes d'art se concurrencent parfois dans leur recherche de ressources publiques. Il est presque impossible d'échanger sur une réforme des politiques et une évolution systémique lorsque les communautés ont l'habitude de protéger et de préserver leur part des investissements. Même les structures de soutien communautaires, comme les organismes de services aux arts, les syndicats et les associations, sont d'abord définies en fonction de leurs disciplines artistiques. Les tentatives de collaboration à grande échelle entre ces groupes ont été pour le moins difficiles.

Le modèle actuel a également posé problème aux conseils des arts mêmes. Beaucoup ont réagi en créant de nouvelles catégories de financement, comme les « arts médiatiques » et les « arts intégrés ». Il est arrivé à certains de modifier les critères d'évaluation de programmes existants par souci d'inclusion à mesure que le domaine artistique évolue. Il ne s'agit toutefois pas de solutions parfaites. Les niveaux de financement des nouvelles disciplines sont bien inférieurs à ceux des disciplines solidement établies. De plus, les catégories comme les « arts intégrés » ou les « arts multidisciplinaires » — créées afin de traiter les œuvres qui n'entrent pas dans les catégories axées sur les disciplines — deviennent des fourre-tout pour les projets et les organismes inclassables qui, en tant que groupes, sont difficiles à évaluer les uns par rapport aux autres.

Malgré les efforts déployés pour évoluer au sein du cadre existant, l'industrie pourrait avoir atteint un point où un grand nombre de catégories de financement axé sur les disciplines ne peuvent plus saisir la diversité des activités existant dans le domaine artistique.

## L'étude d'autres modalités de financement des arts

En 2010 et 2011, j'ai eu l'occasion de me rendre aux États-Unis, en Angleterre et en Australie pour me renseigner sur les politiques et les pratiques de financement d'organismes de soutien aux arts dans ces pays. Il est ressorti de mes échanges avec d'autres organismes publics de soutien aux arts que les conseils des arts du Canada sont reconnus comme chefs de file mondiaux en matière de financement des arts. Le Canada jouit en particulier d'une grande considération pour son modèle de financement indépendant, ses systèmes flexibles et rigoureux d'évaluation par les pairs et son approche équilibrée de financement des arts au moyen de recettes et de revenus privés et publics. Malgré la solide réputation du Canada, je crois que les approches d'organismes apparentés gagneraient beaucoup à être étudiées.

L'un des constats les plus frappants, c'est que la plupart des organismes rencontrés ont troqué le modèle de financement axé sur les disciplines pour un modèle axé sur l'industrie. Il s'agit, entre autres, du National Endowment for the Arts (É.-U.), du Arts Council England (RU), d'Arts Victoria (Australie) et des services des arts des municipalités de Melbourne et de Sydney (Australie). Contrairement aux modèles de financement axés sur les disciplines, les modèles axés sur l'industrie encadrent des activités dans des domaines comme le développement des arts, l'engagement de la communauté, l'éducation et la diffusion.

Arts Council England, Arts Victoria, et la Ville de Melbourne ont tous adopté des cadres de financement centrés sur les interrelations au sein d'un écosystème des arts (recherche et développement, création, production, présentation, diffusion, développement de marchés) plutôt que sur un ensemble de disciplines artistiques. Je crois que les expériences acquises par ces organismes peuvent offrir de nouvelles perspectives sur la façon d'utiliser les ressources publiques au Canada pour stimuler notre compétence première — la capacité de créer et d'innover. Certains aspects de leurs structures, politiques et programmes peuvent inspirer ici des solutions nationales ou locales visant à favoriser le développement des capacités artistiques.

## Arts Council England

Au cours des six jours que j'ai passés à Londres en juillet 2011, j'ai rencontré l'équipe de recherche du Arts Council England et son administrateur général, Alan Davey. Le Conseil vivait alors une situation économique précaire. Il avait été informé l'année précédente que son budget serait amputé de trente pour cent sur une période de quatre ans. En 2014, son budget passerait de 587 M£ à 367 M£. Le Conseil procédait à un examen approfondi de ses programmes et priorités de financement. Un nouveau plan stratégique publié en novembre 2010

et intitulé *Achieving Great Art for Everyone*,<sup>1</sup> orienterait les activités et les décisions du Conseil en matière de financement au cours des prochaines années.

Arts Council England alloue des fonds au moyen de deux principaux programmes de financement. Le premier, ***Grant-in-Aid***, offre à l'échelle nationale un soutien continu sous forme de subventions annuelles ou pluriannuelles à un éventail de près de sept cents organismes artistiques. Le soutien offert à ces « organismes régulièrement subventionnés » ou ORS est semblable aux programmes de subvention de fonctionnement qui existent au Canada à l'intention des organismes artistiques. Les organismes sont évalués en fonction de cinq objectifs stratégiques ayant trait à l'excellence artistique, à l'accès du public, à la viabilité et à l'innovation, à la diversité et à l'éducation.

Le deuxième programme, ***Grants for the arts***, finance des activités axées sur des projets et entreprises par des individus ou des organismes. Afin de rester flexible et de favoriser les nouvelles idées,<sup>2</sup> le soutien financier du programme ne s'articule pas autour de catégories d'admissibilité particulières et ne comporte pas de dates limites. Au contraire, l'utilisation d'un processus ouvert de demande de subvention permet aux artistes et aux organismes artistiques de présenter des activités axées sur des projets d'art de durée limitée qui reflètent un écosystème de pratiques. Parmi les activités artistiques financées se trouvent des projets et des événements, des œuvres de commande et des productions, la recherche et le développement, le marketing, le développement de publics, l'éducation, l'achat de biens, le perfectionnement professionnel, les programmes de résidences, les tournées et autres. Le programme se veut ouvert et flexible afin de permettre le financement d'une gamme diversifiée d'activités.

Arts Council England a adopté une démarche très systématique pour gérer les demandes de subvention du programme *Grants for the arts*. Les demandes sont transmises à un bureau de traitement central situé à Manchester au sein duquel des spécialistes des différentes disciplines leur attribuent des notes. Il existe quatre axes de critères d'évaluation : le mérite artistique, l'accessibilité du public, la gestion et la viabilité financière. Chaque demande est notée selon une échelle de 0 (ne satisfait pas aux critères) à 4 (satisfait aux critères exceptionnels). Les demandes qui se voient attribuer une note globale de 2 (satisfait aux critères) ou plus dans toutes les catégories sont envoyées à un des neuf bureaux régionaux.

Les conseils régionaux prennent les décisions définitives d'octroi de subventions en tenant compte des contextes et des facteurs régionaux afin de financer une gamme diversifiée d'activités au sein de leurs communautés. Les

---

<sup>1</sup> Arts Council England. *Achieving Great Art for Everyone: A strategic framework for the arts*. 2010.

<sup>2</sup> Arts Council England. « Grants for the arts: How to apply ».

<http://www.artscouncil.org.uk/funding/apply-for-funding/grants-for-the-arts/>, site visité le 7 mars 2013.

allocations budgétaires du Conseil sont affectées par région et non par discipline. Les demandes de subventions de 15 000 £ ou moins sont traitées en six semaines, tandis que la période de traitement des demandes de plus de 15 000 £ est de douze semaines.

Il convient de noter qu'il y a seulement dix ans le programme *Grants for the arts* était administré selon un modèle axé sur les disciplines et un processus d'évaluation par les pairs, semblables à ceux du Canada. Ce système a été abandonné au profit du modèle actuel de libre accès. Selon M. Davey, le système actuel a la préférence parce qu'il est axé sur le financement des meilleures idées plutôt que de types d'activités prédéterminées.

À mon avis, *Grants for the arts* comporte trois caractéristiques sur lesquelles il est important de se pencher.

### *1. Le libre accès*

Le libre accès signifie que les auteurs des demandes sollicitent des fonds dans le cadre d'un seul programme et définissent leurs activités et pratiques selon leurs propres termes. Les artistes et organismes artistiques disposent alors d'une plus grande latitude pour définir leurs œuvres, pratiques ou projets, ce qui élimine la nécessité d'adapter les activités artistiques à des catégories ou critères particuliers. Les artistes sont donc en mesure d'innover sans être affectés ou limités par des contraintes d'admissibilité au programme. Même si le programme ne fonctionne pas selon un modèle axé sur les disciplines, des spécialistes des différentes disciplines prennent toujours part aux décisions de financement et leurs expertises particulières permettent d'étayer l'évaluation de la qualité artistique.

### *2. Des soumissions continues de demandes*

Pour un artiste, le facteur temps revêt une importance cruciale. Le délai relativement rapide de communication des résultats et l'élimination des dates butoirs permettent aux artistes d'avoir accès à un financement pour des projets selon des échéances plus courtes. La suppression de dates butoirs favorise un flot plus régulier d'activités artistiques au sein de l'écosystème des arts, prévient les goulets d'étranglement de programmations artistiques au cours de l'année et permet aux artistes de saisir sur-le-champ les occasions qui se présentent.

### *3. L'ajustement de la rigueur de l'évaluation*

L'ajustement de la rigueur de l'évaluation signifie que le niveau d'évaluation d'une demande est ajusté en fonction du niveau d'aide financière demandé. Cela permet aux artistes et organismes artistiques d'avoir accès à de plus petites subventions tout en allégeant leur fardeau administratif comparativement aux

pairs qui demandent un soutien financier plus élevé. Généralement, les demandes de financement moins élevé ont trait à des projets de recherche et développement, de perfectionnement professionnel, de création à petite échelle. Il peut même s'agir d'une première subvention pour un artiste. Cette façon de faire améliore l'efficacité tant du bailleur de fonds que de l'artiste.

## Arts Victoria

J'ai voyagé en Australie en décembre 2011. Ma visite a coïncidé avec la publication d'un document de travail sur la politique culturelle nationale. L'industrie et le gouvernement réfléchissaient aux modifications à apporter aux politiques et priorités afin de mieux soutenir les pratiques artistiques en constante évolution.

L'examen de la politique a entraîné une profonde modification du modèle employé pour répartir les fonds. Dans un article du 2 juillet 2013 publié dans *The Australian*, le journaliste Matthew Westwood écrit : « L'Australia Council for the Arts a rompu avec une tradition vieille de 40 ans... Les fonds ne seront désormais plus affectés à des domaines spécifiques comme la musique, le théâtre, la danse, la littérature, les arts visuels et autres ».<sup>3</sup>

S'il s'agissait d'une transition majeure pour l'**Australia Council for the Arts, Arts Victoria** avait déjà abandonné le modèle de financement axé sur les disciplines près de vingt ans auparavant. Arts Victoria est le plus grand organisme étatique de soutien aux arts en Australie. Il a pour « mandat de rendre l'art disponible et accessible à tous les Victoriens ainsi que de soutenir et former les artistes et développer les industries de la création de l'État de Victoria ».<sup>4</sup> Situé à Melbourne, capitale de l'État, l'organisme relève directement du bureau du premier ministre et du Cabinet.

La publication en 1994 du document sur la politique des arts, *Arts 21*,<sup>5</sup> a constitué un moment charnière pour le secteur des arts victorien. Le document définissait le cadre d'investissement public d'Arts Victoria axé sur l'industrie, lequel s'impose encore aujourd'hui comme pratique exemplaire. En 1997, Tim Jacobs, alors directeur d'Arts Victoria, a déclaré que la stratégie du gouvernement de Victoria visait à « renforcer le positionnement de l'industrie et à en améliorer le rendement et le potentiel ».<sup>6</sup> Il s'y est employé en enchâssant à

---

<sup>3</sup> Westwood, Matthew. « Shock of the new dynamic shift ». <http://m.theaustralian.com.au/arts/shock-of-the-new-dynamic-shift/story-e6frg8n6-1226672774178>, *The Australian*. 2 juillet 2013.

<sup>4</sup> Gouvernement de Victoria. "Arts Victoria." <http://www.arts.vic.gov.au/Home>, site visité le 25 février 2013.

<sup>5</sup> Arts Victoria. *Arts 21: The Victorian Government's Strategy for the Arts into the Twenty-First Century*. 1994.

<sup>6</sup> Jacobs, Tim. 1997, *Arts 21 – The Victorian Government's Strategy for the Arts*, Cultural Policy Case Studies, (ed.) J. Craik, Australia Key Centre for Cultural and Media Policy, Griffith University.



l'échelle du gouvernement les arts et la culture dans un concept politique plus large comprenant les domaines économique, social et culturel.

Les membres du personnel actuel d'Arts Victoria conservent peu de souvenirs de la transition au modèle axé sur l'industrie. Ils m'ont toutefois référé à un article écrit par Hilary Glow et Katya Johanson publié en 2007,<sup>7</sup> dans lequel les auteures présentent les principaux éléments qui ont provoqué le débat et la décision d'adopter le modèle actuel.

