

Plateformes partagées et pépinières de bienfaisance

JUIN 2013

Se donner le moyen de dynamiser le secteur des arts

de Jane Marland



Metcalf Foundation

La Metcalf Foundation aide les Canadiennes et les Canadiens à imaginer et à construire une société juste, saine et créative en soutenant des leaders dynamiques qui renforcent leurs collectivités et 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.

Jane Marsland

Jane Marsland est une championne éloquente des arts depuis de nombreuses années. Elle a siégé à un grand nombre de conseils, de groupes consultatifs et de comités. Jane est cofondatrice et directrice d'*ARTS 4 CHANGE*, un programme de trois ans visant à créer du changement positif pour et par les professionnels des arts en Ontario, ainsi que cofondatrice et directrice de l'assistance technique de Creative Trust : Working Capital for the Arts.

Jane Marsland gère des organismes artistiques depuis 1970. Elle a été directrice générale de la Danny Grossman Dance Company de 1982 à 1999. Depuis 1999, Jane travaille en tant que consultante indépendante des arts et a travaillé avec plus de 100 organismes artistiques. Elle travaille actuellement avec la Toronto Alliance for the Performing Arts et ARTS Action Research sur une nouvelle initiative communautaire, Theatres Leading Change Toronto.

Elle est récipiendaire de deux prix artistiques communautaires : un prix Harold en 2001 et le prix Sandra-Tulloch pour l'innovation dans les arts en 2002. En 1995, elle obtient le premier prix M.-Joan-Chalmers en administration des arts pour son leadership exceptionnel dans les arts. En 2011, elle remporte le prix Rita-Davies et Margo-Bindhardt pour le leadership culturel de la Toronto Arts Foundation.

Remerciements

Je désire reconnaître la vision et le leadership de la Metcalf Foundation en établissant son programme de bourses de recherche en innovation, qui encourage et soutient l'exploration et le développement de nouvelles idées et d'approches novatrices à des enjeux communautaire importants. Plus précisément, je désire remercier Sandy Houston et Michael Jones pour leur compréhension des possibilités d'une plateforme partagée pour les arts lorsque Christine Moynihan leur a proposé l'idée, ainsi que pour leur soutien tout au long du processus d'élaboration de ce mémoire. Je suis très reconnaissante d'avoir eu la possibilité d'étudier le concept des plateformes partagées pour les arts avec le soutien d'une bourse de recherche en innovation.

Le mémoire de David Stevens et Margaret Mason, *Tides Canada Initiatives Society : Charitable Venture Organizations : A New Infrastructure Model for Canadian Registered Charities*, a servi de ressource essentielle dans la rédaction de ce mémoire. Comme presque toute l'information sur les plateformes partagées vient de sources américaines, ce rapport a été d'une aide inestimable pour fournir un point de vue canadien sur le concept et surtout pour expliquer les obligations juridiques en vertu des lois fiscales canadiennes.

Je désire remercier Julie Tepperman et Aaron Willis, les codirecteurs artistiques de Convergence Theatre, pour le soutien et l'intérêt qu'ils accordent au concept d'une plateforme partagée.

Enfin, je tiens à remercier tout particulièrement Anne Perdue de la Metcalf Foundation pour son travail exceptionnel de révision et ses conseils qui m'ont permis de présenter mes idées clairement et logiquement dans ce mémoire.

Table des matières

Introduction.....	6
Terminologie.....	7
Origine de l'état actuel du financement des arts.....	9
Intérêt des plateformes partagées.....	12
Fonctionnement d'une plateforme partagée.....	14
Application du concept de plateforme partagée au secteur des arts au Canada..	16
S'adapter aux lois fiscales canadiennes.....	17
Structure d'une pépinière de bienfaisance.....	18
Le projet appartient à la pépinière – la pépinière ajoute le projet à ses activités – le projet n'est pas une entité juridique distincte	19
La pépinière est responsable de tout.....	19
Les employés du projet sont des employés de la pépinière	20
Les contributions appartiennent à la pépinière – la pépinière déclare les revenus et les dépenses	20
Plateformes partagées : le point de vue de deux artistes	20
Avantages des plateformes partagées selon les administrateurs des arts	23
Trois modèles possibles pour introduire des plateformes partagées dans le secteur des arts	24
1. Établir une pépinière de bienfaisance pour les organismes artistiques	24
Nature du modèle	24
Avantages.....	26
Problèmes pratiques	26
Considérations financières	27
2. Utiliser les plateformes administratives existantes comme les organismes de services aux arts ou les services de gestion des arts.....	27
Nature du modèle	27
Avantages.....	28
Questions pratiques	28
Considérations financières	28
3. Les organismes artistiques existants agissent en tant que plateformes partagées dans des relations de collaboration	29
Nature du modèle	29
Avantages.....	29
Questions pratiques	30
Considérations financières	30
Représentation graphique des trois modèles possibles	31

Mesurer les avantages obtenus par rapport aux concessions à faire et risques à prendre	32
Aspects fondamentaux que les entités artistiques doivent considérer.....	33
L'heure des plateformes partagées est arrivée.....	34
Leçons apprises sur le terrain	34
La nécessité de contester les suppositions.....	34
Facteurs essentiels au succès	35
Intention	35
La possibilité pour l'entité artistique d'établir son propre mode de travail ou modèle de production	36
La capacité de prendre de l'envergure	36
Que faut-il considérer en premier ?	36
Prochaines étapes.....	37
Lectures choisies	39
Livres	39
Articles.....	39
Ressources Web.....	39
Sites Web de certains parrains fiscaux américains.....	40

Introduction

L'environnement des arts au Canada et notre système de financement des arts ont beaucoup évolué depuis les vingt dernières années. Il fut un temps où le financement des organismes artistiques visait à assurer une structure institutionnelle, et dans de nombreux cas, un bâtiment pour accueillir et soutenir un art à long terme. Il y avait moins d'organismes artistiques et il était alors possible d'assurer une bonne part de leur budget de fonctionnement à même les deniers publics. Depuis une vingtaine d'années toutefois, le secteur des arts connaît une période de croissance exponentielle.

Conséquence directe de cette évolution, il n'y a plus assez de ressources dans le système de financement public des arts pour permettre à de nombreux artistes d'établir des organismes de bienfaisance sans but lucratif, autonomes et adéquatement capitalisés.

Les défis du modèle actuel de financement sont considérables. Nous savons que le nombre d'organismes recevant un soutien de fonctionnement du Conseil des arts du Canada a augmenté de 65 % au cours des deux dernières décennies – d'environ 600 à près de 1 000 – alors qu'au cours la même période, le crédit parlementaire par habitant accordé au Conseil a reculé de 4 % en dollars constants¹.

Le manque de ressources n'est qu'un aspect du problème. Il faut se demander dans quelle mesure il y a utilisation efficace des rares ressources en obligeant chaque artiste à s'incorporer en tant organisme de bienfaisance sans but lucratif autonome afin d'être admissible au financement public et privé.

De nombreux artistes aujourd'hui n'ont aucun désir de se constituer en société de bienfaisance sans but lucratif parce qu'ils constatent qu'il est de plus en plus difficile de réunir les ressources qu'exige le maintien d'une structure organisationnelle en santé. De plus, de nombreux artistes ne désirent pas travailler dans un modèle de « fonctionnement », surtout en début de carrière. Ils explorent divers modèles de production et préfèrent souvent travailler par projet, en développant les relations et collaborations nécessaires à la production d'une œuvre d'art. Cela a d'ailleurs toujours été la réalité de certaines disciplines, notamment en production cinématographique.

Ce rapport porte sur le concept de plateformes partagées. J'y présente des raisons pour lesquelles je crois qu'il s'agit d'une structure appelée à améliorer grandement la santé du secteur des arts. Bien qu'il n'y ait pas actuellement de

¹ Robert Sirman, directeur et chef de la direction, Conseil des arts du Canada, présentation à une assemblée publique annuelle le 16 octobre 2012.

modèle global d'une plateforme partagée consacrée aux arts au Canada, Tides Canada Initiatives (TCI) a mis au point et lancé une plateforme administrative partagée pour des interventions environnementales et de justice sociale. Cette initiative est riche en renseignements et en notions qui s'appliquent au secteur des arts.

Ce document cherche à lancer un dialogue au sein du milieu des arts au sujet des problèmes actuels du système de financement des arts et de relancer une conversation sur les possibilités des plateformes partagées. J'espère que ce mémoire donnera l'occasion aux parties intéressées de se rencontrer pour explorer les trois modèles que je décris et recommande dans les pages qui suivent, et ce qui est plus important, qu'il incitera la communauté artistique à mettre au point et en pratique des modèles qui lui sont favorables.

Mes recherches ont surtout porté sur l'Ontario. J'ai eu la possibilité de participer à un groupe de recherche sur les plateformes partagées organisé par la Laidlaw Foundation, TCI et l'Ontario Nonprofit Network. Cela m'a beaucoup aidé à mieux comprendre les possibilités et les complexités des plateformes partagées, notamment en ce qui a trait à leurs obligations juridiques, leurs détails opérationnels, leurs définitions et d'autres questions importantes des plateformes partagées en cours de développement dans le secteur sans but lucratif en Ontario. J'ai également examiné une vaste gamme d'options dans le secteur des arts aux États-Unis – où l'expression « parrain fiscal » a cours – et j'ai recherché des exemples pouvant fournir de précieux conseils ou enseignements pour le secteur des arts en Ontario.

Terminologie

Afin d'éviter toute confusion, je définis ci-dessous les diverses expressions utilisées dans ce mémoire. Je tiens tout particulièrement à préciser la différence entre les expressions servant aux modèles américains et celles des modèles émergents au Canada.

Les expressions **plateforme partagée** et **pépinière de bienfaisance**² servent à nommer des modèles canadiens :

- L'expression **plateforme administrative partagée** décrit un organisme de bienfaisance sans but lucratif qui assume le contrôle et la responsabilité de projets de bienfaisance initiés par des personnes n'ayant pas de relation formelle antérieure avec l'organisme. Ces projets obtiennent alors accès aux éléments suivants :
 - le soutien financier du secteur de bienfaisance, et
 - un savoir-faire administratif professionnel rentable.

² Ndt : En anglais, *shared platform* et *charitable venture organization* respectivement.

