
REVENIR À LA SOURCE :

Rapport
Centre de politique culturelle
Mai 2025

Conversations sur la précarité et la
résilience avec des dirigeants du secteur
des arts et du patrimoine

Rapport par : Brian Loevner, BLVE Consults

Remerciements

Le Centre de politique culturelle à l'ÉUADO

Le centre est un réseau nationale bilingue pour les chercheurs, décideurs politiques, artistes et créateurs. Grâce à la recherche, à l'organisation et à l'analyse des politiques, nous soutenons l'élaboration de politiques culturelles, du niveau local au niveau national. Nous sommes un partenaire indépendant et objectif dans les questions de politique publique auxquelles le secteur culturel contribue.

Ce rapport est présenté dans le cadre d'un projet de deux ans intitulé *Mapping Drivers of Change Across Arts Organizations* (établir les vecteurs de changements au sein des organismes artistiques). Le projet vise à soutenir une conversation stratégique nationale fondée sur des données probantes pour traiter de la précarité dans le secteur des arts et de la culture, et réfléchir à la transition vers un système de pratiques et de soutien artistiques et patrimoniaux plus durable, plus résilient et plus équitable. Ce projet arrive à un moment d'incertitude considérable dans le secteur; il fait partie d'une conversation plus large dans laquelle plusieurs sont engagés sur ce qui doit changer pour que le secteur, non seulement se rétablisse dans une réalité post-pandémique, mais continue à croître et à nourrir un secteur plus durable, équitable et résilient dans les années et les décennies à venir.

Préparé par: Brian Loevner, BLVE Consults

Traduction en français par: Jackie Rancourt

Maquette par : Fernando Ciccotosto

Lecteurs: Kelly Wilhelm | Patti Pon | Samuel La France | Clara Godbillon-Vasseur | Hamidreza Sheshjavani

Ce projet est financé en partie par le gouvernement du Canada.

Canada

Le Centre remercie nos généreux organismes de financement pour leur soutien :

Canada

TORONTO

ONTARIO ARTS COUNCIL
CONSEIL DES ARTS DE L'ONTARIO
an Ontario government agency
un organisme du gouvernement de l'Ontario

TORONTO
ARTS
COUNCIL

FUNDED BY
THE CITY OF
TORONTO

POWER CORPORATION
OF CANADA

METCALF
FOUNDATION

INSPIRIT
FOUNDATION



FONDATION
INSPIRIT

Fondation
Azrieli
Foundation

Ontario
Trillium
Foundation



Fondation
Trillium
de l'Ontario

An agency of the Government of Ontario
Un organisme du gouvernement de l'Ontario

The PHILANTHROPIST Journal

Contenu

4 **Résumé décisionnel**

8 **Introduction**

Causes profondes:

9 Éloignement de la communauté

11 Santé mentale et bien-être du personnel

13 Inégalités systémiques

15 Un avenir financier incertain

18 Manque d'adaptabilité et obstacles à la gouvernance

20 Sous-estimation du savoir-faire artistique et capital-risque insuffisant

21 Redimensionnement, restructuration, fusion et abandon de modèles organisationnels

24 **Conclusions et mesures à prendre**

27 **Annexe A**

RÉSUMÉ DÉCISIONNEL

En février 2025, le Centre de politique culturelle de l'ÉUADO a rencontré 20 dirigeants, chercheurs, penseurs, dirigeants d'organismes de services et bailleurs de fonds du secteur des arts, et de la culture et du patrimoine au Canada afin de discuter des causes profondes de la précarité et de l'incertitude auxquelles l'industrie est actuellement confrontée.

L'écosystème artistique est perçu par un grand nombre de personnes, tant de l'extérieur que de l'intérieur, comme étant en crise, en péril, durement touché, dans l'incertitude et confronté à une précarité croissante. Cependant, comme toutes les perceptions, celles-ci ont leur réalité corrélative, qui offre une image plus nuancée, axée non pas sur le péril, mais sur la renaissance, le renouveau et une nouvelle compréhension de la nécessité d'un changement profond, significatif et durable.

Le résumé qui suit des causes profondes de ces incertitude et précarité vise à rassembler autant de points communs et de liens que possible pour trouver des solutions et des mesures collectives pour faire évoluer l'écosystème.