D'une part, on estimait que l'ancien système favorisait « la création de "cercles" d'artistes qui perpétuaient le financement des uns et des autres tout en excluant un bassin plus large de récipiendaires potentiels de fonds ».<sup>8</sup> Le modèle axé sur l'industrie était considéré comme convenant mieux aux nouvelles disciplines artistiques qui émergeaient en raison des tendances en technologie et en communication. De plus, il était estimé que « le modèle axé sur l'industrie permettait d'incorporer les arts au discours politique dominant du gouvernement ».<sup>9</sup>

L'une des objections formulées à l'encontre du modèle axé sur l'industrie reposait sur l'idée que l'art plus expérimental, qui prend les risques créatifs les plus élevés, serait moins susceptible d'obtenir un financement. L'argument contraire voulait que le nouveau modèle facilite la création de liens avec les publics et « dégage des pistes de développement de nouveaux publics dans le futur ».<sup>10</sup> Il serait dès lors possible de renforcer les capacités dans le domaine en établissant des liens plus solides avec les publics et les communautés et, par conséquent, de réduire la dépendance aux ressources gouvernementales.

Les artistes et les organismes artistiques sont subventionnés dans le cadre de neuf secteurs de programmes stratégiques de financement distincts. Les secteurs de programmes varient du développement des arts et de l'établissement de partenariats avec la collectivité et le secteur de l'éducation, au développement des arts autochtones, aux partenariats régionaux et aux tournées. La plupart des programmes offrent deux dates limites par an, et les auteurs de demandes ne peuvent recevoir qu'une seule subvention par catégorie de financement par exercice financier.

Les décisions en matière de financement sont prises en fonction d'un processus d'évaluation à deux niveaux. Le personnel des programmes d'Arts Victoria examine les demandes et présélectionne tous les auteurs de demandes admissibles. Les candidats présélectionnés sont ensuite évalués par un comité consultatif des arts.

---

<sup>7</sup> Glow, Hilary et Johanson, Katya. 2007. « Turning Victoria into cultural capital: Victorian arts policy 1992-1999 ». *Journal of Australian Studies*, vol. 90.

<sup>8</sup> Glow et Johanson. « Turning Victoria into cultural capital », p. 123-132.

<sup>9</sup> Glow et Johanson. « Turning Victoria into cultural capital », p. 123-132.

<sup>10</sup> Glow et Johanson. « Turning Victoria into cultural capital », p. 123-132.

Les membres du comité sont choisis à partir d'un registre de comités consultatifs — une base de données de particuliers possédant une gamme de compétences et d'expertises, dont des compétences de spécialistes en arts et des compétences complémentaires au domaine des arts (en affaires, en gouvernance publique, en planification stratégique, en affaires communautaires, en loi, en recherche universitaire) et de l'expérience en leadership. Chaque comité est composé de personnes provenant de l'industrie des arts et de membres de la collectivité victorienne. La composition des comités tient compte d'une représentation équilibrée des différentes formes d'art, des origines culturelles, des âges, et de la compréhension de la part des membres des contextes urbains et régionaux. Les noms des membres des comités sont publiés en ligne avant la date limite des programmes.

Deux caractéristiques du modèle d'Arts Victoria comportent des avantages importants qui, selon moi, méritent notre attention.

### *1. Un cadre de financement stratégique*

Le modèle axé sur l'industrie offre une liberté créative aux artistes — une condition essentielle pour pouvoir créer et innover. Il permet aux artistes et aux organismes artistiques de définir complètement leurs propres expressions artistiques dans le cadre stratégique de l'investissement disponible. Arts Victoria présente la particularité d'avoir harmonisé ses politiques avec celles du gouvernement de l'État, favorisant ainsi une meilleure adéquation entre l'industrie des arts et les objectifs sociaux, culturels et économiques du gouvernement et une meilleure compréhension mutuelle. Le modèle permet de s'adapter plus efficacement aux conditions changeantes du milieu en assurant l'adéquation des objectifs stratégiques aux nouvelles tendances dans le secteur des arts et l'environnement civique global. L'engagement des jeunes, le développement de l'identité culturelle ou la stimulation de la participation culturelle chez les citoyens peuvent compter parmi ces objectifs.

### *2. Des comités d'évaluation diversifiés*

Le modèle d'évaluation d'Arts Victoria présente deux caractéristiques qui pourraient être envisagées dans le contexte canadien. La première consiste en l'interdisciplinarité des experts en art qui participent aux comités consultatifs des arts. La deuxième est l'intégration de citoyens victoriens qui, comme les membres des conseils d'administration d'organismes artistiques, apportent des compétences complémentaires aux experts en arts des comités. Ce genre de diversité au sein du processus d'évaluation peut permettre de résoudre certains problèmes rencontrés dans un modèle plus confiné d'évaluation par les pairs axé sur les disciplines.

Il convient de noter que, depuis 2000, les comités d'évaluation du Conseil des arts de l'Ontario comprennent un membre issu de la communauté ou de conseils d'administration d'organismes artistiques pour tous les jurys décidant des subventions de fonctionnement.

### La ville de Melbourne

En 2012, peu après mon séjour, *The Economist* a classé Melbourne comme la ville où il est le plus agréable de vivre au monde.<sup>11</sup> Melbourne déborde certainement d'un dynamisme culturel distinct caractérisé par les fameuses ruelles chargées de graffitis, un mélange d'architecture historique et contemporaine, une expression culturelle autochtone fort présente et une vie nocturne animée. La population locale tout comme les touristes prennent d'assaut le quartier des affaires du centre-ville vingt-quatre heures par jour et sept jours par semaine afin de profiter des activités créatives de la ville.

Le Service des arts et de la culture de la Ville de Melbourne est situé dans l'installation commerciale la plus avancée de la ville sur le plan environnemental. Il est difficile de ne pas en remarquer les caractéristiques uniques. Elle est dotée d'un système de refroidissement passif de l'air alimenté à l'eau, d'une abondance de lumière naturelle et de plantes d'intérieur, de même que de systèmes sophistiqués d'énergie solaire et d'eau chaude. Compte tenu de cet environnement impressionnant, il est évident que la mentalité progressiste de Melbourne en matière de politiques constitue l'élément clé de son statut de ville où il est le plus agréable de vivre.

J'ai eu le plaisir de rencontrer plusieurs employés du Service des arts et de la culture, dont la gestionnaire du Creative Spaces Program, Eleni Arbus, et la chef d'équipe d'Arts Investment, Michelle Ely. Par l'entremise de la gamme de services à la communauté de son conseil municipal, la Ville de Melbourne offre une série de subventions aux arts destinées aux particuliers et aux organismes et planifie également la programmation d'une poignée de sites historiques gérés par la Ville ou lui appartenant.

L'investissement est géré dans un cadre de financement stratégique selon trois principaux modes de financement : des subventions aux arts, un programme d'art public et des collections patrimoniales. Un programme triennal (Arts and Culture)<sup>12</sup> a subventionné pluriannuellement trente-neuf organismes artistiques entre 2009 et 2011. Le volet des subventions aux arts soutient des artistes et des organismes artistiques. Il offre un « soutien flexible pour des projets et des

---

<sup>11</sup> Economist Intelligence Unit.  
[https://www.eiu.com/public/topical\\_report.aspx?campaignid=Liveability2012](https://www.eiu.com/public/topical_report.aspx?campaignid=Liveability2012), site visité le 27 février 2013.

<sup>12</sup> Ville de Melbourne.  
<http://www.melbourne.vic.gov.au/ABOUTCOUNCIL/GRANTSSPONSORSHIP/ARTSGRANTS/Pages/TriennialProgram.aspx>, site visité le 7 mars 2013.

activités non récurrentes ». <sup>13</sup> Ce volet comporte neuf programmes de subventions distincts – comme les Young Artists et Arts and Participation Projects – qui reflètent les priorités actuelles de la Ville de Melbourne énoncées dans sa stratégie de 2009-2011 relativement aux arts.

Selon les explications d'Ely, le processus de demande pour l'obtention de ces subventions est très similaire à celui du Toronto Arts Council, du Conseil des arts de l'Ontario ou du Conseil des arts du Canada. Les candidats soumettent leurs demandes en fonction d'une série de lignes directrices relatives à la présentation des demandes, incluant la présentation d'un budget et d'exemples d'œuvres.

Le processus d'évaluation de tous les programmes de subventions aux arts fait appel à un comité d'évaluation externe composé de pairs de toutes les disciplines. Les critères de sélection des membres du comité d'évaluation comprennent une expertise dans une ou plusieurs formes d'art, une expertise de spécialiste en arts, une diversité culturelle et une vaste expérience au sein d'une communauté.

Parmi les critères essentiels d'évaluation de toutes les subventions aux arts notons le mérite artistique ou culturel, les activités qui reflètent et renforcent l'identité de Melbourne en tant que ville des arts, l'innovation dans l'approche, la viabilité financière et la saine gestion, ainsi que la faisabilité. Certains « critères souhaitables » incluent la capacité de refléter ou de renforcer la diversité culturelle de Melbourne, de représenter ou de critiquer l'identité locale, de stimuler la participation active de la communauté et d'autres sources de soutien financier. Les comités sont convoqués en fonction des formes d'art et se composent d'un maximum de quinze membres issus de toutes les formes d'art et d'un maximum de quatre artistes par forme d'art.

La structure de financement et le processus d'évaluation de Melbourne pourraient être pris en considération par le Canada, particulièrement au niveau municipal.

### *1. Un cadre de financement stratégique*

La capacité d'établir des priorités stratégiques dans le temps constitue un atout du modèle de Melbourne axé sur l'industrie. Il élabore les programmes en fonction de l'écosystème des arts et permet de changer les priorités afin de financer des domaines précis de l'écosystème auxquels il faut accorder de l'attention à des moments donnés. À titre d'exemple, citons les présentations en régions rurales, le financement d'échanges internationaux, les nouveaux investissements pour les artistes émergents et l'intégration de nouvelles technologies dans les créations artistiques.

---

<sup>13</sup> Ville de Melbourne. « Triennial Program (Arts & Culture) 2009-2011 Application Requirements ». Mai 2008.

## *2. Des comités multidisciplinaires d'évaluation par les pairs*

Au cours de mon séjour à Melbourne, j'ai eu plusieurs entretiens intéressants avec des employés du service de financement des arts sur l'incidence des comités d'évaluation interdisciplinaires sur les décisions de financement depuis leur mise en place. Même si aucun fait documenté ni aucune preuve circonstanciée ne confirment que les comités interdisciplinaires prennent des décisions plus objectives, soulignons que le personnel de la Ville de Melbourne affecté aux subventions croit que tel est le cas.

Ely, notamment, a relaté que les membres multidisciplinaires de comité ont tendance à être plus objectifs dans leurs évaluations parce qu'ils connaissent moins le contexte extérieur des demandes qu'ils examinent.<sup>14</sup> Il semble que ce soit particulièrement vrai à l'échelle municipale parce que la communauté artistique y est plus petite. Elle a également remarqué qu'au sein des comités de pairs de mêmes disciplines, malgré les efforts déployés pour faire la distinction entre les préférences et le mérite artistique, les goûts subjectifs et les préférences esthétiques peuvent se glisser dans le processus d'évaluation.

### **De nouvelles voies pour stimuler l'innovation artistique**

Nous savons que le système canadien reflète de nombreuses pratiques exemplaires internationales en financement des arts, dont notre modèle d'autonomie et nos systèmes d'évaluation complète par les pairs. Pourtant notre futur en tant que leader mondial en matière de politique des arts repose sur notre capacité à nous adapter continuellement à un environnement qui évolue rapidement. Il est essentiel de favoriser l'innovation artistique pour évoluer en tant qu'industrie. D'importantes modifications dans les pratiques artistiques engendrent une remise en question des aspects les plus fondamentaux de notre modèle de financement des arts.

Comme nous le montrent Arts Council England, Arts Victoria, et le Service des arts et de la culture de la Ville de Melbourne, il existe un certain nombre d'excellentes d'options en matière de pratique de financement des arts que le Canada pourrait choisir. Si nous voulons susciter une évolution créative dans le secteur des arts, nous devons être disposés à remettre en question le bien-fondé de notre modèle actuel axé sur les disciplines. De plus, bien que l'évaluation par les pairs centrée sur une forme d'art puisse être considérée comme une pratique exemplaire, le passage à un nouveau modèle de financement nécessitera probablement l'adoption de méthodes d'évaluation complémentaires.