Dans ce document, **plateforme partagée** sert d'expression générale désignant tout organisme de bienfaisance qui fournit des services de gouvernance, de conformité juridique, de gestion financière, d'administration de subventions, de ressources humaines et d'autres services de soutien pouvant s'avérer nécessaires.

- L'expression **pépinière de bienfaisance** désigne le modèle particulier que je préconise dans ce mémoire. J'aime cette expression parce que je crois qu'elle reflète les activités d'une plateforme administrative partagée ainsi que la façon dont ce modèle plus entrepreneurial peut mener à de nouveaux outils et à des structures et bases de données innovatrices pour desservir ses projets partenaires. Une pépinière de bienfaisance pourrait éventuellement atteindre une taille où elle aurait un impact positif à l'échelle provinciale sur le système de financement des arts. L'expression anglaise, *charitable venture organization*, est tirée du mémoire de Stevens et Mason intitulé *Tides Canada Initiatives Society : Charitable Venture Organizations : A New Infrastructure Model for Canadian Registered Charities*.
- Dans ce mémoire, l'expression **entité artistique** désigne un projet non constitué en société ayant lieu à l'intérieur de la structure d'une pépinière de bienfaisance ou d'une plateforme partagée.

L'expression **parrain fiscal** (*fiscal sponsorship*) désigne **uniquement** des exemples américain, cette expression n'étant acceptée et comprise qu'aux États-Unis.

- L'expression **parrain fiscal** semble être apparue au début des années 1990. Jill Blair et Tina Cheplick la définissent ainsi :

Un parrainage fiscal commence lorsqu'une entité convient d'accepter et de gérer des fonds de bienfaisance pour une autre entité. Un parrain fiscal s'engage à soutenir les activités de bienfaisance d'individus ou de groupes non constitués en société en leur donnant accès aux contributions déductibles d'impôt pour soutenir leurs initiatives³.

³ Jill Blair et Tina Cheplick, « More Than the Money: Financial Sponsorship's Unrealized Potential », mai 2007. Disponible à l'adresse suivante : http://www.tides.org/fileadmin/user/pdf/WP_MoreThanMoneyFSPotential.pdf (consulté le 13 mars 2013).

Origine de l'état actuel du financement des arts

Les cinquante dernières années d'investissements publics et privés dans les arts ont créé une infrastructure remarquable d'organismes artistiques au Canada. Ces institutions artistiques ont soutenu et développé les carrières d'un nombre extraordinaire d'artistes qui ont créé un incroyable legs d'œuvres d'art magnifiques pour la population canadienne et mondiale.

Les organismes artistiques qui se sont constitués en sociétés pendant les années 70 et 80, alors qu'il y avait beaucoup moins de tels organismes, pouvaient recevoir de 75 à 95 % de leurs revenus de sources publiques. Ce système de financement a connu un changement en profondeur au milieu des années 90. Les bailleurs de fonds des arts ont constaté que l'écologie artistique du Canada comprenait beaucoup d'autres pratiques artistiques, organismes et artistes en plus de ceux qu'ils subventionnaient. Ils ont progressivement élargi leurs programmes et critères pour inclure les pratiques artistiques des Autochtones et des communautés culturelles ainsi que des artistes et des formes d'art exclus auparavant du système de financement.

Dans le secteur de la danse, la forme artistique qui m'est la plus familière, la part du financement public dans le total des revenus a radicalement changé. Lorsque je suis devenue directrice d'une compagnie de danse moderne en 1982, la subvention du Conseil des arts du Canada s'élevait à 320 000 \$, ce qui correspondait à environ 85 % du total de nos revenus. À cette époque, il n'y avait que sept compagnies de danse moderne et trois ballets qui recevaient une subvention du Conseil des arts du Canada.

Le tableau suivant résume bien l'évolution du système de financement des arts. Rappelons que l'exemple provient du secteur de la danse, mais le scénario est presque le même dans toutes les disciplines artistiques et pour tous les bailleurs de fonds.

Subventions de fonctionnement du Conseil des arts du Canada aux compagnies de danse

← 20 ans →

← 3 ans jusqu'à aujourd'hui →

1989/1990	2009/2010	2012/2013
29 compagnies de danse	51 compagnies de danse	61 compagnies de danse
272 600 \$: subvention moyenne	215 800 \$: subvention moyenne	192 300 \$: subvention moyenne
140 000 \$: subvention médiane	95 000 \$: subvention médiane	85 000 \$: subvention médiane

La subvention médiane est une mesure de comparaison plus utile puisqu'elle élimine le biaisement causé par quelques subventions très élevées.

Subventions de Création/production en danse du Conseil des arts du Canada, évolution sur dix ans

2002	2012
82 demandes de subventions	179 demandes de subvention
29 acceptées	54 acceptées
35 % : taux d'acceptation	30 % : taux d'acceptation
Subvention moyenne 25 400 \$ – projet d'un an	Subvention moyenne 19 800 \$ – projet d'un an

(Données fournies par Ellen Busby, coordonnatrice financière, Conseil des arts du Canada)

Même si le financement des arts de nombreux organismes gouvernementaux a retrouvé le niveau qu'il avait avant les coupes sombres du milieu des années 90, les défis financiers que doivent relever les organismes artistiques demeurent. Le nombre d'organismes artistiques augmentant plus vite que le financement disponible, la part de chacun est réduite d'autant, ce qui a entraîné une sous-capitalisation grave de tous les organismes artistiques, peu importe leur taille ou leur âge. L'enjeu le plus important, toutefois, est qu'il n'y a plus suffisamment de croissance dans le financement public des arts pour permettre à nombre d'artistes émergents d'entrer dans le système. Devant la conjoncture incertaine et le ralentissement de l'économie, il y a peu de chances d'amélioration notable de la situation au cours de la prochaine décennie. Il semblerait que le financement public des arts demeurera selon le meilleur scénario à son niveau actuel, bien qu'il puisse fort bien faire l'objet de nouvelles compressions.

Les vicissitudes du système de financement des arts au cours des vingt dernières années ont entraîné les circonstances suivantes :

- Le nombre et la diversité d'artistes et de pratiques artistiques qui tentent maintenant d'entrer dans le système de financement des arts ont créé d'énormes pressions sur des ressources limitées.
- Les artistes émergents et même les artistes indépendants en milieu de carrière se découragent. Ils sont en train de mettre en place de nouvelles expressions de créativité, d'explorer de nouvelles façons de travailler, de former des collaborations, de prendre des risques et de contester la situation actuelle. Or, en vertu du régime traditionnel des sociétés de bienfaisance, ils sont aux prises avec une forme organisationnelle hiérarchique qui n'aime pas prendre des risques et qui exige beaucoup de ressources, une structure souvent trop rigide pour répondre aux besoins des artistes entrepreneuriaux.

- Les petits organismes artistiques et ceux de taille moyenne ne peuvent pas se permettre le personnel qu'il leur faut. Très souvent, le travail n'est pas rémunéré ou lorsqu'il l'est, c'est par des honoraires symboliques.
- Le besoin des entités artistiques émergentes de se constituer en organismes de bienfaisance sans but lucratif afin d'être admissibles à des subventions annuelles ou de fonctionnement ne fait qu'aggraver leurs difficultés. Il peut être très coûteux de s'enregistrer en tant qu'organisme de bienfaisance, surtout s'il faut faire appel à des conseillers juridiques. L'infrastructure opérationnelle qui doit être assurée est coûteuse, surtout parce que les nouvelles compagnies ne reçoivent habituellement qu'un financement annuel leur permettant de travailler par projet.
- Les artistes qui sont entrés dans le système au cours des années 70 et 80 estiment qu'on est à la veille de les exclure du seul système de financement qu'ils ont connu. Ils ont peur que les bailleurs de fonds mettent fin à leurs subventions afin de pouvoir subventionner de nouveaux artistes et de nouvelles initiatives.
- La recherche constante d'une croissance et la nécessité de toujours en faire plus ont fait que dans de nombreux organismes, l'équation organisationnelle est en déséquilibre et a mené à des déficits en ressources humaines et financières.

À mon avis, les deux facteurs qui contribuent le plus aux problèmes actuels du financement des arts sont les suivants :

1. La croissance du nombre d'organismes artistiques à la recherche de subventions publiques dépasse de loin l'augmentation des fonds pour répondre à cette demande.
2. Conserver son statut d'organisme de bienfaisance sans but lucratif autonome exige trop de ressources et n'est plus un modèle efficace pour produire de l'art.

Bien que les artistes puissent demander des subventions de projet sans avoir à se constituer en organisme sans but lucratif ni être une société de bienfaisance, ils ne peuvent pas recevoir une subvention de fonctionnement annuelle et ne peuvent pas facilement se trouver du financement privé pour soutenir leurs projets. Sans un mécanisme permettant de fournir des reçus d'impôt pour activités de bienfaisance, il est très difficile de diversifier ses sources de revenus et de faciliter l'arrivée de sommes additionnelles du secteur privé dans le système de financement des arts.

Intérêt des plateformes partagées

Les artistes qui s'aventurent pour la première fois dans cet environnement difficile de financement des arts se retrouvent souvent dans l'obligation de se constituer trop rapidement en organisme de bienfaisance sans but lucratif. Une fois la société établie, ils doivent soutenir des systèmes organisationnels, administratifs et financiers afin de satisfaire à leurs obligations juridiques, trouver et préparer un conseil d'administration, puis trouver le temps de créer et de produire leurs œuvres artistiques.

Les pressions sont énormes sur les artistes qui doivent assurer un financement de fonctionnement annuel, car ils estiment que c'est actuellement la seule façon d'entretenir la structure organisationnelle imposée par la constitution en société de bienfaisance.

La rédaction de ce mémoire m'a donné l'occasion de repenser à mes années en administration des arts. J'ai réalisé à quel point le fait de travailler au sein d'une structure institutionnelle détermine l'état d'esprit individuel. Je crois qu'à l'époque où j'étais directrice générale, je consacrais beaucoup trop de temps aux besoins et problèmes de l'organisme et pas assez à assurer que l'œuvre artistique se taillait une place forte et permanente dans le monde. Je crois que les artistes ont besoin de collaborateurs dont le rôle principal serait de mettre l'œuvre en contact avec le plus vaste public possible. Ce rôle pourrait être celui d'associé de création/production qui assurerait que l'œuvre artistique rejoigne un vaste public en obtenant les ressources pour créer l'œuvre et en établissant et développant des relations avec d'autres partenaires communautaires, des coproducteurs, des diffuseurs et le public.