CAUSES PROFONDES

Ces causes profondes sont tirées des discussions menées avec les 20 dirigeants du secteur des arts et du patrimoine, qui ont partagé les défis auxquels ils sont confrontés au sein de leurs organismes et de leurs communautés, ainsi que leur perception de la situation régionale et nationale.

■ Éloignement de la communauté ou « Où sont passés les membres de la communauté? »

De nombreux organismes artistiques n'ont pas défini leurs communautés externes et se sentent éloignés des besoins de la communauté. Les participants ont posé les questions suivantes : Nos organismes peuvent-ils trouver de nouvelles façons de comprendre les besoins d'une communauté? Pouvons-nous adopter de nouveaux outils, de nouvelles technologies et de nouvelles idées pour mieux comprendre les attentes communautaires? Pourrions-nous en savoir davantage sur nos publics en réalisant des sondages plus réguliers et accessibles au sujet de notre travail?

■ **Santé mentale et bien-être du personnel :**

Toutes les personnes interrogées ont souligné la nécessité de mieux s'occuper de leurs dirigeants, leur personnel et leurs artistes afin de veiller à leur santé mentale et à leur bien-être, non seulement pendant cette période tumultueuse, mais aussi de manière générale afin d'améliorer leur organisme. Les artistes et les dirigeants estiment de plus en plus que la « compassion » et les salaires décents sont la solution et mettent tout en œuvre pour investir des ressources et créer des structures organisationnelles qui reflètent ce changement.

■ **Inégalités systémiques :**

L'écosystème artistique actuel repose sur des structures coloniales et des inégalités systémiques qui perdurent depuis des générations. Le moment est venu d'examiner le pouvoir colonial et les structures de financement qui ont longtemps étayé et soutenu les arts, et d'en créer de nouvelles qui favoriseront une plus grande résilience et équité sectorielle.

■ **Un avenir financier incertain :**

Les efforts actuels de plaidoyer du secteur des arts sont fortement concentrés sur l'augmentation du financement public. La grande majorité des personnes interrogées ont souligné que le milieu artistique ne peut plus attendre de voir ce que l'avenir lui réserve en termes de financement public. Elles cherchent plutôt des solutions créatives pour bâtir des écosystèmes et des communautés grâce à des plans de financement diversifiés et communautaires, (c.-à-d. des revenus diversifiés, des donateurs individuels, des partenariats avec des entreprises, et de nouvelles relations avec les bailleurs de fonds) qui créent un sentiment de sécurité et un engagement à long terme au sein des communautés souhaitant devenir des partenaires de création artistique pour les générations à venir.

■ **Manque d'adaptabilité et obstacles à la gouvernance, ou « Pourquoi est-il si difficile de changer ? » :**

Les organismes du secteur, quelle que soit leur taille, sont ouverts à l'idée du changement, mais manquent d'adaptabilité et se heurtent à des structures de gouvernance immuables. De nombreuses solutions ont été proposées au cours des discussions, notamment le recours aux nouvelles technologies et à l'innovation pour faire tomber les barrières qui empêchent de comprendre et d'accepter les changements organisationnels. Les participants ont également souhaité avoir accès à davantage d'études de cas et mieux comprendre les modèles de leadership et de gouvernance (nouveaux, modifiés ou novateurs) qu'un plus grand nombre d'organismes pourraient envisagés et mettre à l'essai.

■ **Sous-estimation du savoir-faire artistique et capital-risque insuffisant ou « Pourquoi n’avez-vous plus confiance en nous ? » :**

Les participants ont estimé que l'écosystème artistique avait perdu sa bataille pour un modèle de milieu artistique capable d'attirer des investissements importants et de favoriser un engagement permanent. Deux besoins ont été cernés : le besoin d'établir des partenariats élargis et collaboratifs avec le secteur des arts commercial et le besoin de s'engager ensemble dans la mise en place d'un écosystème artistique, que les organismes soient caritatifs ou à but lucratif.