---

<sup>14</sup> Entrevue avec Michelle Ely, gestionnaire principale, Service d'investissement en arts, Ville de Melbourne, 6 décembre 2011. Melbourne, Australie.

## DEUXIÈME PARTIE

# Établir des relations et tisser des liens : De nouvelles possibilités d'engagement du public envers les arts

### LA DEUXIÈME COMPÉTENCE ESSENTIELLE

Les artistes et les entreprises artistiques doivent pouvoir établir des relations et tisser des liens constructifs avec les publics, les communautés, les bailleurs de fonds, les clients, les adeptes et les intervenants qui partagent un même intérêt et tirent profit du contenu artistique et des expériences qui y sont associées.

À titre d'artiste professionnelle, j'estime que mon rôle consiste essentiellement à donner aux communautés et aux publics des possibilités de participations créatives. Je veux me servir de mon expérience et de mes connaissances artistiques afin d'aider les gens à créer un lien constructif avec l'art en partageant une performance, en facilitant une expérience artistique axée sur la participation ou simplement en inspirant d'autres à créer.

Mon œuvre la plus récente, *Everyday Marvels*, a été élaborée en faisant converger l'engagement communautaire et la création d'une performance professionnelle. Il s'agit d'une collaboration entre plus de soixante artistes professionnels et communautaires dans le cadre d'un partenariat unique avec le Musée Gardiner et le Programme de bénévolat des employés de la Banque Royale du Canada. L'installation des épisodes de la performance est inspirée d'un recueil de poèmes intitulé *The Book of Marvels – A Compendium of Everyday Things* de Lorna Crozier, poète lauréate d'un Prix du Gouverneur général. Vus à travers le prisme poétique de Lorna Crozier, les objets du quotidien, comme un radiateur, une table et des lampes de poche, prennent vie dans le cadre d'une performance contemporaine. Cette nouvelle œuvre a récemment été présentée au Musée Gardiner dans le cadre de Nuit Blanche 2013 – un festival d'une nuit entière d'activités d'art contemporain gratuites.

L'installation a présenté seize sketches miniatures (ou « merveilles ») créés par huit chorégraphes de danse contemporaine locaux. L'œuvre a été interprétée par des danseurs professionnels et communautaires, dont des artistes

indépendants, des finissants en danse professionnelle et un groupe enthousiaste d'employés de la RBC.

La participation des employés de la RBC en tant qu'interprètes a instauré un véritable cadre d'échanges créatifs entre le milieu des affaires de la RBC et les artistes professionnels de danse contemporaine. Leur participation a engendré de nouvelles ressources financières au projet et créé des liens constructifs entre les participants. Après seulement quelques répétitions, les employés de la RBC se sont réjouis des possibilités d'apprentissage, des bénéfices pour la santé et de la camaraderie résultant de ce processus créatif. Ils ont également indiqué qu'ils voyaient la danse contemporaine différemment et qu'ils avaient l'intention d'approfondir leur expérience en assistant à davantage d'activités de danse contemporaine dans leur ville.



En octobre 2012, le Conseil des arts du Canada a publié un document de travail soulignant l'intérêt renouvelé porté à l'engagement du public.<sup>15</sup> Dans ce document, l'organisme définit l'engagement du public comme un « accroissement soutenu de la participation de chacun à la vie artistique de la société, notamment par la fréquentation, l'observation, le repérage et la collection, la participation active, la cocréation, l'apprentissage, la médiation culturelle et l'expression de la créativité individuelle ».

Depuis sa création en 1957, le mandat du Conseil des arts du Canada est de « favoriser et promouvoir l'étude et la diffusion des arts, ainsi que la production d'œuvres d'art ».<sup>16</sup> Comme d'autres organismes nationaux de soutien aux arts, le Conseil des arts du Canada a toujours joué un rôle pour favoriser la création de liens entre les arts et le public.

Si l'engagement du public est au cœur de son action depuis plus de cinquante ans, pourquoi le Conseil des arts du Canada souligne-t-il maintenant que cet engagement est une de ses priorités? Ce pourrait être, entre autres, parce que le Canada a franchi une étape dans sa maturité culturelle, ayant constitué une masse critique et diversifiée de professionnels canadiens, d'infrastructures, de capital physique et d'activités artistiques d'un océan à l'autre.

Au cours des cinquante dernières années, le Conseil des arts du Canada et d'autres organismes publics de soutien aux arts ont mis l'accent sur le développement des arts afin de constituer un paysage artistique riche, diversifié et dynamique à l'échelle du pays. Comme le mentionne le Conseil des arts du Canada : « L'accent était mis sur le soutien de l'offre culturelle afin de s'assurer

---

<sup>15</sup> Conseil des arts du Canada. *Engagement du public envers les arts*. Document de travail. 16 octobre 2012.

<sup>16</sup> Conseil des arts du Canada. <http://www.canadacouncil.ca/fr/conseil/information-sur-l-organisme.htm>, site visité le 5 mars 2013.

que le Canada dispose d'un noyau d'artistes professionnels capables de créer, de produire et de diffuser des œuvres de qualité destinées au public... À cette époque, on sentait le besoin de contrecarrer l'influence de la culture américaine et d'autres cultures ». <sup>17</sup> Le Conseil des arts du Canada reconnaît que le modèle traditionnel de financement adopté par les organismes publics de soutien aux arts relègue les membres du public au rôle d'observateurs plutôt que de participants, de « receveurs plutôt que de créateurs actifs de contenu culturel ». <sup>18</sup>

Désormais, les projets de développement futur des arts sont et seront différents de ceux des dernières décennies. Les relations nouées autour de valeurs communes et d'intérêts mutuels joueront un plus grand rôle. Envisagé à long terme, un premier investissement dans « l'offre » de l'industrie incite naturellement à mettre davantage l'accent sur la « demande ».

La priorisation de l'engagement du public à l'heure actuelle peut également se justifier par l'évolution des types d'engagement envers les arts. Comme le révèlent de nombreuses études, les types de relation et d'engagement des gens envers les arts changent. Les nouvelles technologies ont considérablement démocratisé l'engagement culturel, permettant aux publics non seulement de consommer, de soutenir et de participer, mais également d'organiser, de concevoir et de créer des expériences personnalisées uniques. Ce changement offre une occasion extraordinaire au secteur professionnel des arts d'affirmer de nouvelles et différentes façons son rôle d'animateur expert de vie créative. Pour ce faire, nous devons favoriser davantage l'établissement de liens constructifs entre les arts et les communautés, les auditoires, les bailleurs de fonds, les clients, les adeptes, le public et les intervenants qui partagent un intérêt mutuel pour les contenus artistiques et les expériences connexes que nous créons et en tirent profit.

Les activités de développement des publics qui nous sont familières, comme les stratégies de marketing astucieuses, les campagnes dans les médias sociaux ou les programmes d'éducation et de sensibilisation, ne suffisent pas à établir des relations étroites qui reposent sur des valeurs et des intérêts communs. Les activités de développement des publics sont souvent des communications à sens unique qui cadrent bien avec le modèle producteur/consommateur. L'adoption de l'engagement culturel sous toutes ses formes exige une communication bidirectionnelle où l'artiste également écoute et travaille au service des objectifs de la communauté. Afin que leurs publics se sentent concernés, les artistes doivent explorer différentes façons de les inciter à devenir des participants actifs plutôt que de rester de simples observateurs passifs.

---

<sup>17</sup> Conseil des arts du Canada. *Engagement du public envers les arts*. p. 13.

<sup>18</sup> Conseil des arts du Canada. *Engagement du public envers les arts*. p. 13.



## Tendances émergentes en matière d'engagement envers les arts

Depuis 2009, la Fête de la culture, qui a lieu tous les ans au Canada, constitue un pôle d'activités d'engagement du public envers les arts. Elle vise à inciter une plus grande participation aux arts et à la culture. Des activités publiques interactives gratuites attirent des centaines de milliers de participants chaque année dans les villes du pays. En 2012, les habitants du comté de Huron ont été invités à créer une œuvre d'art publique en se servant d'un arbre comme point de départ. À North Vancouver, la Presentation House Gallery a donné une tribune à de jeunes photographes pour développer leurs compétences visuelles sur le thème du chez-soi et de l'identité culturelle. Les exemples de réussites recueillis ont fourni une quantité considérable de témoignages anecdotiques illustrant l'incidence positive des formes interactives et participatives d'engagement envers les arts.

Cette année, la Fête de la culture a lancé une initiative d'engagement du public qui s'étalera sur toute l'année et qui vise à fournir au secteur des arts des outils et des ressources en ligne afin de soutenir et de susciter l'établissement de liens plus étroits entre le milieu des arts et le public. La Fête de la culture a tenu son premier congrès national en mai 2013 pour lancer cette initiative. « L'Art de l'engagement : Comment attirer, animer et conserver les publics » a réuni des centaines de participants de la communauté culturelle et d'autres secteurs afin d'échanger sur l'évolution du milieu artistique et sur les moyens à prendre pour faire participer plus efficacement les publics aux expériences créatives.

Malgré une demande croissante d'échanges et d'informations sur l'engagement du public envers les arts, le Canada a consenti peu d'efforts de recherche formelle sur le sujet. Nous disposons de certaines données sur les taux d'assistance et de participation, les perceptions des arts et des activités culturelles et le rôle du gouvernement en matière de soutien aux arts, mais de très peu de données qualitatives pour nous aider à comprendre la nature de l'engagement envers les arts ou ce qui motive la valeur que les gens attribuent à leurs expériences. Cette information est essentielle si nous voulons concevoir des stratégies efficaces d'engagement envers les arts.

Des études exhaustives sur la participation aux activités artistiques ont été effectuées aux É.-U., au Royaume-Uni et en Australie. Ces études se servent de nouveaux paramètres pour évaluer l'incidence qualitative et intrinsèque de l'engagement envers les arts et fournissent davantage de données utiles sur la valeur réelle de la relation entre le secteur des arts et la communauté. Toutes ces études ont systématiquement démontré que les gens veulent de nouvelles manières d'expérimenter l'art et la culture.

Aux É.-U., le National Endowment for the Arts (NEA) effectue un sondage, intitulé *Periodic Survey of Public Participation in the Arts*, depuis 1982. De multiples modes de participation sont cités, dont la fréquentation des

représentations artistiques, la création et l'interprétation personnelles et la participation par l'entremise des médias électroniques. L'étude la plus récente révèle que « les choix d'activités artistiques et récréatives ont proliféré et que les attentes en matière de personnalisation et d'exercice d'un contrôle individuel sur ces expériences ont augmenté ».<sup>19</sup> Selon l'étude, la fréquentation d'activités de « référence », comme le ballet, l'opéra ou les concerts de musique classique, a diminué. Elle confirme également que l'évolution des formes d'arts « introduit rapidement des formes nouvelles ou complexes qui intègrent la technologie, diverses traditions culturelles et des éléments de multiples disciplines artistiques... qui se répandent à l'extérieur des installations destinées expressément aux arts, pour s'implanter dans les librairies, les centres communautaires, les écoles, les lieux de culte et particulièrement dans les foyers ».<sup>20</sup>

L'enseignement des arts constitue l'indicateur le plus fiable de presque toutes les participations aux activités artistiques. Une participation au moyen des médias augmente également la probabilité d'assister à des activités en personne et de s'engager dans des activités personnelles de création et d'interprétation artistiques.

Depuis 2005, le Royaume-Uni mène un sondage similaire intitulé *Taking Part: The National Survey on Culture, Leisure and Sport*.<sup>21</sup> *Taking Part* révèle qu'il existe une corrélation positive entre les revenus, les niveaux de scolarité plus élevés et les taux de fréquentation et de participation. Dans la même veine que les conclusions de l'étude américaine, le sondage démontre qu'assister et participer à des activités artistiques dans l'enfance se traduit par un degré d'engagement plus élevé à l'âge adulte. *Taking Part* recueille également des données qualitatives afin de comprendre la perception des participants quant à la qualité de leurs expériences et leurs motivations pour assister aux activités. La plupart indiquent qu'ils assistent aux activités artistiques parce qu'elles sont amusantes et divertissantes, qu'elles rendent leurs vies plus plaisantes et intéressantes, qu'elles constituent une bonne façon de passer du temps avec les amis et la famille et parce qu'elles les incitent à penser différemment.

Finalement, le sondage vise à en apprendre davantage sur les gens qui ne participent pas. Il s'agit d'individus à faibles revenus ou niveaux de scolarité, de personnes souffrant d'un handicap, appartenant à certains groupes ethniques ou n'ayant pas vécu d'expériences artistiques dans leur enfance. Ces groupes ont indiqué qu'ils croyaient que l'art ne les concernait pas ou que peu de possibilités de participation s'offraient à eux.