Les artistes ont besoin d'un moyen pour obtenir les ressources exigées pour créer, produire et diffuser leurs œuvres efficacement et rentablement. Plus précisément, il leur faut un mécanisme pour les aider à développer et soutenir des sources de revenus autres que de simples subventions de projet des organismes publics de financement des arts. C'est justement le besoin d'un tel mécanisme qui a mené au concept d'une plateforme partagée.

Il y a certes des organismes de services qui assurent un soutien administratif et des services de rédaction de demandes de subvention, mais il n'existe aucun mécanisme juridique pouvant assurer les avantages suivants à une entité artistique émergente :

- La capacité de remettre des reçus d'impôt pour activités de bienfaisance en échange de dons de particuliers et de fondations. Ceci permettrait aux entités artistiques d'agrandir leurs possibilités de revenus. Même les occasions de financement participatif pourraient être améliorées s'il y avait moyen de remettre des reçus d'impôt aux dons de « financement participatif » élevés. Selon la renommée et l'envergure du mécanisme,

les entités artistiques pourraient également bénéficier de la relation qu'entretient le mécanisme avec des fondations et d'autres sources importantes de fonds dans la collectivité.

- La capacité de fournir aux entités artistiques une assistance technique et un soutien administratif efficaces. Les entités artistiques participantes profiteraient des services de gestion financière, de l'administration de la paie et des avantages sociaux, et de leur inclusion dans la vérification annuelle de la plateforme partagée. Ces mesures de soutien de projet centralisées, stables et professionnelles constituent des éléments que la plateforme doit avoir pour se décharger de ses obligations juridiques à titre d'organisme de bienfaisance. Certains fournisseurs actuels de services de gestion, comme Dance Umbrella of Ontario (DUO) et Small Theatre Administrative Facility (STAF), proposent déjà certains de ces services, mais ils n'offrent pas aux artistes ayant des entités non constituées en société les avantages sociaux d'un emploi.
- Une participation à des services partagés comme les assurances, des bureaux, la création de capacités, une aide avec le financement, la publicité, etc. Grâce aux économies d'échelle, tous ses services pourraient être assurés à un coût vraisemblablement inférieur à ce qu'un particulier serait obligé de payer.

Les projets en collaboration, les initiatives communautaires et les réseaux pourraient également bénéficier de ce nouveau mécanisme, car il leur donnerait accès à certains types de fonds publics et privés auxquels ils ne sont pas actuellement admissibles en tant qu'organisme non juridique. Ceci pourrait augmenter les collaborations et aider les grandes initiatives communautaires à réaliser leurs objectifs sans avoir à se constituer en société le temps d'une initiative ou à mettre en place une structure administrative qui pourrait s'avérer coûteuse à entretenir.

Fonctionnement d'une plateforme partagée

Le concept de plateforme partagée trouve son origine dans une disposition fiscale américaine appelée *fiscal sponsorship*. Aux États-Unis, les parrainages fiscaux sont apparus comme un moyen efficace et pratique de lancer de nouvelles entités sans but lucratif qui desservent l'intérêt public. Le parrain fiscal convient de fournir des services administratifs et de veiller à la gouvernance en plus d'assumer la responsabilité juridique et financière des activités des groupes qui œuvrent à promouvoir la mission du parrain fiscal.

Les parrains fiscaux américains doivent avoir le statut de société de bienfaisance afin de permettre au projet parrainé de solliciter et d'accepter légalement des contributions et des dons philanthropiques. Toutefois, la plupart de ces organismes maintiennent que la responsabilité de cultiver des relations et de solliciter des fonds demeure avec le projet parrainé, tout comme la mise en œuvre et la réalisation du projet.

Les lois fiscales américaines prévoient six différents modèles de parrainage fiscal. Ces modèles sont décrits dans l'ouvrage *Fiscal Sponsorship : 6 Ways to Do it Right* de Gregory L. Colvin.

La grande souplesse des lois fiscales américaines a mené à une croissance phénoménale du nombre de parrains fiscaux aux États-Unis et de leur envergure opérationnelle.

Il est très facile de se laisser hypnotiser par tous les modèles mis au point aux États-Unis au cours des dix dernières années. Il y a beaucoup de parrains fiscaux entrepreneuriaux remarquables dans les arts, Fractured Atlas de New York étant un de ceux remportant le plus de succès, ainsi que beaucoup d'autres, qui vont d'un parrainage fiscal global à une relation de parrainage fiscal par subventions préapprouvées. Il est intéressant de les examiner en tant que modèles futurs possibles, mais pour le moment, bon nombre de ces modèles dépassent largement les limites des règlements actuels gouvernant les sociétés de bienfaisance de la *Loi canadienne de l'impôt sur le revenu*.

Au Canada, une plateforme partagée doit « être propriétaire » du projet et assumer les activités du projet. Elle doit également diriger tous les aspects du financement des activités du projet. En vertu des directives actuelles de l'Agence du revenu du Canada (ARC) sur les sociétés de bienfaisance, une plateforme partagée ne peut pas simplement être une courroie de transmission de fonds à une entité non constituée en société. Avant le budget fédéral de 2010, deux des plus éminents juristes des sociétés de bienfaisance du Canada, David Stevens et Margaret Mason, ont publié un mémoire qui examinait TCI en tant que modèle possible pour une pépinière de bienfaisance. Ils y énumèrent les critères que l'ARC applique aux sociétés de bienfaisance qui envisagent de devenir des plateformes partagées.

Pour l'ARC, les deux notions essentielles sont la « propriété des activités » et « le contrôle et la direction » des activités. Quant au premier, le document de consultation de l'ARC⁴ précise :

Pour satisfaire au critère de « propriété des activités » lorsqu'on procède par un intermédiaire, la société de bienfaisance doit en pratique et en réalité contrôler les activités effectuées en son nom. Ainsi, c'est la société de bienfaisance (et non l'intermédiaire) qui décide du déroulement de l'activité et qui assure sa gouvernance du début à la fin; qui choisit les objectifs généraux de l'activité, où elle a lieu et qui en bénéficie; et qui détermine les biens et services acquis avec ses fonds ainsi que le début et la fin des activités.

Une société de bienfaisance ne peut pas agir en tant qu'organisme de financement passif pour les activités d'un donataire non reconnu, même si les activités du donataire non reconnu soient de bienfaisance en vertu de la loi canadienne. Une société de bienfaisance qui finance passivement les programmes d'un donataire non reconnu agit en tant que conduit.

Quant au deuxième critère, il précise :

La société de bienfaisance doit toujours être l'entité qui détermine l'emploi de ses fonds et autres ressources.

Le moyen le plus sûr et sécuritaire qu'une société de bienfaisance peut utiliser pour contrôler et diriger ses ressources est de faire faire ses activités par son personnel. Ainsi, le personnel peut s'assurer que les ressources de la société de bienfaisance ne servent qu'à des fins de bienfaisance⁵.

Par conséquent, le seul modèle de plateforme partagée possible pour les artistes du Canada est actuellement ce que Colvin appelle aux États-Unis un *comprehensive fiscal sponsorship*, ou *Model A, Direct Project* dans sa classification. Dans une plateforme *Model A, Direct Project*, le projet de l'entité artistique non constituée en société est un élément intégral des activités des programmes du parrain.

⁴ Le mémoire de Stevens et Mason renvoie au document de consultation de l'ARC, *Consultation on the Proposed Guidance on Activities Outside of Canada for Canadian Registered Charities*, qu'il cite abondamment pour les détails sur la façon dont une société de bienfaisance canadienne peut « collaborer avec une entité qui n'est pas un donataire reconnu, au Canada ou autrement ».

⁵ David Stevens et Margaret Mason, « Tides Canada Initiatives Society : Charitable Venture Organizations : A New Infrastructure Model for Canadian Registered Charities », *The Philanthropist*, vol. 23, no 2 (2010) p. 106. Remarque : Dans le cas d'une plateforme partagée pour les arts, la bienfaisance est la création d'une œuvre d'art ou d'un projet en particulier.

Ce modèle a été défini pour le National Network of Fiscal Sponsors aux États-Unis de la façon suivante :

Dans une relation de parrainage fiscal compréhensif, le projet faisant l'objet du parrainage fiscal devient un programme du parrain fiscal (une différence notable par rapport à la relation de subvention préapprouvée) et une partie complètement intégrée du parrain fiscal. Ce dernier conserve toutes les responsabilités juridiques et fiduciaires pour le projet parrainé, ses employés et ses activités. Le public ou le secteur de bienfaisance a accès à tout produit issu du projet. Le parrain fiscal assure les bailleurs de fonds du respect des fins du projet et des restrictions attachées aux subventions et contributions⁶.

Application du concept de plateforme partagée au secteur des arts au Canada

Au Canada, il n'y a pas actuellement de plateforme partagée compréhensive expressément pour les artistes et les entités artistiques.

Les artistes et les organismes artistiques n'ayant pas le statut de bienfaisance ont pu à l'occasion se trouver des fiduciaires où il y avait une relation directe entre l'artiste ou l'entité artistique et le fiduciaire. C'est le plus souvent le cas lorsque le fiduciaire présente l'œuvre ou est dans une relation de coproduction avec l'entité artistique; dans ce cas, le projet est véritablement une partie des activités du fiduciaire. Toutefois, cette pratique a très souvent lieu sans une connaissance complète des exigences juridiques. Parfois, on ne fait que demander d'emprunter le numéro de don de charité d'un organisme. Une société de bienfaisance qui s'adonne à une telle pratique met en jeu son statut d'organisme de bienfaisance.

Pour trouver un modèle pour le secteur des arts qui serait acceptable aux organismes réglementaires du Canada, je crois qu'étant donné leurs riches antécédents en matière de plateformes partagées dans les secteurs de l'environnement et la justice sociale, le mieux serait de s'inspirer du précédent établi par Tides Canada Initiatives. Par conséquent, la présente description des modèles possibles de plateforme partagée pour les arts repose sur le mémoire *Tides Canada Initiatives Society : Charitable Venture Organizations : A New*

⁶ La National Network of Fiscal Sponsors est une association américaine vouée à l'amélioration des pratiques des parrainages fiscaux et à la promotion de leur importance pour la société. Bien qu'il s'agisse surtout d'un réseau américain, TCI en est membre. <http://www.tides.org/community/networks-partners/nnfs/>.