■ **Redimensionnement, restructuration, fusion et abandon de modèles organisationnels :**

Une discussion philosophique a eu lieu sur la « taille » idéale d'un organisme en fonction de son financement et des besoins et de la taille d'une communauté. Les participants ont abordé la manière de « redimensionner » les organismes en fonction de leur potentiel de revenu et de l'effet recherché sur la communauté. Les organismes ont essayé d'utiliser des modèles de génération de revenus, de faire appel à des conseillers financiers, de mettre à l'essai de nouveaux programmes communautaires et d'engagement, d'avoir des conversations franches avec les bailleurs de fonds et les donateurs, et de rechercher des partenaires à long terme avec lesquels ils pourraient établir des relations susceptibles de générer des revenus.

Conclusions et mesures à prendre

En nous appuyant sur l'ensemble des conversations, ainsi que sur les nombreuses mesures possibles relevées dans le cadre de notre recherche, voici les mesures que toutes les communautés artistiques, culturelles et patrimoniales peuvent prendre dès aujourd'hui pour lutter contre les causes profondes et enrayer l'incertitude liée à la précarité actuelle. (Voir le rapport complet pour connaître les mesures détaillées, les recommandations et les exemples de prochaines étapes à franchir à l'intérieur de l'écosystème.)

■ **Mettre fin au discours alarmiste :**

Le secteur des arts, de la culture et du patrimoine n'est pas en crise, il est en phase chrysalidaire.

■ **Collaborer, réellement :**

Les arts peuvent s'épanouir ensemble. Les dirigeants doivent transcender leur ego, leur nature compétitive et les défis financiers pour collaborer étroitement les uns avec les autres.

■ **Mettre l'accent sur la bienveillance :**

Les organismes, quels que soient leur nature, leur taille ou leur lieu d'implantation, tireront profit d'un soutien supplémentaire pour se concentrer sur le bien-être des artistes, du personnel, des dirigeants et de la communauté.

■ **Adopter la technologie et l'IA :**

Il est temps pour le secteur des arts, de la culture et du patrimoine d'accueillir l'avenir qui s'annonce, marqué par la technologie et l'intelligence artificielle (IA).

■ **Partager les données et les connaissances :**

Les organismes sont cloisonnés dans leurs activités, leur créativité et leurs ressources.

■ **Se faire entendre, s'engager localement et défendre ses intérêts :**

Le secteur des arts, de la culture et du patrimoine n'a jamais été en mesure de faire valoir son importance économique et, surtout, sa contribution à la vie quotidienne des Canadiennes et Canadiens.

A travers l'ensemble des discussions, le message véhiculé par ces dirigeants se résume comme suit :

- **Seule une collaboration étroite permettra l'émergence de modèles opérationnels innovants qui sont assez souples pour bâtir un nouvel écosystème.**
- **La défense des intérêts et l'adoption éthique de l'IA et de la technologie peuvent nous aider à faire passer le message, à développer les processus et à combler les lacunes.**
- **Un nouvel écosystème des arts, de la culture et du patrimoine doit être axé sur de nouveaux modèles, la stabilité financière et la bienveillance envers les artistes et le personnel.**

Compte-tenu des causes profondes, des défis, des lacunes et des solutions possibles soulevés au cours de ces conversations, il est clair qu'ils sont trop nombreux pour que les organismes artistiques et leurs dirigeants puissent les résoudre seuls.

Les dirigeants à qui nous avons parlé sont conscients de ces défis et travaillent à les relever. Ils sont prêts à contribuer aux changements et à la collaboration dans l'ensemble du secteur. Une fois que le soutien et les ressources nécessaires seront en place, de nouveaux modèles et innovations verront le jour au sein du secteur. Les prochaines phases du projet du Centre de politique culturelle se concentreront sur la collaboration avec les partenaires pour y parvenir.

Introduction

En février 2025, le Centre de politique culturelle de l'ÉUADO a rencontré 20 dirigeants, chercheurs, penseurs, dirigeants d'organismes de services et bailleurs de fonds issus du secteur des arts, de la culture et du patrimoine à l'échelle du Canada, afin de discuter des causes profondes de la précarité et de l'incertitude qui touchent actuellement l'industrie. Les discussions ont porté sur la recherche de nouvelles mesures à prendre, la valorisation des nouvelles idées, la création d'exemples, l'apprentissage tiré des essais et la conceptualisation de l'avenir. Ces discussions ont permis de dégager une carte des voies possibles, de faire ressortir les mesures que les dirigeants doivent prendre et de présenter des parcours et des exemples susceptibles d'inspirer et de guider les décisions futures (pour plus de renseignements sur la méthodologie, consulter l'annexe A).