---

<sup>19</sup> National Endowment for the Arts (US). *Survey of Public Participation in the Arts*. 2008.

<sup>20</sup> National Endowment for the Arts (US). *Survey of Public Participation in the Arts*. p. 15.

<sup>21</sup> Gouvernement de l'Angleterre. Ministère de la Culture, des médias et du sport. « Taking Part: The National Survey of Culture, Leisure and Sport ». (Publication des statistiques de 2010). Mars 2011.

L'étude de 2010 de l'Australie, intitulée *More than bums on seats: Australian participation in the arts*,<sup>22</sup> brosse un tableau d'ensemble de l'engagement des Australiens et Australiennes envers les arts. Elle conclut que les arts bénéficient d'un grand soutien et que les opinions sur les arts sont de plus en plus favorables. Il se dégage de l'étude qu'Internet est un outil important pour les arts et que l'intérêt pour les arts autochtones augmente. Elle conclut qu'il existe de nombreuses possibilités d'accroître les publics des arts.

Comprendre comment les personnes et les communautés priorisent leurs expériences culturelles permet d'orienter les activités d'engagement du public. Malheureusement, les données de recherche canadiennes sont incohérentes et difficiles à comparer avec celles du type d'études effectuées aux É.-U., au Royaume-Uni et en Australie parce que les méthodes d'enquête diffèrent.

L'étude, intitulée *Les arts et le patrimoine au Canada*, effectuée périodiquement par Patrimoine canadien, souligne que « le Ministère se servira des résultats de la recherche pour évaluer les programmes et mettre en place une politique en matière d'arts et de patrimoine ».<sup>23</sup> Selon les résultats au sondage de 2012, 83 pour cent des Canadiens et Canadiennes ont assisté à au moins un type de spectacles ou d'activités artistiques dans la dernière année, 71 pour cent recourent à Internet pour s'adonner à des activités artistiques et 57 pour cent ont mentionné avoir personnellement participé à au moins une activité artistique au cours des douze derniers mois. Cette participation englobe toutefois une panoplie d'activités, parmi lesquelles un don à un organisme artistique ou culturel, l'adhésion à un organisme, l'abonnement en ligne ou des cours de danse/musique/art. L'âge (moins de 55 ans), le revenu du ménage (80 000 \$ et plus) et le niveau de scolarité (diplôme de premier cycle ou de cycle supérieur) semblent avoir une incidence positive sur les taux globaux de participation à des activités artistiques.

Fait à noter, l'étude conclut que les Canadiens et Canadiennes sont moins nombreux à avoir vu un spectacle ou visité une exposition d'arts visuels. L'importance que les Canadiens et Canadiennes attribuent aux arts sur le plan de la qualité de vie a également diminué. Le fait peut-être le plus alarmant est que le degré d'intérêt porté aux nouvelles œuvres ou aux artistes émergents est « sensiblement plus faible » que les années précédentes. Ces résultats peuvent indiquer un décalage de plus en plus marqué entre le contenu artistique créé et les intérêts créatifs des Canadiens et Canadiennes. Si la participation aux nouvelles créations artistiques diminue, il est alors essentiel de trouver des façons d'établir des liens entre le contenu artistique et de nouveaux publics.

---

<sup>22</sup> Conseil des arts de l'Australie. *More than bums on seats: Australian participation in the arts*. 2010.

<sup>23</sup> Gouvernement du Canada. Ministère du Patrimoine canadien. *Les arts et le patrimoine au Canada : Sondage de 2012 sur l'accès et la disponibilité*. Phoenix Strategic Perspectives Inc. Novembre 2012.

## Les valeurs culturelles et les nouvelles formes d'engagement envers les arts

En juin 2011, j'ai eu le plaisir de passer une journée à Chicago où j'ai participé au *Future of the City: The Arts Symposium*. Le symposium était un projet conjoint du Cultural Policy Centre de l'Université de Chicago et du National Endowment of the Arts. Il présentait de grands penseurs intéressés à améliorer la relation entre le secteur des arts et les villes, dont John Holden, ancien chercheur chez DEMOS, un groupe de réflexion en matière de politique du Royaume-Uni, et Alan Brown, de Wolf Brown Consulting, une entreprise des États-Unis chef de file dans la recherche sur l'engagement du public.

Holden a présenté des concepts tirés de son article de 2014, *Capturing Cultural Value*.<sup>24</sup> Dans cet article, il souligne trois points de vue interreliés – instrumental, intrinsèque et institutionnel – par lesquels nous pouvons mesurer la valeur d'une expérience artistique.

**La valeur instrumentale** est objective. Il s'agit d'un outil ou d'un instrument permettant d'atteindre un autre but. Par exemple, l'art stimule l'activité économique, améliore le rendement scolaire ou abaisse le taux de criminalité. La valeur instrumentale peut aisément être quantifiée et mesurée.

**La valeur intrinsèque** ne peut pas être facilement mesurée. Il s'agit de l'incidence d'une expérience artistique sur une personne telle que cette dernière la définit. Cette valeur est toujours subjective et constitue un important facteur de motivation influant sur le niveau d'engagement personnel envers les arts.

**La valeur institutionnelle** relève du comportement des organismes culturels. Ce n'est pas tant ce qu'ils font, mais *comment* ils le font, qui produit un sentiment collectif de confiance, de civilité, d'égalité et de bien-être social.

Ces valeurs, telles que définies par John Holden, peuvent fournir des mandats communs afin de présenter clairement la valeur accordée aux arts par les citoyens et les gouvernements. Elles peuvent étoffer l'argumentaire en faveur des arts et en accroître la portée et approfondir nos connaissances sur l'importance relative des arts en fonction des personnes et des contextes.

Alan Brown a présenté un aperçu de sa plus récente recherche. Il a commencé par définir un nouveau langage pour parler d'engagement du public, lequel permet de cerner les différents types de rapports que les gens entretiennent avec l'expression créatrice. Alan Brown insiste sur le fait que la réapparition des activités artistiques participatives n'est pas seulement due aux technologies avancées. Elle est reliée au sein de la société à un regain d'intérêt pour « des activités économiques dans lesquelles les rapports sociaux éclipsent la consommation ».<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> DEMOS. *Capturing Cultural Value*. Holden, John. 2004.

<sup>25</sup> The James Irvine Foundation. Brown et Novak-Leonard. *Getting In On the Act*, p. 6.

Alan Brown propose un cadre pour comprendre l'engagement envers les arts qui inclut les formes réceptives et participatives. Les formes réceptives d'engagement « stimulent l'esprit créatif, mais n'impliquent pas d'expression créatrice de la part des spectateurs ». <sup>26</sup> Citons à titre d'exemple le fait d'assister à un concert, de lire un livre ou de jouer à des jeux vidéo.

Les formes participatives d'engagement sont caractérisées par le niveau de contrôle créatif des participants et définies comme étant la collection, l'interprétation ou la création. Elles impliquent un sens d'intervention et d'action de la part du participant. Suivre un cours de danse, créer une liste de lecture des chansons favorites ou peindre un tableau sont toutes des formes participatives d'engagement envers les arts.

Alan Brown invite les organismes artistiques à faire le point sur les pratiques participatives qu'ils offrent. Puisque la recherche tend de plus en plus à confirmer que la participation à des activités artistiques a une incidence favorable sur l'assistance à des spectacles, un changement en ce sens renforcera sans aucun doute l'écologie artistique dans son ensemble.

Je peux témoigner par mon travail actuel avec des banquiers professionnels dans le cadre de la création de *Everyday Marvels* que les non professionnels désirent participer à des expériences artistiques. Cette demande nous fournit un moyen viable d'accroître nos publics. D'ailleurs, ma collaboration avec le personnel de la RBC a déjà porté ses fruits. Les employés qui participent à la cocréation sont inspirés par le processus et s'investissent dans la réalisation. À mesure que leurs compétences s'améliorent et que leur engagement s'intensifie, ils deviennent plus curieux de leur propre potentiel créatif et en viennent naturellement à prôner les expériences créatives. En intégrant l'art et la créativité dans leurs vies quotidiennes, ils développent le goût d'expérimenter tout ce que l'art peut leur offrir.

Élargir nos publics exige une approche différente du genre de programmation offerte par les organismes et les institutions artistiques. Il est essentiel d'intégrer des possibilités de participation, en plus de l'observation et de la consommation. Comme l'affirme Alan Brown, « les organismes artistiques cherchaient auparavant à élargir leurs publics au moyen d'initiatives de marketing stratégique qui tiraient parti des nouvelles technologies et des médias sociaux. Toutefois, le problème actuel de développement des publics n'est pas une question de marketing, mais de programmation ». <sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> The James Irvine Foundation. Brown et Novak-Leonard. *Getting In On the Act*, p. 4.

<sup>27</sup> The James Irvine Foundation. Brown et Novak-Leonard. *Getting In On the Act*, p. 8.

## L'art au cœur de la vie des citoyens

Malgré les craintes et les inquiétudes de certains artistes, la création d'un intérêt public et la poursuite du développement artistique ne sont pas obligatoirement des objectifs mutuellement exclusifs. Le Conseil des arts du Canada manifeste en ce moment son désir de susciter une discussion sur le changement qui inclurait les moyens à prendre pour améliorer la perception de la valeur des artistes professionnels et des organismes artistiques aux yeux du public et des communautés. Cette discussion arrive à point nommé et découle du besoin d'augmenter plutôt que de limiter la capacité du secteur à agir comme moteur d'une économie sociale créative grâce à un engagement actif dans la vie des citoyens de nos communautés.

Comme l'a indiqué Robert Sirman, directeur de Conseil des arts du Canada, dans son discours liminaire au Congrès national de la Fête de la culture, « nous [le secteur des arts] devons prendre au sérieux le défi d'étendre notre empreinte citoyenne ». Le secteur des arts professionnels a beaucoup à gagner du fait que le Conseil reconsidère l'engagement du public comme l'une de ses fonctions essentielles et comme principal fruit de son travail.

Dans sa récente publication, intitulée *Building Communities, Not Audiences*, le spécialiste en engagement communautaire Doug Borwick affirme que « le secteur des arts n'est pas une industrie de livraison de produits, mais une industrie de relations personnelles ».<sup>28</sup> Il avance des arguments convaincants voulant que la viabilité à long terme et la pertinence du monde des arts professionnels dépendent de sa capacité à élargir la base du public auquel il offre des activités créatives. « Pour un organisme artistique, un programme d'engagement communautaire répond inévitablement à une stratégie de développement... Lorsqu'on estime qu'un organisme artistique apporte une contribution importante au bien-être de la communauté, il jouit d'un éventail beaucoup plus grand de donateurs potentiels que d'ordinaire ».<sup>29</sup>

Alors que j'assistais au Arts Champions Congress de Calgary en février dernier, j'ai eu l'occasion de rencontrer John Michael Schert, directeur administratif du Trey McIntyre Project de Boise en Idaho. Cette compagnie de danse contemporaine constitue un exemple exceptionnel d'un succès professionnel découlant du fait d'avoir étendu son empreinte citoyenne. Le Trey McIntyre Project a commencé comme troupe itinérante estivale en 2004 pour devenir un remarquable ambassadeur culturel de Boise, se produisant devant plus de 100 000 personnes dans quarante villes autour du globe chaque année. Dans son discours liminaire, John Michael Schert a déclaré : « Vous ne pouvez

---

<sup>28</sup> Arts Engaged. *Building Communities, Not Audiences: The Future of the Arts in the United States*. Borwick, Doug. 2012, p. 26.

<sup>29</sup> Arts Engaged. *Building Communities, Not Audiences*. Borwick, p. 28.

pas simplement mettre l'art en scène, vous devez avoir de la valeur aux yeux de votre communauté. Vous devez être pertinents. »

La compagnie offre une imposante programmation en matière d'engagement communautaire. Les membres de la compagnie se réunissent aussi régulièrement avec des dirigeants communautaires de tous les secteurs industriels de Boise afin de travailler en collaboration pour atteindre les objectifs de développement de la ville. John Michael Schert explique que les artistes possèdent déjà la capacité de traduire la créativité en quelque chose de plus grand qu'eux. L'empathie, l'intuition, la générosité et la collaboration font partie du processus créatif. Ce dernier n'est pas élitiste, mais relationnel.