Infrastructure Model for Canadian Registered Charities, de David Stevens et Margaret Mason.

Pour faire suite à mes propos au paragraphe *Terminologie* de l'Introduction, j'étais très attirée par l'idée de nommer une plateforme partagée une *pépinière de bienfaisance*. Cette décision a contribué à façonner ma pensée au sujet du rôle que pourrait assurer un tel organisme. Une pépinière pourrait éventuellement prendre de l'importance afin d'avoir un effet positif sur tout le système des arts. Avec une pépinière, nous passons d'une plateforme partagée – qui ne fait qu'assurer une gouvernance réglementaire aux entités artistiques qui deviennent ses projets – à un organisme plus entrepreneurial dont la mission est de produire des changements positifs dans le système des arts.

Je crois que le système de financement des arts pourrait bénéficier de plusieurs pépinières de bienfaisance et qu'il existe une variété de moyens pour les établir. Il y a actuellement des organismes de service aux arts et des services de gestion des arts, comme DUO et STAF⁷, qui pourraient ajouter une antenne de bienfaisance à leur organisme afin de servir de plateforme partagée. Il y a également d'autres organismes de services aux arts qui pourraient envisager de nouvelles possibilités en devenant une pépinière des arts.

S'adapter aux lois fiscales canadiennes

Dans leur mémoire *Tides Canada Initiatives Society : Charitable Venture Organizations : A New Infrastructure Model for Canadian Registered Charities*, Stevens et Mason donne un aperçu des exigences fondamentales de ce modèle pour qu'il soit conforme aux lois fiscales canadiennes.

Dans son document de consultation, l'ARC rappelle l'obligation d'un organisme de bienfaisance de diriger et de contrôler sa propriété :

La loi oblige l'organisme de bienfaisance de consacrer toutes ses ressources aux activités exécutées par l'organisme lui-même (ce qui comprend faire des dons à des donataires reconnus). Comme l'ont confirmé les tribunaux, ceci signifie qu'un organisme de bienfaisance doit contrôler toutes les activités qui ont lieu en son nom, et ne peut servir d'organisme de financement passif pour tout autre organisme qui n'est pas un donateur reconnu.

⁷ En tant que fournisseurs de services de gestion des arts, Dance Umbrella of Ontario (DUO) et Small Theatre Administrative Facility (STAF) sont déjà des plateformes administratives partagées. Ils ne sont pas constitués ni financés en tant qu'organismes de services aux arts. Ni l'un ni l'autre n'est reconnu comme organisme de bienfaisance. Bien qu'ils ne soient pas des organismes de services aux arts, ils sont compris dans les passages de ce mémoire traitant des organismes de services aux arts.

Les activités d'un organisme de bienfaisance peuvent être assurées par son personnel (bénévoles, membres du conseil d'administration et employés) ou par des intermédiaires. Dans cette directive, un intermédiaire est une personne ou un donataire non reconnu qui est distinct de l'organisme de bienfaisance, mais avec lequel l'organisme coopère pour accomplir ses activités.

Sur la foi de ces précisions, l'ARC « recommande fortement » que l'organisme de bienfaisance mette en place une entente écrite lorsqu'il fait appel à un intermédiaire. Toutefois, l'ARC s'empresse d'ajouter qu'une entente écrite n'est que la première des obligations actuelles :

L'organisme de bienfaisance doit pouvoir démontrer qu'en réalité et à tout moment, il ne fait qu'exécuter ses propres activités par l'entremise d'un intermédiaire, et qu'il dirige et contrôle l'utilisation de toutes les ressources servant à ces activités. Pour pouvoir démontrer qu'il exécute ses propres activités, l'organisme de bienfaisance doit pouvoir présenter à l'ARC les documents suivants :

- une description claire, complète et détaillée de l'activité, des renseignements détaillés sur ses modalités et l'endroit et la date où elle a lieu;
- des enregistrements démontrant que des instructions et directions claires et complètes au sujet de l'activité ont été ou seront fournies aux personnes chargées d'exécuter l'activité;
- des enregistrements démontrant que l'organisme surveille et supervise l'activité de façon continue;
- des preuves documentaires que l'activité traite de questions pertinentes en rapport avec l'activité; et
- des livres comptables et enregistrements confirmant que les fonds de l'organisme de bienfaisance ont été consacrés à ses propres activités⁸.

Structure d'une pépinière de bienfaisance

Afin de favoriser la compréhension de ce modèle, je reprends les aspects clés utilisés par Gregory Colvin⁹ pour décrire sa structure. Dans ce mémoire,

⁸ David Stevens et Margaret Mason, « Tides Canada Initiatives Society : Charitable Venture Organizations : A New Infrastructure Model for Canadian Registered Charities », p. 104.

pépinière de bienfaisance désigne un concept particulier de modèle de plateforme partagée. Ce modèle correspond également le plus au modèle de pépinière de Tides Canada Initiatives.

Le projet appartient à la pépinière — la pépinière ajoute le projet à ses activités – le projet n’est pas une entité juridique distincte

Pour qu’une pépinière puisse être une pleine plateforme partagée, semblable à un parrainage fiscal compréhensif américain, il est très important qu’elle choisisse des projets qui s’alignent étroitement avec ses fins et sa mission de bienfaisance. Lorsqu’une pépinière accepte un projet, celui-ci devient *ipso facto* un programme de la pépinière. Il importe de bien comprendre que la pépinière et l’entité artistique font alors partie d’une seule et même entité juridique gouvernée par le conseil d’administration de la pépinière.

Le mémoire de Stevens et Mason évoque certains défis que présenterait cet aspect d’une plateforme partagée :

Lorsqu’un organisme sans but lucratif enthousiaste apprend qu’un « parrainage fiscal » n’est pas possible, mais qu’un organisme de bienfaisance pourrait plutôt devenir propriétaire du projet (et de tout ce qui s’en suit) et embaucher des gens pour réaliser le projet, la perte de la direction du projet (et de ses produits) rend souvent la relation impossible. Si le modèle de pépinière de bienfaisance était mieux compris, les deux parties auraient des attentes réalistes lorsqu’elles négocient leur accord, ce qui pourrait alors permettre au projet ou au service d’être assuré dans l’espoir d’enrichir l’intérêt public⁹.

La pépinière est responsable de tout

La pépinière doit choisir soigneusement les entités artistiques avec lesquelles elle s’associe, puisqu’elle se porte alors responsable devant la loi du projet et des employés du projet. La pépinière est responsable de toutes les questions juridiques qui entourent un projet, et tant que dure l’entente avec l’entité artistique, le projet n’est pas une entité juridique distincte. C’est là l’élément essentiel clé exigé par l’ARC pour que l’entente avec l’entité artistique soit acceptée.

⁹ Gregory L Colvin, *Fiscal Sponsorship : 6 Ways to Do it Right* (San Francisco : Study Centre Press, 1993).

¹⁰ David Stevens et Margaret Mason, « Tides Canada Initiatives Society : Charitable Venture Organizations : A New Infrastructure Model for Canadian Registered Charities », p. 104.

Les employés du projet sont des employés de la pépinière

Tous les employés du projet deviennent des employés de la pépinière et ont droit aux mêmes avantages sociaux que les autres employés de la pépinière. Tout le personnel reçoit une rémunération et des avantages sociaux appropriés, ce qui fidélise le personnel et minimise l'épuisement professionnel (un problème qui commence à préoccuper les petites entités artistiques).

Les contributions appartiennent à la pépinière — la pépinière déclare les revenus et les dépenses

Bien que ce soit l'entité artistique qui se charge de la collecte de fonds pour la réalisation de son projet, c'est la pépinière qui reçoit les subventions et dons et les dépose dans un compte interne avec restriction réservé aux fonds du projet en question. La pépinière gère le budget, paie toutes les dépenses directement, produit des comptes ponctuels et exacts pour la direction du projet, et assure que le projet respecte toutes les lois fiscales

Ce processus mène à deux résultats importants. Pour leur part, les entités artistiques établissent et entretiennent leurs propres relations avec les bailleurs de fonds et donateurs. Quant à ces derniers, ils obtiennent l'assurance que le projet est géré par des professionnels qualifiés et chevronnés et que les méthodes de gestion assurent la transparence et l'imputabilité.

Plateformes partagées : le point de vue de deux artistes

Depuis notre formation en 2006, Convergence Theatre a toujours fonctionné par projet. Nous avons examiné en profondeur les avantages et désavantages de nous incorporer et de devenir « un organisme de bienfaisance » avant de décider de ne pas le faire.

Nous sommes une compagnie d'artistes de théâtre et non des administrateurs. En plus d'être les premiers directeurs artistiques de Convergence Theatre, nous travaillons tous deux régulièrement en tant que comédiens, dramaturge (Julie), metteur de scène (Aaron) et éducateurs artistiques. Nous ne désirons pas avoir une « saison de cinq pièces », des abonnés ou même un théâtre. Nous ne pouvons même pas nous permettre d'embaucher un employé à temps partiel ni d'être payés lorsque nous ne sommes pas en mode de production. Nous fonctionnons par projet, un projet exigeant environ un an et demi à deux ans du début à la fin et nos projets se chevauchent.

Nous avons créé trois pièces originales en six ans. Deux ont été remontées avec succès et l'une d'entre elles a fait l'objet d'une tournée et a été publiée. Nos spectacles ont tendance à avoir de l'envergure, avec une distribution souvent forte de 25 personnes et plus. Dans les trois cas, environ 80 % du budget global sert à rémunérer les gens. Ce pourrait bien être là un facteur lorsque les organismes de subvention décident de soutenir nos projets.