L'écosystème artistique est perçu par un grand nombre de personnes, tant de l'extérieur que de l'intérieur, comme étant en crise, en péril, durement touché, dans l'incertitude et confronté à une précarité croissante. Cependant, comme toutes les perceptions, celles-ci ont leur réalité corrélative, qui offre une image plus nuancée, axée non pas sur le péril, mais sur la renaissance, le renouveau et une nouvelle compréhension de la nécessité d'un changement profond, significatif et durable.

Les dirigeants, penseurs et défenseurs issus de tous les horizons culturels ont exprimé leur crainte face à une dépendance excessive aux discours alarmistes qui ont dominé l'actualité sectorielle depuis le début de la pandémie de la COVID-19. Ces discours ont modifié la manière dont les organismes interagissent avec leurs plus fidèles sympathisants dans tous les domaines et, dans certains cas, ont érodé le soutien des mécènes, des donateurs, des bailleurs de fonds ou des municipalités. Les organismes doivent renverser la tendance et retrouver le soutien dont ils ont besoin. Réintroduire leurs activités au sein de leurs communautés et établir de nouvelles voies de soutien demandent du temps et des efforts.

De nombreuses raisons ont été avancées pour expliquer la situation sectorielle et opérationnelle actuelle. Bon nombre de participants ont évoqué les fermetures liées à la COVID-19, un public craintif, des artistes démoralisés, des communautés désengagées, des conseils d'administration inflexibles et des bailleurs de fonds peu réceptifs. Tout cela est vrai pour beaucoup d'entre nous. C'est encore plus vrai pour certains, moins pour d'autres. Telle est

la réalité de l'écosystème diversifié dans lequel cohabitent les organismes culturels. Certains connaissent le succès financier, mais peinent à recruter du personnel et à fidéliser leur public. D'autres ont du mal à assurer leur stabilité financière, tout en cherchant à nouer des partenariats solides et à explorer de nouvelles voies pour aller de l'avant. Leurs réalités sont diverses. L'analyse des causes profondes de l'incertitude et de la précarité ci-dessous vise à faire émerger autant de points communs et de liens que possible afin de trouver des solutions collectives et des mesures communes pour faire évoluer l'écosystème.

Causes profondes - Éloignement de la communauté ou « Où sont passés les membres de la communauté? »

De nombreux organismes artistiques n'ont pas défini leurs communautés externes et se sentent déconnectés des besoins de celles-ci. Les participants aux entretiens ont posé des questions qui reflétaient ce sentiment de déconnexion, telles que : « Savons-nous qui nous servons? » et « Comprendons-nous ce qui constitue un membre de notre communauté? ». Ils se sont interrogés sur l'importance que la Canadienne moyenne ou le Canadien moyen accorde aux arts ou sur l'importance que les Canadiennes et Canadiens accordent à l'accès aux espaces artistiques dans leur vie quotidienne.

Un grand nombre de participants ont souligné que les arts ont un problème de diffusion, en particulier après la COVID-19. Au cours des premiers mois de la période de fermeture du secteur des arts, certains organismes ont été contraints de faire des concessions difficiles dans leur manière d'interagir avec la communauté. Certains ont admis avoir concentré tous leurs efforts sur la survie financière de leur organisme; d'autres ont au moins réussi à faire une place à la communauté, tandis que d'autres encore se sont fortement appuyés sur leur communauté. Lors de ces entretiens, la plupart des dirigeants d'organisations ont déclaré qu'ils s'étaient concentrés sur la gestion de la crise et la survie de leur organisme pendant les six premiers mois de la pandémie. Lorsqu'ils ont retrouvé leur capacité et leur motivation, ces organismes ont vu les communautés qu'ils servaient changer, évoluer, s'amenuiser et se désengager, et ils ont depuis lors peiné à les ramener dans leurs galeries, théâtres, musées et autres espaces culturels.

Ils ont évoqué comment les tentatives de "retour à la normale" ont renforcé le détachement du public, dont les goûts et les modes d'accès à l'art ont considérablement changé. Il existe des propositions artistiques percutantes, mais le secteur n'a pas encore trouvé de modèles adaptés au contexte culturel, social et intellectuel actuel. Tous s'accordent à dire que le lien avec la communauté repose sur les efforts et la créativité qui lui sont démontrés non seulement lors des performances ou des vernissages mais tout au long de l'année.