Les artistes et les organismes artistiques devront possiblement remanier les programmes qu'ils offrent en travaillant hors de leurs zones de confort afin d'assurer que leurs œuvres servent les intérêts de leurs communautés. Néanmoins, comme les membres du Trey McIntyre Project peuvent en attester, le fait d'étendre notre empreinte citoyenne en devenant des membres actifs de nos communautés permet de développer et d'approfondir les relations qui soutiennent nos activités. Ceux qui ne peuvent s'adapter risquent de perdre leur raison d'être. Ceux qui peuvent accueillir de nouvelles stratégies d'engagement envers les arts tireront profit des possibilités de croissance.

Considérer à nouveau la valeur publique comme un facteur essentiel dans les prises de décision en matière d'investissement public peut aider à stimuler et à soutenir le type de changement requis. Selon moi, les bailleurs de fonds publics pourraient susciter ce genre de changement positif de quatre façons.

### *1. Assurer un meilleur équilibre entre la valeur publique et les objectifs de développement des arts dans le cadre du processus d'évaluation*

Les définitions et les évaluations subjectives de l'excellence artistique dans le cadre du processus d'évaluation autonome ont sans aucun doute joué un rôle dans le fait que les intérêts publics ne font plus partie du discours sur la qualité artistique. Dans la structure actuelle d'évaluation du financement, la « valeur » attribuée par les pairs contribue efficacement au développement des arts, mais ne prend pas autant en compte la pertinence pour le public ou l'intérêt communautaire comme critère servant à déterminer la qualité artistique dans de nombreux programmes principaux axés sur la production.

Si de nouvelles relations plus étroites avec les gens et les communautés sont indispensables pour assurer l'avenir des arts, alors il est essentiel de discuter de la valeur publique dans le cadre de l'évaluation de l'excellence artistique. Comme Borwick le demande, « Pourquoi le sens véritable dans la vie des gens ne pourrait-il pas être *un* critère d'excellence? »<sup>30</sup> Les bailleurs de fonds publics

---

<sup>30</sup> Arts Engaged. *Building Communities, Not Audiences*. Borwick, p. 35.

sont bien placés pour changer notre compréhension collective de l'excellence et mieux discerner si la valeur publique doit être privilégiée dans un processus de décision et à quel moment. Par exemple, au moment de l'investissement dans la recherche et le développement en art, la valeur publique pourrait prendre peu d'importance dans les discussions d'évaluation, assurant ainsi que les objectifs de développement des arts constituent encore une partie essentielle du rôle des bailleurs de fonds. Cependant, lors d'investissements dans la production et la diffusion, la valeur publique et la pertinence pour la communauté devraient peser plus lourd dans la balance lors des prises de décision de financement.

## *2. Aider les artistes et les organismes artistiques à élaborer des programmes axés sur la participation*

En dépit du nombre croissant de preuves du désir des publics de s'engager et de participer, beaucoup d'artistes et d'organismes artistiques se sont habitués à travailler dans le cadre du modèle axé sur le développement des arts. Il s'est avéré que l'attention que notre modèle actuel porte sur l'excellence artistique et le développement des arts, tels que définis par les pairs de l'industrie, limite les façons dont on crée et développe de la valeur pour les communautés, les publics et les autres personnes offrant leur soutien. Cela pourrait avoir comme conséquence de rendre peu probable une croissance durable ou la viabilité.

L'intérêt croissant dans la participation aux activités artistiques qui va bien au-delà de la consommation passive nécessite un réexamen des programmes d'activités élaborés par les artistes et les organismes artistiques. Les bailleurs de fonds publics peuvent assurer le soutien de l'évolution requise des pratiques artistiques en aidant le secteur des arts à développer de nouvelles compétences afin de faciliter les formes participatives d'engagement. L'affectation d'investissements publics au développement de nouvelles capacités aidera les artistes et les organismes à concevoir et à créer de nouveaux programmes d'activités. Il pourrait s'agir de tester de nouvelles façons de concevoir et de créer de nouveaux programmes axés sur la participation, d'explorer des moyens novateurs de faciliter l'engagement en ligne, d'expérimenter des présentations dans des lieux inhabituels, et autres. Même si les activités de ce genre sont généralement admissibles dans le cadre du système de financement public actuel, elles ne sont pas nécessairement financées par un investissement ciblé et ne constituent pas une priorité établie.

## *3. Concevoir de nouvelles recherches sur les modes d'engagement du public envers les arts*

Comparativement aux pays frères, le manque de recherche pertinente sur l'engagement du public envers les arts au Canada saute malheureusement aux yeux. Les efforts de recherche canadiens diminuent en raison de l'élimination du



formulaire de recensement complet de Statistique Canada. De plus, le type de recherches et les méthodes employées pour les effectuer semblent considérablement dépassés comparativement à ce qui se fait dans des pays comme le nôtre. De nouvelles recherches faisant appel à des méthodes sophistiquées pourraient nous aider à mieux définir et à établir plus solidement ce que Holden appelle les valeurs intrinsèques, instrumentales et institutionnelles des arts.

Nous devons notamment comprendre les formes émergentes d'engagement du public envers les arts si nous voulons inspirer de nouveaux programmes et pratiques artistiques. Il nous faut également comprendre comment les Canadiens et Canadiennes attribuent de la valeur aux expériences artistiques. Les bailleurs de fonds publics sont bien placés pour jouer un rôle, en collaboration avec d'autres organismes ou établissements d'enseignement, dans la divulgation de nouvelles informations pertinentes sur les attitudes et les comportements des Canadiens et Canadiennes en matière d'engagement envers les arts et les activités culturelles.

#### *4. Renforcer la confiance de l'industrie par l'apprentissage mutuel, l'échange et le compte rendu des réussites*

En plus d'apprendre de la recherche, les artistes et les organismes artistiques pourraient tirer profit du partage de leurs propres expériences dans leurs tentatives d'adaptation. Qui effectue des choix de programmes nouveaux et différents? Quels ont été les résultats de ces choix? Le changement sans vision claire suscite des peurs et une attitude concurrentielle. Si les bailleurs de fonds publics pouvaient insuffler un esprit communautaire au processus de changement adaptatif, les artistes et les organismes pourraient faire preuve de plus de courage dans leurs tentatives de s'aventurer en terrain inconnu.

Nous pouvons apprendre et obtenir de l'inspiration grâce au partage d'histoires de réussites dans le contexte canadien et en étudiant les études de cas de plus en plus nombreuses documentées à l'étranger. (Le document d'Alan Brown relève de nombreux exemples.) La possibilité de commencer à retracer nos propres progrès au Canada est essentielle si nous voulons apprendre de nos propres expériences et innovations. Les dirigeants d'organismes de service aux arts et les bailleurs de fonds publics sont bien placés pour jouer un rôle à cet égard.

#### **Adopter de nouvelles perspectives sur l'engagement du public envers les arts**

Je tire de nombreux enseignements sur la façon de mieux faciliter un processus d'engagement créatif des publics à mesure que j'établis de nouveaux liens avec la

communauté à travers mes propres recherches artistiques. J'établis un dialogue constant qui jette des ponts de mon art vers le public et vice versa. Le potentiel à exploiter entre l'art et la communauté est tellement vaste. Le fait d'engager les publics dans de nouvelles voies de participation a été personnellement et professionnellement enrichissant et m'a ouvert de nouvelles perspectives sur mon propre travail et son incidence au-delà de la scène.

Si nous convenons en cette nouvelle ère d'engagement envers les arts qu'il faut se concentrer sur l'établissement de liens, nous devons alors aider le secteur des arts à renforcer ses capacités tout en améliorant sa pertinence pour le public et son incidence sur ce dernier. Compte tenu des difficultés, il faut une approche patiente pour négocier le virage du changement — une approche qui laisse place aux discussions, à l'apprentissage, à l'expérimentation et à l'adaptation au sein du secteur des arts. Avec l'aide des bailleurs de fonds publics, le secteur des arts peut renforcer ses capacités et augmenter son incidence en se concentrant sur la création de nouvelles expériences plus pertinentes et qui établissent davantage de liens avec les publics. La reconsidération de l'engagement du public envers les arts et l'intérêt renouvelé qu'on y porte offrent au secteur des arts des possibilités sans précédent de réaffirmer le rôle essentiel qu'il joue dans l'enrichissement du tissu social des communautés auxquelles ses membres appartiennent.

## TROISIÈME PARTIE

# Créer une entreprise artistique efficace : Stratégies opérationnelles et modèles structurels émergents

### LA TROISIÈME COMPÉTENCE ESSENTIELLE

Les artistes doivent pouvoir élaborer des stratégies de financement, des modèles structurels et des façons de travailler qui soutiennent efficacement leurs activités artistiques.

En 2010, j'ai eu le plaisir de travailler avec un groupe torontois de créateurs de danse avisés à mi-carrière (l'Alliance of Independent Mid-Career Dance Creators). L'objectif de la rencontre consistait à relever les problèmes qu'ils avaient en commun et à entamer une discussion sur les façons d'améliorer les conditions générales de travail des artistes indépendants. Une étude approfondie portant sur 14 artistes a révélé quelques indicateurs alarmants qui ont trouvé écho bien au-delà de notre groupe de réflexion.

L'étude, intitulée *Stuck in the Middle*,<sup>31</sup> révèle qu'en moyenne le créateur de danse contemporaine indépendant à mi-carrière qui réside à Toronto est âgé de 39 ans, a travaillé professionnellement pendant 18 ans et a gagné 18 130 \$ par an. Soixante-dix-huit pour cent de ses revenus proviennent de sources connexes à la danse. (Le seuil de faible revenu dans les villes canadiennes comptant 500 000 habitants ou plus est de 20 800 \$.)<sup>32</sup>

Quatre-vingts pour cent des artistes interrogés travaillaient de projet en projet et disposaient d'un budget moyen d'environ 27 400 \$ par cycle d'activité. La moitié d'entre eux jouissaient d'un statut d'organisme caritatif à but non lucratif et l'autre moitié avait opté pour celui de propriétaire unique. Au cours de leur dernier cycle d'activité, les 14 artistes ont embauché 194 personnes et payé plus de 357 000 \$ en traitements et salaires. Les artistes ont travaillé bénévolement dans presque tous les aspects de leurs entreprises. Chaque heure payée

---

<sup>31</sup> Alliance of Independent Mid-Career Dance Creators. *Stuck in the Middle: The Story of 14 Mid-Career Dance Creators*. Litzenger, Shannon. 2010.

<sup>32</sup> Hill Strategies Recherche. *Profil statistique des artistes au Canada*, basé sur le recensement de 2006 de Statistique Canada. 2009.

correspondait à 36 minutes de bénévolat pour accomplir un cycle d'activité. Moins de 50 % de leur temps était consacré aux activités artistiques.

Ces données brossent un portrait peu reluisant des artistes d'aujourd'hui, qui ont de la difficulté à financer leurs activités créatives. Malgré un budget comportant un pourcentage élevé de financement public, ces artistes ne pouvaient pas promouvoir et diffuser efficacement leurs œuvres sur les marchés locaux, régionaux et internationaux. Comme l'a mentionné l'un d'eux, « Sans subventions de fonctionnement, il est extrêmement difficile d'obtenir les fonds nécessaires pour financer adéquatement un soutien administratif et organisationnel ». <sup>33</sup>

Les artistes qui travaillaient selon le modèle caritatif traditionnel n'étaient guère mieux lotis que les propriétaires uniques. « Je me demande de plus en plus », a déclaré un artiste, « si la structure de petite entreprise nous apporte un avantage réel ou si elle ne représente qu'une charge de travail supplémentaire. Nous devons gérer, recruter, stimuler, soutenir et éduquer les conseils d'administration et, même s'ils s'avèrent utiles à bien des égards... je ne reçois pas autant de retour tangible sur l'investissement que je le voudrais ».

Il était évident pour tous les artistes que leurs fortes dépendances à l'égard des fonds publics empêchaient leur développement à long terme. Il était impossible d'assurer la croissance de structures organisationnelles autosuffisantes à l'aide des subventions de démarrage du gouvernement, comme ce fut le cas au cours des dernières décennies. Il n'était pas non plus possible de poursuivre leurs activités sans développer de nouvelles capacités permettant de trouver de nouvelles sources de revenus appréciables. Ils se trouvaient dans une impasse.

Je crois que l'expérience de ces artistes constitue un signal d'alarme. Si toute une génération de créateurs de danse n'a pas pu établir de modèles de travail viables après près de vingt ans, quelles traces la prochaine génération suivra-t-elle? Si nous savons que les sentiers battus mènent à un avenir non viable, comment pouvons-nous inciter les artistes d'aujourd'hui à tracer de nouvelles voies qui mènent à la réussite?