Nous n'avons jamais voulu être « producteur », nous le sommes devenus par la force des choses. Au départ, la compagnie avait été formée pour deux raisons : développer et exposer nos compétences en tant que comédiens, dramaturges et metteurs en scène; et collaborer avec des collègues sympathiques de divers âges, ayant des antécédents variés dans de diverses disciplines. Il est alors apparu un mentorat merveilleux, accidentel et sur le tas. Nous avons développé des relations avec des artistes chevronnés qui dépassent nos plus folles attentes. De plus, en montant nos pièces dans des lieux non traditionnels et en établissant des liens avec des gens et des communautés grâce à nos activités d'éducation artistique et de théâtre communautaire, nous avons réussi à bâtir un public diversifié qui nous est fidèle. Bon nombre de ces gens sont devenus des donateurs. Nous avons appris que les gens nous donnent de l'argent parce qu'ils nous trouvent sympathiques et qu'ils aiment ce que nous faisons et désirent nous soutenir. Et comme nous sommes présents dans leur vie, ils n'ont pas d'autre moyen.

Nos donateurs nous demandent souvent de leur remettre un reçu d'impôt. Nous leur répondons que cela nous est impossible. Cela ne les empêche pas de faire un don, mais ils indiquent que le montant de leur don augmenterait s'ils pouvaient obtenir un reçu d'impôt en échange et qu'ils envisageraient de nous ajouter à leur liste annuelle de dons.

Pour notre dernière grande production, nous étions dans une relation de coproduction légitime avec une grande compagnie de théâtre reconnu en tant qu'organisme de bienfaisance enregistré et qui a pu remettre des reçus d'impôt à tous les donateurs. Nous avons donc pu augmenter considérablement les montants versés par nos donateurs de base, développer des relations avec de nouveaux donateurs et obtenir ainsi des dons considérables de fondations. Il y a trois fondations en particulier avec lesquelles nous avons établi des relations personnelles et qui ont manifesté le désir de soutenir nos prochains projets. Malheureusement, nous sommes incapables d'accepter leurs dons tant que nous n'avons pas le statut d'organisme de bienfaisance.

... Nous ne désirons être responsables qu'envers nous-mêmes. Bien sûr, nous sommes responsables envers plus de gens que seulement nous deux : nos collaborateurs et collaboratrices (les comédiens, metteurs en scène, régisseurs, designers, etc. que nous embauchons pour un projet), nos donateurs, les conseils des arts, notre public, etc., mais c'est nous qui décidons, sans conseil d'administration et sans l'Agence du revenu qui nous suit pas à pas. Nous ne voulons sûrement pas d'un conseil d'administration qui peut nous embaucher et nous congédier. Nous ne voulons pas non plus les tracasseries additionnelles des déclarations et de comptabilité. Nous ne voulons pas avoir à payer 3 000 \$ par année, que nous n'avons pas, pour faire préparer notre déclaration d'impôt. Nous avons déjà assez d'ennuis et d'imputabilité à devoir préparer notre déclaration en tant que « société d'associés », merci beaucoup ! La dernière chose que nous recherchons ou désirons est de transformer Convergence Theatre en un enfant qui exige toujours des soins et qui a sans cesse besoin d'être entretenu. On a souvent l'impression que c'est ce que nous sommes devenus, mais au moins, nous travaillons à notre propre rythme et choisissons envers qui nous sommes responsables.

Ce que nous faisons, comment et avec qui, est d'une importance primordiale.

Nous ne sommes pas en mesure de gérer le type de croissance que « devenir un organisme de bienfaisance » nous imposerait ni prêts à le faire. Ce serait notre mort. Nous avons des collègues qui sont passés par là. L'équilibre entre l'art et l'administration en souffrirait. Actuellement, nous passons déjà beaucoup trop de temps devant nos écrans à faire en sorte que notre théâtre puisse exister et pas assez à faire du théâtre.

Cela étant dit, un modèle qui soutiendrait absolument notre façon désirée de travailler est l'idée d'une « plateforme partagée ». Cela nous permettrait d'entrer en relation avec un organisme de bienfaisance existant, ce qui nous permettrait de remettre des reçus d'impôt à nos donateurs, y compris les fondations... C'est une relation mutuellement bénéfique qui permet aux artistes à l'origine du projet de conserver le contrôle sur une production donnée... c'est la voie de l'avenir.

*Julie Tepperman et Aaron Willis
Codirecteurs artistiques, Convergence Theatre*

Avantages des plateformes partagées selon les administrateurs des arts

Dance Umbrella of Ontario (DUO) est à l'origine de la recherche sur les modèles de plateformes partagées et de l'exploration du recours à de tels modèles dans le secteur des arts. Le conseil d'administration de DUO et sa directrice générale précédente, Christine Moynihan, ont commencé à examiner le concept d'une plateforme partagée au cours des deux dernières années comme moyen de développer l'offre de services aux artistes émergents de la danse. Ils avaient vu le travail que faisait Tides Canada Initiatives pour les entités environnementales et communautaires et en ont tiré des leçons.

Ce type d'intervention, du côté des arts, pourrait libérer les artistes indépendants et les petits collectifs d'avoir à se constituer en société – ou de le faire trop hâtivement dans leur cycle de vie artistique – tout en leur donnant une meilleure possibilité d'obtenir des fonds de fondations et de donateurs particuliers.

Les plateformes partagées pourraient augmenter la fluidité des artistes et des projets artistiques. Ainsi, il serait plus facile pour des artistes de se concerter le temps d'un projet ou deux, ou de créer un projet sur une longue période, puis de se séparer après la réalisation de l'initiative artistique du collectif ou projet. Ceci pourrait, en échange, augmenter la quantité et les types de collaboration dans le milieu, et tout le monde serait gagnant.

Un nouveau modèle pouvant offrir des services « administratifs » sérieux, soutenus, très compétents et efficaces prenant en charge toute la comptabilité financière, la négociation et les titres des baux, contrats et autres services offrirait un avantage certain aux artistes : de précieuses compétences en matière de gestion des budgets, de flux de trésorerie et de rapports financiers. Ces services « administratifs » robustes assureraient également les conseils des arts, les donateurs et les autres bailleurs de fonds que tous les fonds sont utilisés, affectés, et comptabilisés correctement.

*Christine Moynihan
ancienne directrice générale, DUO*

Trois modèles possibles pour introduire des plateformes partagées dans le secteur des arts

Je recommande les trois modèles suivants en tant que moyens possibles d'introduire des plateformes partagées dans le secteur des arts. Les trois modèles sont présentés selon leur capacité à mon avis de répondre aux besoins du secteur. Le premier modèle proposé représente donc la solution la plus complète et exige également l'investissement initial le plus élevé. Le troisième modèle proposé exige l'investissement initial le moins élevé en termes de temps et de ressources, mais il répond beaucoup moins bien aux besoins généraux du secteur dans son ensemble. C'est probablement également celui qui soulève le plus de questions juridiques.

1. Établir une pépinière de bienfaisance pour les organismes artistiques

Nature du modèle

Une pépinière de bienfaisance est un organisme de bienfaisance reconnu qui héberge des entités n'ayant pas le statut d'organisme de bienfaisance, mais dont les missions correspondent aux objectifs de bienfaisance de la pépinière ou font la promotion de ceux-ci. Ceci assure que l'entité artistique devient un « donataire reconnu » conformément à la *Loi canadienne de l'impôt sur le revenu* (LIR).

TCI est l'initiateur des pépinières de bienfaisance au Canada. Dans leur mémoire *Tides Canada Initiatives : Charitable Venture Organizations : A New Infrastructure Model for Canadian Registered Charities*, Stevens et Mason expliquent ainsi ce modèle :

TCI est un organisme de bienfaisance canadien enregistré de nature « philanthropique ». Par conséquent, les dispositions de la LIR obligent TCI à accomplir surtout ses propres activités de bienfaisance, bien qu'il ne lui soit pas interdit de faire des dons à des « donataires reconnus » aux termes de la LIR.

En termes opérationnels, le modèle TCI englobe les éléments suivants : des projets générés à l'interne par des employés ou sous-traitants de TCI; des projets générés à l'externe « adoptés » en tant que projets de TCI et exécutés par des employés ou sous-traitants de TCI; et l'hébergement de collaborations communautaires. Tous les services de soutien, soit la comptabilité, les ressources financières et humaines, le téléphone, la messagerie électronique, Internet, les sites Web et la conformité réglementaire, sont assurés par TCI. Une portion des frais généraux administratifs de TCI est affectée à chaque projet pour ce soutien. Chaque projet doit générer suffisamment de revenus pour couvrir ses dépenses. Le projet devient pratiquement une unité de TCI. Les projets de courte durée demeurent habituellement dans TCI. Les projets de plus longue haleine peuvent arriver à développer assez de capacités pour devenir des entités autonomes distinctes de TCI¹¹.

À mon avis, ce modèle est le meilleur parmi les trois proposés pour répondre aux besoins du secteur complet des arts. Les milieux de la musique, par exemple, n'ont pas d'organisme comparable à DUO et STAF. Il n'y a donc pas d'organisme de services aux arts (OSA) prêt à jouer le rôle de pépinière dans ce milieu. Les milieux du film et de la vidéo ont également exprimé le besoin d'un accès à un mécanisme de plateforme partagée. Il est malaisé de déterminer s'il existe un OSA prêt à assumer le rôle de pépinière dans ces disciplines. Même dans les secteurs de la danse et du théâtre, des compagnies indépendantes de taille intermédiaire et des artistes établis qui ne désirent pas se constituer en société de bienfaisance ont indiqué qu'ils recherchent un mécanisme de pépinière en mesure de leur fournir des ressources sophistiquées au-delà de ce qu'ils obtiennent actuellement de DUO ou STAF.

La mise en œuvre de ce modèle prendrait du temps ainsi qu'un investissement considérable pour le lancer. Il faudrait également une personne ayant des capacités entrepreneuriales pour voir le potentiel et développer les relations et les ressources exigées pour réussir le lancement de ce genre d'entreprise. Toutefois, il s'agit d'une initiative très importante pour les milieux artistiques

¹¹ David Stevens et Margaret Mason, « Tides Canada Initiatives Society : Charitable Venture Organizations : A New Infrastructure Model for Canadian Registered Charities », p. 100.

puisque j'estime qu'elle pourrait atteindre l'envergure nécessaire pour avoir un effet significatif réel sur le secteur des arts au complet.

Avantages

Ce modèle est la façon la plus efficace d'établir une pépinière qui pourrait être constituée conformément aux décisions les plus récentes de l'ARC entourant les activités de bienfaisance. Comme il s'agirait d'un organisme nouvellement créé, il pourrait être doté d'objectifs philanthropiques lui permettant de répondre à une vaste gamme de formes artistiques en plus de choisir le territoire géographique où il compte intervenir.

Établir une pépinière de bienfaisance pouvant prendre de l'envergure au fil des années pour atteindre une taille suffisante et ayant la capacité de travailler dans une vaste gamme de formes artistiques pourrait avoir un effet profond sur le secteur des arts. La capacité d'avoir une vue d'ensemble des défis à l'horizon pour tout le secteur, y compris la possibilité d'avoir une envergure pancanadienne, permettrait à la pépinière de promouvoir plus effectivement les changements adaptatifs qui pourraient s'avérer nécessaires dans les initiatives d'application des politiques ainsi que dans les cadres réglementaires.

Ce modèle pourrait s'avérer particulièrement avantageux pour répondre aux besoins des artistes autochtones, surtout dans les régions éloignées du pays¹².

Une pépinière pourrait attirer une direction entrepreneuriale solide qui pourrait créer de nouvelles possibilités de types additionnels de recettes. Aux États-Unis par exemple, Fractured Atlas augmente ses revenus en vendant des plateformes de services administratifs, en mettant au point et en vendant une assistance informatique (y compris le développement de nouvelles bases de données et de systèmes de billetterie) et en vendant ces modèles aux autres parrains fiscaux américains.

Problèmes pratiques

Comme il n'y a pas d'organisme de ce genre dans le secteur des arts au Canada, il faudrait du temps pour le mettre en place et trouver les ressources financières et humaines nécessaires pour le développer.

La pépinière pourrait être accueillie avec méfiance, ou même être perçue en tant que concurrent, par les OSA existants. Il faudrait donc introduire attentivement le concept au milieu des arts de façon à le rendre attrayant aux éventuels projets et bailleurs de fonds.

¹² Il existe une réglementation particulière gouvernant les relations entre l'ARC et les peuples autochtones au Canada. Ce mémoire n'a pas examiné ces questions qui doivent donc être étudiées davantage.

Les coûts de lancement seraient élevés et ils pourraient ne pas être admissibles au soutien public. Cela étant dit, il y a un intérêt palpable pour cette idée chez les bailleurs de fonds publics et privés.

Considérations financières

Les coûts de lancement devront vraisemblablement inclure le salaire et les frais généraux pour une personne qui dirige toutes ces activités (60 000-80 000 \$) ainsi que les frais de constitution en société et d'obtention du statut d'organisme de bienfaisance (frais estimés d'au moins 3 000 \$). Il y aurait également des frais d'avocat pour la conformité aux règlements de l'ARC ainsi que pour les accords juridiques avec les entités non constituées en société.

Les coûts de fonctionnement permanents comprennent les frais administratifs généraux, le coût des installations, les salaires du personnel de la pépinière ainsi que les charges sociales (et les avantages sociaux prévus par la loi) pour la direction des entités artistiques, les frais généraux et les coûts juridiques et de vérification de la pépinière. Ces dépenses pourraient éventuellement être assumées par un pourcentage des revenus des entités artistiques, celles-ci devant vraisemblablement procéder à des collectes de fonds additionnelles ou obtenir plus de soutien du secteur public pendant au moins les cinq premières années jusqu'à ce que la pépinière atteigne sa masse critique.

Les revenus de fonctionnement courants pourraient augmenter les possibilités de desservir d'autres formes artistiques comme les arts médiatiques (qui ont habituellement des budgets élevés) ou tel qu'indiqué ci-dessus, à mesure que la pépinière met au point des produits additionnels qu'elle pourra vendre.

Afin de fournir le niveau et la qualité de soutien qui ferait une différence notable aux projets participants et au secteur, j'estime que la pépinière devra arriver à avoir des activités d'au moins 4 millions de dollars. Pour mettre les choses en perspective, TCI est un organisme de bienfaisance ayant 35 projets internes qui a dépensé 17,7 millions de dollars en subventions et en dépenses de programmes en 2011.

2. Utiliser les plateformes administratives existantes comme les organismes de services aux arts ou les services de gestion des arts

Nature du modèle

Il y a déjà deux plateformes administratives pour les entités de théâtre et de danse en Ontario — STAF (Small Theatre Administrative Facility) et DUO (Dance Umbrella of Ontario). Ces deux organismes doivent d'abord être reconnus en tant qu'organismes de bienfaisance afin de devenir des plateformes partagées, puisqu'ils sont actuellement constitués en organismes de services sans but lucratif et n'ont pas le statut d'organismes de bienfaisance. Tant DUO

que STAF se disent prêts à étudier la possibilité d'ajouter la fonction de plateforme partagée à leur mandat.

Ce modèle serait très avantageux pour les artistes émergents. Comme nous l'observons ci-dessous sous *Questions pratiques*, ce modèle pourrait poser des défis particuliers pour les artistes établis et en milieu de carrière.

Avantages

Les organismes existent, ils sont connus dans les milieux artistiques et ils ont des antécédents auprès des bailleurs de fonds. Les OSA, surtout ceux qui desservent une seule discipline, ont une connaissance approfondie des personnes et des organismes à l'œuvre dans leur secteur. À cause de leur rôle dans le secteur, ces organismes sont connus par les artistes émergents.

Les organismes comme DUO et STAF ont déjà un modèle pour fournir des services administratifs partagés et ont le personnel ayant les compétences nécessaires.

Questions pratiques

Beaucoup d'OSA ne sont pas actuellement enregistrés en tant qu'organisme de bienfaisance ou peuvent être constitués d'une façon qui les empêche d'offrir des services de plateformes partagées à d'autres formes ou disciplines artistiques.

Leurs services courants en tant qu'OSA pourraient les empêcher de fournir des services additionnels – en tant que pépinière – comme mettre au point et fournir des bases de données personnalisées. Il pourrait également y avoir une confusion entre leurs services en tant qu'OSA et en tant que plateforme partagée de bienfaisance.

Certains artistes en milieu de carrière estiment qu'ils ont dépassé le niveau de services fournis par ces organismes qui ne répondent pas adéquatement à leurs besoins actuels.

Considérations financières

Les coûts de lancement comprennent ceux engendrés par l'obtention du statut de société de bienfaisance, qui pourraient n'être que de 3 000 \$, mais pouvant aussi grimper rapidement selon les conseils juridiques qu'il faudra obtenir. Il y aurait également le coût des conseils juridiques pour assurer que la mission et le mandat sont philanthropiques ainsi que pour élaborer des accords juridiques avec les entités artistiques.

L'augmentation des coûts de fonctionnement pourrait venir des salaires (et des avantages sociaux prévus par la loi) pour le leadership des entités artistiques, bien qu'un pourcentage des revenus de ces dernières servirait à les défrayer. L'OSA devra probablement embaucher au moins un autre employé (environ 40 000 \$) pour fournir une gouvernance additionnelle des entités

artistiques. Ces coûts pourraient éventuellement être défrayés par un pourcentage des revenus des entités artistiques, mais compte tenu de tout ce qui doit déjà être défrayé par ces revenus, il est plus probable que l'on doive avoir recours à des collectes de fonds additionnelles ou à une augmentation du soutien du secteur public de façon permanente.

3. Les organismes artistiques existants agissent en tant que plateformes partagées dans des relations de collaboration

Nature du modèle

Les compagnies de théâtre et de danse qui ont leurs propres salles produisent souvent des œuvres en collaboration avec des artistes indépendants. Dans ces cas, les organismes ont parfois proposé leur numéro d'enregistrement de bienfaisance aux artistes de théâtre indépendants pour qu'ils puissent collecter des fonds pour la création qu'ils sont en train de coproduire ou de diffuser avec la compagnie. Ce type de relation de plateforme partagée ou de fiduciaire est habituellement de courte durée, le temps qu'il faut pour créer et présenter l'œuvre à un public. Il va falloir étudier ces questions plus en détail pour assurer que ces ententes sont exécutées correctement et conformément aux exigences des lois fiscales afin de ne pas menacer le statut d'organisme de bienfaisance du fiduciaire.

Fait important à noter, certains de ces théâtres basés sur une salle désirent reconceptualiser leur travail. Plutôt que de créer leurs propres œuvres, ils étudient la possibilité de devenir un incubateur de créations – en développant des relations de longue durée avec des artistes indépendants du théâtre qui participent ou sont « hébergés » dans ce carrefour de création. En plus des services financiers, de gestion et de marketing, un des avantages qu'ils pourraient fournir est de devenir une plateforme partagée.

Ici encore il est important d'étudier la légalité de ce modèle en vertu des règlements de l'ARC afin d'assurer que la plateforme partagée, ou le fiduciaire, ne menace pas son statut d'organisme de bienfaisance. Il serait également très important, dans ce type de relation, d'établir la propriété des œuvres intellectuelles créées. Si une telle société de bienfaisance pour les arts était établie en tant que plateforme partagée, il serait important que le conseil d'administration de cet organisme reconnaisse qu'il accepte la responsabilité juridique et fiduciaire pour le projet ou l'entité non constituée en société.

Avantages

Ce modèle pourrait fournir aux artistes indépendants une structure d'accueil leur permettant d'élaborer leurs œuvres dans un milieu favorable.

Désireux de trouver des moyens de corriger les déséquilibres historiques du financement, les bailleurs de fonds envisagent d'exiger un degré de collaboration pour obtenir un soutien opérationnel.

Il y aurait des coûts de lancement minimes pour mettre en œuvre ce modèle, puisque ces organismes sont déjà incorporés et reconnus en tant qu'organismes de bienfaisance et ils n'auraient pas à engager de nouvelles dépenses pour s'établir en tant que plateforme partagée.

Questions pratiques

Les artistes indépendants ont connu des difficultés avec ces relations par le passé et ont, par conséquent, des réactions mitigées et craignent de se retrouver dans un partenariat d'inégalité.

Il pourrait s'agir d'une position juridique très délicate pour l'organisme d'hébergement qui pourrait, selon sa relation avec l'entité artistique, menacer son statut d'organisme de bienfaisance reconnu. Ce modèle exige un encadrement juridique très serré quant à la propriété des œuvres produites, surtout dans ce cas, parce que l'organisme d'hébergement pourrait aussi être une entreprise qui développe ses propres œuvres.

Il est probable que les gens qui dirigent l'entité artistique ne puissent pas devenir des employés de l'organisme d'hébergement. Ceci pourrait également soulever des litiges avec l'ARC entourant les avantages sociaux et le statut d'organisme de bienfaisance.