Les organismes publics de soutien aux arts canadiens ont depuis plus de 50 ans, soutenu et favorisé la création d'organismes à but non lucratif indépendants. Dans le passé, cette approche a permis de constituer un groupe d'artistes talentueux et de créer une infrastructure qui a facilité la création, la production et la diffusion de contenus de qualité au Canada.

De nos jours, des innovateurs au sein d'une nouvelle génération d'artistes adoptent un mode d'activités artistiques plus collaboratif, souple et

---

<sup>33</sup> Alliance of Independent Mid-Career Dance Creators. *Stuck in the Middle: The Story of 14 Mid-Career Dance Creators*. Litzenberger, Shannon. 2010, p. 23.

interdépendant. En l'absence de programmes de développement, ou de postes au sein d'entreprises, qui offrent une vraie expérience de travail aux nouveaux venus prometteurs, on a assisté à une forte hausse du nombre d'artistes indépendants et de petites entreprises dirigées par des artistes. Pour la génération actuelle, intégrer l'infrastructure créée et développée au cours des cinquante dernières années et plus ne représente plus un cheminement de carrière viable ou probable.

Les artistes sont essentiellement devenus des microentreprises. Ils conçoivent leur carrière en se servant ingénieusement de toute une gamme de compétences et de talents. Souvent, ils assument aussi des rôles qui n'ont rien à voir avec leurs talents artistiques. Afin d'assurer le déroulement de leur projet, ils recourent à un processus d'auto-organisation. Ils peuvent dès lors endosser les rôles de producteurs, de collecteurs de fonds, d'administrateurs, de gestionnaires de projets et de coordonnateurs de tournée et de relations avec les collectivités. Mais, le remplacement des ressources nécessaires avec passion et débrouillardise ne peut durer qu'un temps. Trop souvent, il mène à des conditions de travail insoutenables caractérisées par des salaires modiques, l'isolement, un sacrifice personnel important et des possibilités minimales de progresser.

Le fait de rénover les programmes existants de développement des capacités pour y inclure le financement d'une diversité de structures et de modèles de travail pourrait avoir une incidence majeure sur un nombre croissant d'artistes-entrepreneurs et de petites entreprises artistiques. Les bailleurs de fonds publics pourraient adapter leurs programmes en y incorporant du financement pour des projets et des activités artistiques à court et à long terme, plutôt que de financer exclusivement la création et le développement de structures organisationnelles fixes. Les programmes de développement des capacités pourraient également offrir du financement pour des initiatives de perfectionnement professionnel axées sur le développement d'entreprises. À titre d'exemple, mentionnons que la création d'un profil, l'établissement d'une présence en ligne, la communication avec les donateurs et les clients, la consolidation de partenariats et de collaborations, le développement de nouvelles possibilités de marché et la recherche de nouvelles sources de revenus sont tous les aspects essentiels du travail des artistes.

### Remettre en question les modèles traditionnels

Rebecca Novick, directrice de théâtre et conseillère en arts étatsunienne, a écrit un article convaincant intitulé *Please Don't Start Another Theatre Company! Next Generation Arts Institutions and Alternative Career Paths*, dans le livre *20 under 40: Re-Inventing the Arts and Arts Education for the 21<sup>st</sup> Century*. En qualité de porte-parole des artistes à mi-carrière de moins de 40 ans, Rebecca

Novick souligne une idée fautive largement répandue parmi les artistes qui intègrent le milieu professionnel. « Ma génération d'artistes de théâtre a grandi en écoutant les histoires de création du groupe actuel d'institutions... Pourquoi mon entreprise ne pourrait-elle pas devenir la prochaine histoire de réussite? »<sup>34</sup> Elle décrit une interface cruciale dans notre domaine entre l'échec et la transformation.

Comme le suggère le titre de son article, la prolifération de démarrages de compagnies théâtrales au cours de 15 dernières années aux É.-U. a causé un malaise considérable au sein de l'industrie. Ces compagnies ne font que reproduire à plus petite échelle les problèmes des théâtres mieux établis. « La multiplication non recensée de compagnies selon le modèle traditionnel ne sert pas les intérêts du domaine ni de la prochaine génération d'artistes. »

Ayant créé sa propre compagnie de théâtre en début de carrière, Rebecca Novick se demande « combien plus percutantes auraient été nos productions si nous n'avions pas eu à déployer autant d'efforts pour apprendre à être des gestionnaires d'organismes à but non lucratif ou qu'aurions-nous appris de plus si nous avons appliqué la même créativité aux structures organisationnelles qu'à notre art? »<sup>35</sup> Il est évident que les organismes qui essaient de copier un modèle traditionnel sans avoir le même type d'accès aux fonds de démarrage offerts à leurs prédécesseurs sont beaucoup moins susceptibles de réussir.

Rebecca Novick décrit un nouveau paradigme selon lequel les organismes publics de soutien aux arts se concentrent sur le financement de contenus de qualité et de talents plutôt que de structures. Ils octroient des subventions pour de bonnes idées comme une société de capital de risque le ferait. « Est-ce une bonne idée? Et est-ce que cette personne possède suffisamment de talents et de compétences pour la réaliser? »<sup>36</sup> Elle fait référence aux efforts utiles d'organismes subventionnaires comme Creative Capital<sup>37</sup> et Center for Cultural Innovation<sup>38</sup> qui soutiennent des artistes en leur offrant des services de perfectionnement professionnels. Elle propose également d'effectuer une modélisation du travail d'organismes comme Intersection for the Arts<sup>39</sup> et Springboard for the Arts<sup>40</sup> qui conçoivent des programmes et des formations à l'intention des artistes et des organismes.

Dans leur rapport de 2012, intitulé *The Emerging Narratives in the Arts: A Special Report from ARTS Action Research*, les auteurs new-yorkaises Anne Dunning et Nello McDaniel s'entendent pour dire « L'ancien concept voulant

---

<sup>34</sup> authorHOUSE. *20 Under 40: Re-inventing the Arts and Arts Education for the 21st Century*. Publié par Clapp, Edward P. 2010, p. 65.

<sup>35</sup> authorHOUSE. *20 Under 40*. Publié par Clapp. p. 67.

<sup>36</sup> authorHOUSE. *20 Under 40*. Publié par Clapp. p. 72.

<sup>37</sup> [www.creative-capital.org](http://www.creative-capital.org), site visité le 7 mars 2013.

<sup>38</sup> [www.cciarts.org](http://www.cciarts.org), site visité le 7 mars 2013.

<sup>39</sup> [www.theintersection.org](http://www.theintersection.org), site visité le 7 mars 2013.

<sup>40</sup> [www.springboardforthearts.org](http://www.springboardforthearts.org), site visité le 7 mars 2013.

que chaque artiste ou groupe d'artistes doit créer sa propre institution pour attirer toutes les ressources nécessaires tout en éclipsant les intérêts concurrentiels... va à l'encontre de la philosophie et de la culture des modes de travail actuels choisis par les professionnels des arts et représente un modèle économique non viable ».<sup>41</sup>

Leur recherche sur les pratiques artistiques émergentes dans le cadre d'une initiative intitulée *Theatres Leading Change*,<sup>42</sup> a relevé certaines faiblesses et mis en relief des failles fondamentales inhérentes au modèle traditionnel d'origine. En se basant sur les résultats du projet pilote de l'initiative mené à New York, Anne Dunning et Nello McDaniel présentent quatre volets du modèle traditionnel qui ne semblent pas fonctionner.

### *Le conseil d'administration*

Théoriquement, les membres du CA doivent assurer la direction stratégique des organismes à but non lucratif, mais en fait, ils s'impliquent dans un domaine qu'ils connaissent très peu. Les pressions croissantes liées au financement en capitaux de l'organisme créent un stress considérable chez les membres du CA qui doivent consacrer leurs énergies au financement plutôt qu'à l'établissement de relations. De plus, parce que les CA sont responsables sur le plan financier du capital des organismes, ils ont tendance à avoir une aversion aux risques dans le contexte d'un secteur fortement entrepreneurial et axé sur l'innovation.

### *La viabilité*

La notion voulant que les organismes à but non lucratif doivent en quelque sorte assurer la pérennité des recettes est en totale contradiction avec le paradigme de la défaillance du marché dans lequel ils évoluent. Les organismes caritatifs n'ont pas été conçus pour atteindre l'équilibre financier grâce aux recettes gagnées, pourtant les bailleurs de fonds privés et publics offrent souvent des ressources limitées dans le temps en présumant que les activités ou programmes subventionnés finiront par s'autofinancer.

### *La croissance et les mesures du succès*

La présomption qu'une croissance perpétuelle vers de grandes structures organisationnelles indépendantes assure la stabilité et la réussite est profondément erronée dans le paysage culturel actuel. Beaucoup de bailleurs de fonds vont systématiquement attribuer de la valeur à la croissance et à l'expansion et récompenser cette valeur par un soutien plus important.

---

<sup>41</sup> ARTS Action Research. *The Emerging Narratives in the Arts: A Special Report From ARTS Action Research*. Dunning, Anne et McDaniel, Nello. 2012.

<sup>42</sup> *Theatres Leading Change* est actuellement actif à Toronto avec le soutien de la Metcalf Foundation et d'autres bailleurs de fonds.

## Les cycles de vie artistique

Les artistes qui entrent dans la profession semblent vivre de plus en plus dans un état « d'émergence perpétuelle ». Même s'il existe des programmes de financement pour l'émergence de nouveaux talents, il y a de moins en moins de place pour ces artistes. Peu de postes sont offerts au sein des structures existantes et les ressources disponibles pour poursuivre une carrière sont de plus en plus limitées.

Anne Dunning et Nello McDaniel préviennent que les bailleurs de fonds publics risquent de mettre les organismes et le système dans son ensemble en danger s'ils ignorent l'émergence des nouvelles structures et pratiques.

En outre, un organisme du Royaume-Uni, le Mission Models Money (MMM), conclut que des centaines d'organismes à but non lucratif importants sont endettés, manquent de capital et dépendent fortement des subventions du secteur public pour survivre. « Le présent scénario, tout en permettant la survie, offre très peu de latitude pour opérer une transformation radicale vers des entreprises plus réceptives, versatiles et viables axées sur leurs missions ». <sup>43</sup> MMM a découvert l'émergence de nombreux modes de fonctionnement et modèles de gestion. Ces derniers sont caractérisés par une augmentation du nombre d'artistes indépendants, d'animateurs, de réseauteurs et de producteurs. Il existe manifestement une volonté croissante de former des alliances stratégiques, de partager des services et de collaborer.

On entend le même genre d'observations aux É.-U. Richard Evans d'EmcArts a réalisé de grands progrès dans son étude sur l'innovation organisationnelle. « Alors qu'auparavant nous étions structurés de sorte à pouvoir prendre de l'expansion, nous devons pour réussir à l'avenir nous structurer de façon à assurer notre viabilité. La capacité de croissance en tant que mesure du succès sera remplacée par "la capacité d'adaptation". » <sup>44</sup>

Dans son article, intitulé *Entering Upon Novelty: Policy and Funding Issues for a New Arts Era*, Richard Evans décrit ce qu'il appelle les « nouvelles pratiques » dans le secteur des arts, soit, entre autres, la valorisation des relations, la répartition transversale du pouvoir, la collaboration, de multiples modes d'engagement du public, une attention prioritaire portée aux gens et aux activités, des structures et des modèles financiers souples.

## De nouvelles façons de financer les entreprises artistiques

Au fil du temps, les organismes publics de soutien aux arts à l'échelle nationale et provinciale ont élaboré de nombreuses initiatives de développement des

<sup>43</sup> Mission Models Money. *Towards a healthy ecology of arts and culture*. Mai 2007.

<sup>44</sup> Grantmakers in the Arts. *Entering Upon Novelty: Policy and Funding Issues for a new Era in the Arts*. Richard Evans. GIA Reader Vol. 21 N° 3. Automne 2010, p. 3.



capacités afin de soutenir une croissance saine des organismes artistiques nouveaux et émergents et d'aider les organismes à développer leurs capacités à des étapes critiques de leurs croissances. On compte parmi ces programmes, la Brigade volante du Conseil des arts du Canada (remplacé par le programme Leadership pour le changement en octobre 2013), le programme Compas du Conseil des arts de l'Ontario et le Fonds du Canada pour l'investissement en culture du ministère du Patrimoine canadien.

Envisagés collectivement, il ressort des programmes de développement des capacités existants qu'un fort accent est mis sur le renforcement des capacités administratives, financières et de gouvernance par la création de systèmes organisationnels efficaces. Ces systèmes prennent essentiellement racine dans la structure opérationnelle et le modèle organisationnel traditionnels. Pour aider les nouvelles entreprises artistiques à travailler différemment, les bailleurs de fonds publics devront assouplir les programmes et les adapter à l'évolution des besoins en développement des capacités structurelles et de travail.