Le modèle pourrait également causer de la confusion chez les donateurs et compliquer le développement de communautés de soutien propres à chaque entité artistique.

Considérations financières

Les coûts de lancement comprennent les conseils juridiques sur les questions entourant les relations avec l'ARC ainsi que les accords juridiques avec les entités artistiques.

Les dépenses de fonctionnement augmenteront pour inclure le personnel additionnel pour administrer le programme ainsi que des dépenses additionnelles pour les vérifications et la conformité réglementaire pour la société qui agit en tant que plateforme partagée.

Les coûts additionnels seraient vraisemblablement défrayés par les revenus de fonctionnement ordinaires de la plateforme partagée, puisque les artistes indépendants et les compagnies d'artistes pourraient fort bien résister aux tentatives de la société d'hébergement de conserver un pourcentage des fonds collectés par l'entité artistique (comme le ferait une pépinière de bienfaisance).

Représentation graphique des trois modèles possibles

1 PÉPINIÈRE DE BIENFAISANCE



<p>IMPACT - possibilité de desservir tout le secteur des arts</p>	<p>INVESTISSEMENT INITIAL - investissement initial considérable</p>	<p>COÛTS DE FONCTIONNEMENT - possibilité de devenir autosuffisant</p>	<p>ÉTAT DU DROIT - TCI peut servir de précédent</p>
--	--	--	--

2 PLATEFORMES ACTUELLES : ORGANISMES DE SERVICES AUX ARTS OU SERVICES DE GESTION DES ARTS



<p>IMPACT - vraisemblablement axé autour d'une discipline</p>	<p>INVESTISSEMENT INITIAL - investissement modéré</p>	<p>COÛTS DE FONCTIONNEMENT - exigera probablement des investissements permanents</p>	<p>ÉTAT DU DROIT - aucun précédent actuel</p>
--	--	---	--

3 ORGANISMES ARTISTIQUES ACTUELS EN RELATIONS DE COLLABORATION



<p>IMPACT - ne dessert que certaines compagnies à titre de commissaire</p>	<p>INVESTISSEMENT INITIAL - existe actuellement - nécessite une légère modification de la mission</p>	<p>COÛTS DE FONCTIONNEMENT - peu de coûts de fonctionnement additionnels</p>	<p>ÉTAT DU DROIT - considérations juridiques importantes</p>
---	--	---	---

Mesurer les avantages obtenus par rapport aux concessions à faire et risques à prendre

Nos conversations avec des entités artistiques qui désirent utiliser des plateformes partagées nous ont permis d'isoler les deux avantages les plus recherchés :

- Avoir accès aux services intégrés de gestion et de production de la plateforme.
- Avoir accès au financement institutionnel et privé sans avoir à se constituer en société de bienfaisance sans but lucratif.

Bien qu'il puisse y avoir des avantages positifs pour les entités artistiques qui signent un accord structuré avec une pépinière, il y a quatre questions critiques qui doivent être considérées soigneusement au préalable.

1. L'entité artistique qui devient un projet de la pépinière a l'impression de perdre son identité et son autonomie, puisque c'est la pépinière qui exerce le contrôle et la direction du projet.
2. Comme la pépinière détient les droits juridiques sur tous les produits et services mis au point par l'entité artistique non constituée en société, **la propriété des œuvres artistiques créées sous la plateforme partagée doit être négociée très attentivement et nécessite un accord juridique détaillé entre la pépinière et l'entité artistique.** Les dispositions de la loi sur le droit d'auteur auraient préséance sur certaines de ces questions de propriété, mais la question à savoir qui détient les droits complets sur l'œuvre devra être clairement établie, surtout si l'entité artistique décide de quitter la pépinière à une date ultérieure.
3. Comme l'entité artistique et la pépinière deviennent un organisme fonctionnant sous un seul numéro d'enregistrement en tant que société de bienfaisance, il pourrait y avoir de la confusion si les deux s'adressent aux mêmes bailleurs de fonds ou s'ils sont en concurrence pour des subventions.
4. Les organismes de financement des arts exigent qu'un organisme artistique soit constitué en société de bienfaisance sans but lucratif pour être admissible aux subventions de fonctionnement annuelles. Par conséquent, toute entité artistique qui est un projet d'une pépinière n'aura accès qu'aux subventions de projet. Le principal avantage, toutefois, est qu'en tant que projet d'une pépinière, l'entité pourra collecter des fonds et remettre des reçus d'impôt.

Les trois premières questions précédentes pourraient disparaître dans la mesure où elles sont réglées avant la mise en place d'un accord juridique ou d'un protocole d'entente. Les deux parties doivent avoir des attentes réalistes quant à une entente de plateforme partagée et une compréhension claire de leurs différents rôles et diverses responsabilités. L'entité artistique et la pépinière doivent être entièrement convaincues de la réussite de leur relation et entretenir d'excellentes communications entre elles.

Aspects fondamentaux que les entités artistiques doivent considérer

Pour les **artistes émergents**, une pépinière peut fournir **une gamme de services** pour les aider à développer les capacités de leur structure émergente.

Les **personnes clés** de l'entité artistique (directeur artistique, producteur) **peuvent devenir des employés** de la pépinière, obtenant ainsi des avantages comme une assurance, l'assurance-emploi et le RPC.

L'entité artistique a l'obligation de collecter des dons et des subventions. La pépinière peut fournir du soutien, mais il est essentiel que les entités artistiques ne laissent pas la création de revenus à la pépinière. L'entité artistique doit développer ses propres relations avec les agences de subventions et les donateurs afin que les bailleurs de fonds puissent comprendre qui reçoit les fonds et à quelles fins. Ceci peut mener à une confusion puisque les subventions et dons sont faits au nom de la pépinière, ce qui nécessitera un minimum de sensibilisation des bailleurs de fonds.

Même si la pépinière a un conseil d'administration qui veille à la gouvernance, **les ramifications juridiques pour l'entité artistique devront être clairement énoncées dans le protocole d'entente** qui est négocié **entre l'entité artistique et la pépinière**. Il est très important que cet accord précise les aspects essentiels de la relation, notamment en ce qui a trait à la propriété des œuvres produites en vertu de l'entente. En l'absence d'un tel accord juridique global, toutes les œuvres produites appartiennent à la pépinière.

La pépinière garde habituellement un pourcentage des fonds collectés pour défrayer ses services et frais généraux. Dans certains cas, la pépinière peut prendre un pourcentage plus élevé des subventions parce qu'il y a beaucoup de travail dans la rédaction des demandes de subvention et la préparation des rapports finaux sur l'utilisation des subventions.

L'heure des plateformes partagées est arrivée

Depuis les quatre ou cinq dernières années, on s'intéresse beaucoup aux principes des plateformes partagées chez de nombreux organismes, notamment au sein de la Laidlaw Foundation, de la Fondation Trillium de l'Ontario, de Tides Canada Initiatives, du réseau Ontario Nonprofit Network (ONN), de CivicAction, et de beaucoup d'autres groupes sans but lucratif. Ces organismes se rencontrent périodiquement pour établir un fondement de connaissances et susciter de l'intérêt pour ce mécanisme.

Deux groupes de travail clés, le groupe de travail sur la recherche, les politiques et l'encadrement et le groupe de travail sur les communautés de pratiques, ont été mis sur pied récemment afin de mieux comprendre le cadre réglementaire, les principes et la valeur des plateformes partagées ainsi que pour faire connaître leur fonctionnement – y compris en échangeant des pratiques efficaces et en développant une « trousse d'outils ». Un comité de direction, composé de représentants de la Laidlaw Foundation, de Tides Canada Initiatives et du réseau Ontario Nonprofit Network (ONN), se charge de continuer à répandre cette idée. L'initiative deviendra une constellation d'ONN qui peut fournir une structure et un endroit pour avoir une présence pendant que les groupes de travail effectuent leurs travaux. Le réseau ONN peut également offrir un forum pour les conclusions des groupes de travail lors de leur assemblée annuelle en septembre 2013.

J'assiste à ces réunions depuis que j'ai commencé à rédiger ce mémoire. J'ai vu comment le concept de plateformes partagées est devenu un mouvement qui intéresse de plus en plus de gens de tous les domaines du secteur des organismes sans but lucratif et notamment du secteur des arts.

Leçons apprises sur le terrain

La nécessité de contester les suppositions

Il est important de contester certaines suppositions qui sont apparues autour de la notion de « parrainage fiscal » ou de plateforme partagée.

Une pépinière de bienfaisance/plateforme partagée n'est pas :

- Un simple moyen d'acheminer des fonds provenant de sources publiques ou privées vers une entité non constituée en société qui n'est pas reconnue en tant qu'organisme de bienfaisance.

- Un organisme de services ou un centre de partage d'espaces. Les entités artistiques qui font partie d'une pépinière sont dans une relation intégrale avec celle-ci et font avancer sa mission.
- Un outil financier pour remettre des reçus d'impôt à des fins de bienfaisance. C'est un canal pour le développement organisationnel, assurant des services de soutien financiers, administratifs et juridiques experts à des projets afin que ces derniers puissent concentrer sur leurs activités de création et leurs programmes et bâtir des liens avec la communauté.

Autres suppositions qui doivent être mises à jour :

- Une pépinière ou une plateforme partagée ne vise pas uniquement les entités artistiques émergentes. Selon l'envergure de la pépinière et le savoir-faire qu'il peut offrir à ses projets, certaines entités artistiques pourraient être assez importantes et préférer demeurer en tant que projet plutôt que de s'institutionnaliser.
- Seule une entité indépendante constituée en société de bienfaisance peut avoir une gouvernance efficace et responsable. Si la pépinière est correctement constituée et respecte les directives réglementaires, elle pourrait offrir une gouvernance et une surveillance plus efficaces que ne pourrait le faire une petite compagnie indépendante avec peu de ressources.

Facteurs essentiels au succès

Intention

Pour assurer le succès d'une pépinière ou d'une plateforme partagée, les projets avec lesquels elle s'associe doivent vouloir travailler à l'intérieur de cette structure. Cela ne fonctionnera pas s'il y a une culture « paternaliste » où les projets n'ont pas l'impression d'être des partenaires à parts égales dans cette entreprise ni dans une culture où les entités artistiques participantes croient que la raison d'être de la pépinière/plateforme est de leur « prêter » un numéro d'enregistrement pour recevoir des dons. Au début, il serait bénéfique que les entités artistiques qui désirent travailler à l'intérieur du cadre réglementaire d'une pépinière ou plateforme se réunissent pour déterminer comment développer une pépinière ou plateforme qui dessert leurs besoins et qui satisfait aux exigences imposées aux organismes de bienfaisance tout en assurant une gouvernance efficace.