Les efforts de recherche aux É.-U. sont au premier rang des échanges mondiaux sur la capitalisation des organismes artistiques à but non lucratif. L'America's Nonprofit Finance Fund (NFF), notamment, effectue un travail exceptionnel pour comprendre la nature du marché des organismes artistiques à but non lucratif. Dans un numéro de 2010 de la publication *The Nonprofit Quarterly*,<sup>45</sup> Clara Miller, PDG du NFF, différencie les conditions de fonctionnement des entreprises à but non lucratif et à but lucratif.

Les entreprises à but non lucratif administrent deux entreprises, soit « l'entreprise principale axée sur la mission » et une entreprise « d'aide financière » qui suppose des soupers-bénéfices, des campagnes de financement, la gestion de fonds de dotation, la rédaction de demandes de subvention et d'autres solutions créatives génératrices de revenus. Ces activités secondaires exigent un important capital humain et financier, mais les bailleurs de fonds privés et publics qui financent les organismes artistiques veulent rarement défrayer ces coûts. Ils préfèrent concentrer leurs investissements sur les programmes, les services essentiels ou les projets spéciaux. Clara Miller prévient que les « bailleurs de fonds peuvent contribuer involontairement à la sous-capitalisation systématique du secteur des arts en favorisant la croissance des programmes sans prévoir de croissance parallèle des capacités ».<sup>46</sup>

Le NFF a récemment déployé des efforts pour lutter contre ce qu'il appelle la « mauvaise capitalisation » des organismes artistiques à but non lucratif. Dans un article de 2011, intitulé *Case for Change Capital in the Arts : Building Vibrant and Viable Cultural Organizations*, Rebecca Thomas et Rodney

---

<sup>45</sup> The Nonprofit Quarterly. *Collected Articles of Clara Miller*. Miller, Clara. 2010.

<sup>46</sup> Nonprofit Finance Fund (US). *The Four Horsemen of the Nonprofit Finance Apocalypse*. Clara Miller, mai 2010, p. 9.

Christopher indiquent que la plupart des organismes artistiques éprouvent des difficultés financières parce qu'ils sont « structurés d'une manière qui contrecarre leurs capacités à soutenir leurs aspirations ».<sup>47</sup>

Susan Nelson, directrice de Technical Development Corp à Boston, décrit pourquoi les organismes à but non lucratif, contrairement aux organismes à but lucratif, existent dans un cadre de turbulence des marchés de capitaux. La rentabilité et la viabilité ne sont pas dues qu'au seul comportement des consommateurs, mais à une combinaison complexe d'institutions, de donateurs principaux, de particuliers, de consommateurs et de gouvernements. Elle souligne également que le capital de risque n'est presque jamais disponible parce que les bailleurs de fonds potentiels recherchent une garantie de succès et que les organismes artistiques ne sont pas honnêtes concernant le potentiel d'échec lié à une véritable innovation.

« Il n'y a peu de gratifications à prendre des risques sauf si vous réussissez chaque fois, ce qui n'est pas, bien sûr, dans la nature du risque »,<sup>48</sup> mentionne Clara Nelson. Elle recommande que les organismes artistiques et les bailleurs de fonds aient des entretiens plus honnêtes sur la capitalisation et que les bailleurs de fonds visent à promouvoir les réserves, récompensent les excédents et reconnaissent la nature du risque.

La recherche actuelle de Clara Nelson est axée sur la relation entre la structure financière et la mission. Dans un rapport de 2009, intitulé *Getting Beyond Breakeven : A Review of Capitalization Needs and Challenges of Philadelphia-Area Arts and Culture Organizations*, Clara Nelson présente un nouveau cadre de capitalisation qui définit différents types de capitaux (fonds de fonctionnement, fonds de roulement, réserve de fonctionnement, réserve pour remplacement des immobilisations, dotation et capital de risque). Il aide également à déterminer la portée et l'échelle appropriées de la structure financière par l'examen de l'horizon prévisionnel de l'organisme (court, moyen et long termes), des principaux moteurs du modèle de gestion (vision artistique, dépendance envers le public, installations et collections) et de la phase du cycle de vie (démarrage, croissance, déclin et renouveau).<sup>49</sup>

## Les idées émergentes, les premières expérimentations

Plusieurs organismes principaux au pays et à l'étranger innovent en matière de recherche, d'investissement et de nouvelles initiatives afin de donner de

---

<sup>47</sup> Nonprofit Finance Fund. *Case for Change Capital in the Arts*. Thomas, Rebecca et Christopher, Rodney, avec Sidford, Holly of Helicon Collaborative. 2011, p. 2.

<sup>48</sup> Nelson, Susan. Tiré de sa présentation au *Creative Partnerships : Connecting Arts and Business*. Toronto. 5 décembre 2012.

<sup>49</sup> Technical Development Corp. *Getting Beyond Breakeven: A Review of Capitalization Needs and Challenges of Philadelphia-Area Arts and Culture Organizations*. Exécuté sur demande de The Pew Charitable Trust and the William Penn Foundation. Nelson, Susan. 2009.

nouvelles orientations, des informations, une compréhension et un soutien en faveur du changement.

En Australie, le gouvernement du Queensland étudie la création d'une fondation financée par le privé pour les artistes. Elle reconnaîtrait et célébrerait les œuvres des artistes, en favoriserait le développement et en ferait la promotion. Elle offrirait également un soutien en matière de perfectionnement professionnel.

Dans un document exploratoire exécuté sur demande du gouvernement intitulé *New Models New Money*,<sup>50</sup> Peter Shergold du Centre for Social Impact recommande de créer une fondation indépendante pour les artistes. Elle permettrait aux artistes de développer de nombreuses pratiques et de contribuer au bien-être culturel, économique et social de l'Australie. Au cœur de cette recommandation réside le besoin de trouver de nouvelles façons de soutenir les artistes qui sont « les chercheurs scientifiques de l'économie créative ».<sup>51</sup> *New Models New Money* affirme que pour répondre aux besoins divergents des divers acteurs de l'écosystème artistique, y compris les microentreprises et les artistes, il faut diverses sources de financement et d'approches. La nouvelle fondation pour les artistes se « concentrerait sur le cheminement de carrière complet des artistes — émergents, à mi-carrière et établis — et les aiderait à prospérer ».<sup>52</sup>

America's *Creative Capital* est un organisme à but non lucratif qui offre un soutien financier et consultatif intégré aux artistes. Créé en 1999, il s'agit du seul organisme subventionnaire national aux É.-U. ayant un processus ouvert de demandes de subvention qui financent les artistes sur une base pluriannuelle. Creative Capital travaille dans le cadre d'un partenariat à long terme avec ses récipiendaires, leur offrant le temps et les services consultatifs essentiels à leurs réussites artistiques et financières. Au cours d'un projet subventionné, il travaille avec chaque artiste afin d'établir un éventail de partenariats externes et il s'associe directement avec chacun d'eux afin de déterminer de quelle façon le financement et les services peuvent le mieux les aider à atteindre leurs objectifs.

Aux É.-U., des initiatives comme *Theatres Leading Change* (maintenant également actif à Toronto) étudient, documentent de nouveaux modèles de travail et servent d'incubateurs pour ces derniers. Ils étudient comment les compagnies de théâtre novatrices de petites et moyennes tailles de New York élaborent, produisent et diffusent leurs œuvres et comment ils établissent un éventail de partenariats et de relations.

---

<sup>50</sup> Gouvernement du Queensland. *New Models New Money: A Foundation for the Artist. A proposal*. Shergold, Peter. Centre for Social Impact. Australie. 2011.

<sup>51</sup> Gouvernement du Queensland. *New Models New Money*. Shergold, p. 4.

<sup>52</sup> Gouvernement du Queensland. *New Models New Money*. Shergold, p. 8.

Anne Dunning et Nello McDaniel présentent certains points communs dans leur rapport intitulé *Emergent Phenomena : A Report on Theatres Leading Change New York*. Ces points communs sont semblables aux qualités structurelles émergentes relevées par Richard Evans. Il s'agit, entre autres, d'une approche souple en matière de ressources humaines, d'un accent plus marqué sur l'établissement de partenariats et de relations, d'un nouveau regard sur les relations avec les membres du CA et les partenaires communautaires, d'une nouvelle emphase mise sur les relations avec les publics – y compris la possibilité d'intégrer les publics à l'élaboration des œuvres – de l'élargissement de l'accès à l'information, du dialogue en ligne et de l'examen de nouvelles plateformes communes, dont des sites de production communs, polyvalents ainsi que des infrastructures organisationnelles et des services communs. En résumé, les modèles de travail de la prochaine génération sont versatiles et souples, mettent l'emphase sur les gens et les relations, et tirent parti des plateformes collaboratives.

Au Canada, des organismes comme **Centre for Social Innovation** (CSI) et **Artscape** ouvrent la voie dans les domaines du développement d'espaces de travail collaboratifs et de l'incubation d'entreprises sociales émergentes. Le modèle de regroupement d'organismes semblables à visée sociale du CSI a réuni un nombre croissant de membres qui poursuivent des missions en arts, en environnement, en éducation et en justice sociale. Les espaces et les services de soutien communs réduisent les coûts d'exploitation d'entreprise de tous les locataires, tout en leur offrant des services à valeur ajoutée comme l'accès à une salle de conférence, à une cuisine communautaire, à un espace vert et à des programmes qui facilitent le réseautage intersectoriel.

À titre de « chef de file du développement d'immeubles à locataires multiples du secteur des arts et de la culture »<sup>53</sup> au Canada, Artscape de Toronto constitue un autre bel exemple d'infrastructure physique collective pour la création, la production et l'entrepreneuriat en art. Leurs projets sont conçus pour renforcer et tirer parti des atouts culturels et des ressources créatives de la communauté locale et pour servir de catalyseur à la croissance et à la transformation du quartier. Le **Centre for Creative Sector Entrepreneurship** (dont l'ouverture est prévue en 2015) d'Artscape soutiendra les capacités entrepreneuriales et les compétences en affaires d'artistes, de créateurs professionnels, d'organismes artistiques et de petites entreprises de création.

Considérant que la collaboration est essentielle aux pratiques de travail émergentes, les plateformes communautaires d'arts en collaboration axées sur les services peuvent aider efficacement les entreprises artistiques émergentes. Le plus grand organisme de services aux arts, **Fractured Atlas**, a récemment

---

<sup>53</sup> Toronto Artscape Inc. <http://www.torontoartscape.org/about-us>, site visité le 7 mars 2013.

développé un logiciel libre et gratuit de gestion de billetterie et de clients à l'intention des artistes indépendants et des petits organismes. Spécifiquement conçu pour le secteur culturel, **ATHENA Tix 1.0** peut vendre des billets, accepter des dons, gérer les dossiers clients, et plus encore. L'objectif poursuivi consiste à créer éventuellement une plateforme pouvant gérer tous les aspects administratifs des entreprises culturelles. Les utilisateurs peuvent avoir accès à la plateforme telle que conçue ou se servir d'un code source pour créer une plateforme personnalisée.<sup>54</sup>

### Soutenir la prochaine génération d'entreprises artistiques

Si nous voulons favoriser une évolution saine dans le secteur des arts, il faut que nous apportions des changements importants aux types d'aide que nous offrons pour le développement des artistes et des entreprises artistiques. Il est essentiel de mettre l'accent sur la collaboration, de nouveaux modèles de travail, des pratiques financières durables et la santé des artistes. Fort des connaissances acquises, du travail et de l'expérience des initiatives et des organismes novateurs, comme Theatres Leading Change, Centre for Social Innovation et Artscape, le Canada est bien placé pour explorer de nouvelles avenues d'investissement dans les entreprises artistiques.

J'estime que nous disposons de six moyens pour offrir les stratégies de financement, les modèles structureux et des façons de travailler qui nous aideront à définir une nouvelle économie artistique. Les voici :

#### *1. Offrir un capital de changement*

Si les organismes artistiques qui fonctionnent selon les modes programmatiques et structurels traditionnels doivent changer de principes, cesser les pratiques antérieures et trouver « de nouvelles voies pour accomplir leurs missions »,<sup>55</sup> comme l'affirme Richard Evans, les bailleurs de fonds publics pourraient alors offrir un investissement unique non renouvelable afin d'aider les organismes à s'engager dans ce processus systématique de transformation organisationnelle novatrice.

Le Nonprofit Finance Fund nomme ce type de financement « capital de changement ». Il s'agit d'un investissement dans un organisme pour 1) financer les améliorations en matière d'efficacité ou de qualité des programmes ou des opérations, ou pour 2) financer la croissance, la réduction de la taille ou tout autre ajustement de la taille et de la portée de l'organisme. Il permet

---

<sup>54</sup> Fractured Atlas Blog. <http://www.fracturedatlas.org/site/blog/2009/12/08/announcing-athena-tix-a-new-open-source-ticketing-system/> site visité le 7 mars 2013.

<sup>55</sup> Grantmakers in the Arts. *Entering Upon Novelty: Policy and Funding Issues for a new Era in the Arts*. Richard Evans. GIA Reader Vol. 21 No. 3. Fall 2010, p. 3.

essentiellement à un organisme de mieux couvrir ses frais grâce à des revenus fiables et récurrents.<sup>56</sup>

## *2. Encourager et récompenser les pratiques financières durables*

Les organismes artistiques et les bailleurs de fonds doivent avoir des entretiens plus honnêtes sur la capitalisation. Les bailleurs de fonds pourraient viser à promouvoir les réserves, récompenser les excédents et reconnaître la nature du risque afin de mieux soutenir des pratiques organisationnelles saines et viables. La notion de « taille idéale » représente également une occasion pour les organismes artistiques et les bailleurs de fonds d'adapter leurs activités et leurs structures en fonction des ressources disponibles. Un point de départ important consiste à être réaliste sur le coût de conduite des affaires.

## *3. Le soutien du déclin d'un organisme et la préservation du patrimoine*

Un renouvellement important des directions d'organismes artistiques est imminent. Les organismes dirigés par leurs fondateurs et dont les compagnies portent le nom sont particulièrement touchés par ces questions de succession. Le renouvellement au sein de l'écosystème artistique ne peut pas seulement prendre la forme du remplacement de personnes au sein des structures existantes. Il faut également remplacer certaines des structures existantes par de nouvelles. Les bailleurs de fonds publics peuvent jouer un rôle essentiel dans le maintien de l'équilibre de l'écosystème en soutenant une nouvelle croissance et en désinvestissant de façon responsable dans les organismes et les programmes qui ne sont pas suffisamment pertinents, qui ont réalisé leurs objectifs ou qui ont volontairement fait part de leur propre dévolution. Dans le cadre du déclin d'un organisme, un différent type de soutien est requis — un soutien qui permet de reconnaître et de célébrer la contribution aux arts, qui donne les moyens de préserver le patrimoine et qui témoigne du respect envers artistes et professionnels des arts concernés.

## *4. Réorienter les programmes de développement des capacités afin de soutenir différents modèles de travail structurels et administratifs*

Les bailleurs de fonds publics peuvent commencer à soutenir les nouveaux développements en arts en reconnaissant, entre autres, qu'une structure organisationnelle définie ne constitue pas un préalable à la croissance et à la viabilité. Les entreprises artistiques peuvent se composer, et elles le sont, de personnes et de différents types d'organismes, de partenariats et de groupes de collaboration — tous capables d'entreprendre de manière unique un ensemble

---

<sup>56</sup> Nonprofit Finance Fund. *Case for Change Capital in the Arts*. Thomas, Rebecca et Christopher, Rodney, avec Sidford, Holly of Helicon Collaborative. 2011.

d'activités variées au sein de l'écosystème artistique. Une nouvelle série de critères sera donc requise pour évaluer le potentiel de développement. En équipant les nouvelles entreprises artistiques d'outils et de ressources leur permettant de découvrir, d'apprendre et de créer de nouvelles avenues pour l'accomplissement de leurs missions, nous commencerons à voir de multiples nouveaux modèles menant au succès.

#### *5. Offrir de nouvelles formes d'aide plus substantielle aux artistes aux étapes importantes de leurs carrières*

Les bailleurs de fonds publics peuvent également soutenir une nouvelle génération de développements en considérant de nouvelles mesures qui aideraient les artistes dans leur cheminement de carrière. Au Canada, l'aide aux artistes pourrait supposer des investissements périodiques sous forme de bourses, de prix, de subventions, d'accélérateurs de carrière, de sabbatiques ou de fonds de développement des capacités. De telles subventions pourraient être attribuées de manière restreinte et être accessibles à des étapes critiques ou transitoires de la carrière d'un artiste. Quelques-unes des subventions mentionnées existent déjà, mais dans une très faible mesure et certainement pas sous une forme qui renforce les capacités de développement des artistes, particulièrement en début et en fin de carrière.

#### *6. Prioriser le soutien aux plateformes collaboratives et aux modèles de travail en collaboration*

Les nouveaux espaces et plateformes de collaboration possèdent un potentiel considérable pour soutenir une nouvelle génération d'entreprises artistiques. Dans sa récente publication intitulée *Shared Platforms and Charitable Venture Organizations : A powerful possibility for a more resilient arts sector*, Jane Marsland, boursière de Metcalf Innovation, avance trois modèles distincts de plateformes communes qui à son avis « pourraient avoir une incidence sur l'amélioration de la santé du secteur des arts ». <sup>57</sup> Les plateformes et les espaces communs catalysent l'innovation, facilitent les échanges, favorisent un sentiment d'appartenance à une communauté et permettent une meilleure utilisation des fonds publics axés sur les besoins actuels et futurs de développement d'infrastructures. Il est dans notre intérêt collectif d'investir dans des communes plutôt que dans des châteaux, de favoriser le partage plutôt que la concurrence et d'opter pour la diversité, les nouveaux partenariats et les associations comme préalables importants à l'innovation et au progrès de l'industrie.

---

<sup>57</sup> Marsland, Jane. *Shared Platforms and Charitable Venture Organizations: A powerful possibility for a more resilient arts sector*. Toronto, Metcalf Foundation, juin 2013, p. 6.

## Conclusion

Au cours des trois dernières années, alors que j'étais plongée dans les complexités des systèmes de soutien des arts et leurs relations avec la pratique artistique contemporaine, j'ai pu comprendre en profondeur ce que nous pouvons faire, à l'avenir, pour appuyer le développement artistique au Canada. Ce moment de réflexion m'a permis de mieux saisir, non seulement où nous en sommes comme secteur, mais aussi tout le chemin parcouru. J'ai eu l'occasion de chercher les étoiles de l'innovation et du leadership et d'imaginer l'horizon, en donnant libre cours à mon imagination, de ce que l'avenir peut nous réserver. Ces trois années de réflexion ont également alimenté les expérimentations de ma propre pratique artistique et m'ont aidée à mesurer le potentiel énorme d'une nouvelle génération d'artistes qui émergent sur la scène artistique.

Il ne fait aucun doute que cette nouvelle génération de professionnels des arts est extrêmement inventive, diversifiée, branchée, et douée de l'esprit d'entreprise. Les artistes de cette génération traversent les lignes qui délimitent les disciplines et les formes d'art. Ils transportent leurs œuvres loin des scènes traditionnelles et les amènent dans les collectivités. Ils sont engagés dans des collaborations souples afin de soutenir leurs activités artistiques. Malgré les immenses défis à surmonter, ils bousculent les conventions pour réinventer notre identité collective.

Mais nous ne pouvons être assurés que l'artiste persévérera s'il s'appauvrit. Nous devons réharmoniser l'esprit de notre politique artistique et nos pratiques de financement de manière à soutenir le développement artistique de la nouvelle génération au Canada. Pour y arriver, il faut que la communauté des arts et les organismes de soutien aux arts travaillent en concertation.

Pour appuyer l'innovation artistique, je recommande d'évaluer les cadres actuels de financement ayant comme base la discipline artistique et les processus d'évaluation, en prenant en considération des modèles axés sur l'industrie. Selon moi, les modèles axés sur l'industrie sont plus susceptibles de favoriser l'éclosion d'idées artistiques neuves et de nouvelles formes d'art et de soutenir les conditions écologiques sectorielles à mesure qu'elles se transforment et évoluent. Je crois que nous avons la possibilité d'améliorer notre modèle actuel d'évaluation par les pairs. Le recours à des jurys interdisciplinaires et l'intégration possible d'autres personnes qualifiées au processus d'évaluation sont des options qui méritent d'être essayées, et dont nous pourrions tirer des leçons.



Je recommande également de repositionner la valeur publique en tant que principe central des décisions en matière d'investissement public. Établir un meilleur équilibre entre la valeur publique et les objectifs du développement artistique encouragera le secteur des arts à renforcer les relations avec les gens, les auditoires et les collectivités. Pendant que les artistes et les organismes artistiques reconsidèrent le lien entre l'art et le public, il faut appuyer le développement de nouvelles compétences en matière d'engagement du public au moyen de l'expérimentation, l'adaptation et le changement. Les bailleurs de fonds peuvent jouer un rôle à cet égard, en facilitant le dialogue, en collaborant à de nouvelles recherches et en appuyant la découverte et l'échange de méthodes originales et efficaces d'engagement du public envers les arts.

Afin d'établir de nouvelles structures, de nouveaux modèles et de nouvelles méthodes de travail nouveaux, dont la nouvelle génération d'artistes et d'entreprises artistiques est l'illustration, nous devons pouvoir compter sur des pratiques et des programmes de financement public moins rigides et plus inclusifs, qui tiennent compte des besoins structurels et de développement de la capacité de travail en pleine évolution. Pour permettre le développement de la prochaine génération, il est important de soutenir des principes de fonctionnement qui encouragent la collaboration et l'élimination des structures de pouvoir hiérarchiques, qui sont centrés sur les personnes, ainsi que sur les activités et les relations, qui favorisent l'établissement de structures souples et adaptables, et des modèles financiers fluides.

Pendant que nous aspirons à réaligner les politiques et les programmes de financement avec des pratiques de travail émergentes, un nouvel ensemble de questions aidera à redéfinir et évaluer la viabilité, la capacité et la croissance potentielle. Ces questions doivent s'enraciner dans les valeurs d'un nouvel état d'esprit, un état d'esprit qui est axé sur le potentiel d'excellence et d'innovation artistique, la qualité et la pertinence des relations avec les gens, les collectivités et les auditoires, et la justesse et la viabilité des modèles et des structures de fonctionnement.

Au terme de cette exploration toute particulière, je suis pleine d'énergie et d'idées nouvelles qui, selon moi, peuvent transformer les arts au Canada. Cependant, pour réinventer le futur, nous devons, en tout premier lieu, trouver des solutions aux défis les plus pressants de l'ensemble des secteurs artistiques au Canada. Ce que je souhaite, c'est que les idées avancées dans *Choreographing our Future* déclencheront un débat vigoureux et éclairé sur le chemin que nous emprunterons pour façonner notre avenir collectif. Pour pouvoir avancer, nous devons éliminer du dialogue nos cogitations sur les nombreux obstacles et défis qui se présentent sur notre route, et aménager plutôt un espace où nous pourrions envisager une transformation systémique majeure, qui redéfinira la façon dont les arts sont financés au Canada, et passer à l'action.

Pour ce faire, il nous faut abandonner l'aisance du statu quo et surmonter nos peurs devant un avenir inconnu. Ce n'est pas notre intellect qui nous fera avancer, mais bien notre courage. Nous devons effacer la ligne qui sépare artistes et institutions, qui polarise traditionnel et contemporain, qui oppose l'une contre l'autre les disciplines artistiques et isole les générations et les groupes culturels. Les arts entrent dans une nouvelle ère – l'économie créative que nous commençons à célébrer. Je vois avec optimisme les possibilités de collaboration qui donneront la chance aux artistes, aux organisations artistiques et aux organismes de soutien aux arts de devenir des créateurs novateurs, des promoteurs de l'engagement à l'égard de la vie créative et des ambassadeurs d'un secteur artistique épanoui, stimulant et vivant.

## **Mettre en scène notre avenir**

Stratégies de financement de la prochaine génération de pratiques artistiques

Toronto : novembre 2013

**Ce rapport a été préparé par** Shannon Litzenberger

Le rapport a été traduit en français par le Conseil des arts du Canada



Conseil des arts  
du Canada

Canada Council  
for the Arts

**ISBN # 978-1-927906-02-6**

### **Publié par :**

George Cedric Metcalf Charitable Foundation  
38, avenue Madison  
Toronto (Ontario) M5R 2S1

Tél. : 416-926-0366

Télec. : 416-926-0370

Courriel : [info@metcalffoundation.com](mailto:info@metcalffoundation.com)

Site Web : [metcalffoundation.com](http://metcalffoundation.com)

Ce rapport est disponible en vertu d'une licence publique  
Creative Commons - Attribution-Non commerciale - Pas de  
travaux dérivés 2.5 Canada. Pour visionner une copie de la  
licence, consultez : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ca/>