La possibilité pour l'entité artistique d'établir son propre mode de travail ou modèle de production

Pour que la plateforme partagée puisse faire une différence dans l'écologie des arts, il faut que l'on comprenne que l'imposition du même modèle organisationnel à tous les projets ira complètement à l'encontre du développement d'une écologie des arts plus saine. Chaque entité artistique a besoin de soutien pour développer le moyen le plus efficace de s'organiser autour de sa mission artistique. La plateforme partagée ou la pépinière ne peut pas traiter les entités artistiques comme si elles étaient toutes pareilles.

La capacité de prendre de l'envergure

TCI continue d'étudier l'échelle appropriée que TCI pense pouvoir soutenir au fil des années. TCI a déclaré que la taille est importante et qu'il est très difficile d'être une plateforme efficace lorsque l'on est trop petit.

En passant en revue les études sur les programmes de parrainage fiscal aux États-Unis, on relève des preuves anecdotiques suggérant que les programmes de parrainage fiscal de moins de deux millions de dollars sont très difficiles à maintenir au fil des années. Selon le rapport *Fiscal Sponsorship : The State of a Growing Service*¹³, un petit programme de parrainage fiscal porte également des risques plus élevés et est plus vulnérable à des pertes subites de revenus (p. ex., lorsqu'un grand projet quitte subitement) s'il ne peut pas réaffecter les frais généraux à d'autres projets. Aux États-Unis, certains parrains fiscaux se prémunissent contre ces éventualités en utilisant les excédents des frais de parrainage pour accumuler une réserve de fonctionnement au fil des années.

Que faut-il considérer en premier ?

Avant de nous lancer dans des conversations à savoir si nous devons établir une plateforme partagée pour les arts ou la façon de le faire, je crois que nous devons prendre un peu de recul et examiner tout le système des arts et non seulement les structures organisationnelles. Nous devons prendre le temps d'explorer ce que nous tentons de réaliser. Voici quelques-unes des questions que nous pouvons nous poser :

- Sommes-nous simplement en train de réparer un système en difficulté, d'inventer de nouvelles approches pour entretenir un système en difficulté ?

¹³ Alexis Krivkovich, Jill Kauffman Johnson et Carin D'Oliva. « Fiscal Sponsorship : The State of a Growing Service », Trust for Conservation Innovation 2003. Consulté à www.tides.org/fileadmin/user/pdf/WP_TCIFSGrowingService.pdf

- Pouvons-nous prendre le temps de réfléchir aux résultats possibles et éviter de tirer des conclusions trop vite ?
- Pouvons-nous entreprendre cette initiative en tant que processus d'apprentissage communautaire et trouver dans notre intelligence collective quelque chose de véritablement nouveau et utile pour la création et la production d'œuvres artistiques ?
- Est-ce que cela mènera à une vie professionnelle plus saine pour les gens concernés, et changera certaines des conditions de travail impossibles des artistes et administrateurs/producteurs des arts ?

Il devient évident que l'obligation de créer un organisme de bienfaisance sans but lucratif pour être admissible à des subventions publiques annuelles est un modèle trop coûteux pour les ressources actuellement disponibles. Tenter de trouver toutes les ressources pour soutenir beaucoup d'organismes autonomes gaspille l'énergie du système des arts, sans compter que c'est un moyen très coûteux pour produire de l'art tant au plan des ressources humaines que financières. Le temps est venu de passer d'une concentration exclusive sur la santé d'un organisme particulier pour inclure la santé du système des arts. Ceci nous obligera à nous éloigner de la capacité hiérarchique (organismes autonomes) au profit d'une capacité latérale à base de relations afin de développer des réseaux de ressources partagées.

Pour y arriver, nous devons développer de nouvelles métaphores ou changer la « lentille » que nous utilisons pour examiner les problèmes ou les conditions du secteur des arts. Nous devons nous éloigner de l'idée que la croissance est la mesure clé de la réussite au profit d'une compréhension que la mort et le renouvellement font partie d'une écologie saine. Toutes les entités artistiques n'aspirent pas à s'institutionnaliser afin d'avoir une existence perpétuelle (et ne doivent pas être encouragées à développer un plan de succession). Nous devons aussi apprendre à utiliser une lentille de complexité pour explorer et encadrer les approches aux défis que doit relever le système des arts. Il n'y aura pas de formule simple pour y arriver.

Prochaines étapes

Je crois qu'il est important de convoquer une table ronde réunissant un groupe choisi de personnes qui ont exprimé un intérêt pour l'idée des plateformes partagées. Son objectif serait de déterminer les éléments suivants :

- Qui est intéressé à devenir une pépinière de bienfaisance pour les arts ?

- Qui sont les artistes ou entités artistiques intéressés à faire partie d'une pépinière ou d'une plateforme partagée ?
- Est-ce que des bailleurs de fonds sont assez intéressés par le concept pour fournir le financement de démarrage pendant une période d'au moins cinq ans ?
- Quel est le montant de l'investissement ou de la capitalisation nécessaires pour lancer les modèles de pépinière de bienfaisance/plateforme partagée ?
- Quels sont les modèles d'affaires qui rendraient possible une pépinière ? Plus particulièrement, comment pourrait-elle atteindre un niveau de fonctionnement assez important pour avoir un impact ?
- Comment pouvons-nous obtenir une assistance juridique pour assurer la conformité aux règlements de l'ARC et rédiger les modèles des contrats et accords ?
- Comment pouvons-nous développer le bon langage et la bonne terminologie pour les plateformes partagées qui assurent qu'elles sont comprises, transparentes et claires ?
- Comment pouvons-nous commencer à repousser les frontières des plateformes partagées afin d'avoir accès aux possibilités des parrainages fiscaux américains ? Comment pouvons-nous avoir un impact sur les politiques de l'ARC pour y arriver ?

Si la table ronde révèle qu'il y a assez d'intérêt – et mes conversations au cours des derniers mois avec des artistes, des organismes de services et des bailleurs de fonds me font croire qu'il y en a beaucoup –, une grande rencontre communautaire consacrée à ce sujet réunissant les principales parties intéressées, y compris des représentants de l'ARC, pourrait être la meilleure prochaine étape menant à la création éventuelle d'une ou de plusieurs pépinières de bienfaisance pour les arts.

Parfois, c'est absolument le bon moment de commencer quelque chose qui pourrait avoir un important impact positif sur un système stressé. Je crois que le concept des plateformes partagées et des pépinières de bienfaisance est la bonne idée au bon moment. Et le moment, c'est maintenant.

Il n'est pas possible de contrôler des systèmes complexes, uniquement les perturber. Et même une petite perturbation, conçue avec doigté, peut avoir des effets systémiques énormes¹⁴.

¹⁴ Graham Leicester et Maureen O'Hara, *Ten Things to Do In a Conceptual Emergency* (Axminster : Triarchy Press, 2009), p. 19.

Lectures choisies

Livres

Colvin, Gregory L. *Fiscal Sponsorship : 6 Ways To Do It Right*. San Francisco : Study Centre Press, 1993.

Articles

Beene, Melanie. « Fiscal Sponsorship is a Growing Field. » *GIA Reader* (Grantmakers in the Arts), vol. 21, no 3, automne 2010.

Stevens, David et Margaret Mason. « Tides Canada Initiatives Society : Charitable Venture Organizations : A New Infrastructure Model for Canadian Registered Charities », *The Philanthropist*, vol. 23, no 2, 2010.

Ressources Web

Dance NYC. State of NYC Dance : Discovering Fiscally Sponsored NYC Dancemakers. 2012.

http://www.dancenyc.org/images/Fiscal_Sponsor_Report.pdf

Mt. Auburn Associates. Measuring Collaboration : The Benefits and Impacts of Nonprofit Centers. The Nonprofit Centers Network/Tides, 2011.

[http://www.mcwmn.org/Portals/1/Document-library/Research/TIDES-NPCN Measuring Collaboration Executive Summary.pdf](http://www.mcwmn.org/Portals/1/Document-library/Research/TIDES-NPCN_Measuring_Collaboration_Executive_Summary.pdf)

National Network of Fiscal Sponsors. Guidelines for Comprehensive Fiscal Sponsorship. 2010. <http://www.tides.org/community/networks-partners/nnfs/>

Sattely Esq., Joshua. Comprehensive Sponsorship. Livre blanc, Third Sector New England. <http://www.tsne.org>

Spack, Jonathan. How Fiscal Sponsorship Nurtures Nonprofits. Third Sector New England, 2005.

http://www.tides.or/fileadmin/user/pdf/WP_TSNEHowFSNatures.pdf

Tides Center. Fiscal Sponsor Field Scan : Understanding Current Needs and Practices. Livre blanc, 2006.

http://www.tides.org/fileadmin/user/pdf/WP_FiscalSponsorFieldScan/pdf

Trust for Conservation Innovation. Fiscal Sponsorship : The State of A Growing Service. <http://www.trustforconservationinnovation.org>

Sites Web de certains parrains fiscaux américains

The Field – <http://www.thefield.org>

Fiscal Sponsor Directory – <http://www.fiscalsponsordirectory.org>

Fractured Atlas – <http://www.fracturedatlas.org>

New York Foundations for the Arts – <http://www.nyfa.org>

Pentacle – <http://www.pentacle.org>

Plateformes partagées et pépinières de bienfaisance

Se donner le moyen de dynamiser le secteur des arts

Toronto : juin 2013

Ce rapport a été préparé par : Jane Marsland

Traduction : Gilbert Bélisle (trad. a., OTTIAQ, ATIO)

Graphisme : Meredith Holigroski

No ISBN 978-0-9808981-8-7

Publié par :

George Cedric Metcalf Charitable Foundation
38 Madison Avenue
Toronto, Ontario M5R 2S1

Téléphone : (416) 926-0366

Télécopieur : (416) 926-0370

Courriel : info@metcalffoundation.com

Site Web : 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/>