« Nous devons être un élément vivant et dynamique de la communauté, et pas seulement une institution traditionnelle. »

« Notre galerie a toujours été gratuite pour le public. C'est un exemple d'accessibilité totale, ce qui signifie qu'il n'y a aucune condition économique pour y accéder. L'année dernière, en raison de la situation actuelle, nous avons instauré un droit d'entrée de 15 \$. Les conséquences ont été terribles. Nous avons vu le nombre de visiteurs diminuer de deux tiers cet été-là. »

Autres discussions/expérimentations en cours concernant le lien à la communauté :

- Un participant a parlé de communautés, partout dans le monde, où les arts et les espaces liés aux arts sont collectifs, utilisés aussi bien pour les arts que pour la vie quotidienne. Il s'agit de ressources communautaires. Comment atteindre celles et ceux qui ne sont pas intéressés ou prêts à se joindre à nous pour nos productions artistiques ? Même si notre travail ne leur parle pas, l'art reste essentiel, et il est nécessaire de créer d'autres points d'accès pour la communauté.
- Un autre participant a évoqué la nécessité d'organiser des saisons de programmation non artistique dans les espaces artistiques.
- Plusieurs personnes ont évoqué des politiques portes ouvertes et la prestation de services essentiels, comme servir de bureau de vote et d'espace de réunions communautaires.

Toutes ces idées sont actuellement à l'essai et évaluées par des organismes à l'échelle de l'Amérique du Nord. Les participants ont posé de nombreuses questions sur ce qui est possible pour l'avenir des connexions communautaires :

- « Nos organismes peuvent-ils trouver de nouvelles façons de comprendre les besoins d'une communauté? »
- « Pouvons-nous adopter de nouveaux outils, de nouvelles technologies et de nouvelles idées pour mieux comprendre les souhaits de la communauté? »
- « Pourrions-nous en apprendre davantage de nos clients en organisant des sondages plus réguliers et plus accessibles sur notre travail? »

Causes profondes – santé mentale et bien-être du personnel

Toutes les personnes interrogées ont souligné la nécessité de mieux prendre soin de leurs dirigeants, de leur personnel et de leurs artistes afin de veiller à leur santé mentale et à leur bien-être, non seulement à travers la période tumultueuse actuelle, mais aussi à titre de politique générale visant à améliorer l'organisation. La culture de sur-dépendance à la « passion » pour justifier que les artistes et les travailleurs culturels travaillent plus et gagnent moins que ceux d'autres secteurs commence à changer. Les artistes et les dirigeants considèrent de plus en plus que la « compassion » et les salaires décents sont la solution, et font ce qu'ils peuvent pour investir des ressources et mettre des structures organisationnelles en place qui reflètent cette évolution.

« Les vieilles méthodes mènent à l'épuisement professionnel, tant chez les dirigeants que chez le personnel, et ont également des répercussions sur la santé mentale des personnes. Cela nous a durement touchés, en raison de cette précarité, et ça influe sur la manière dont nous recrutons, sur les personnes que nous embauchons et sur la manière dont nous les fidélisons, ce qui est essentiel à la santé de nos organismes. »

« Je pense que nous devons vraiment célébrer nos victoires, ce que nous faisons très rarement. Nous n'avons pas le temps de le faire, parce que nous sommes toujours en train de courir. Une de mes employées m'a pris(e) à part et m'a dit : « Tu dois t'arrêter, tu dois célébrer... ». Et je lui ai répondu : « C'est ce que je dois faire pour être sûr(e) d'avoir l'argent pour vous payer dans trois mois. »

Pour créer une classe artistique au sein de notre culture, certains ont encouragé les gouvernements à entamer une discussion sur le revenu universel de base (RUB) pour les artistes, afin de garantir leur ancrage dans le tissu social. Il a été souligné que notre écosystème a besoin d'artistes pour servir nos communautés, apporter des solutions créatives, créer de la beauté et interagir avec d'autres éléments du bien commun. Pour ce faire, de nombreuses personnes ont fait remarquer qu'il fallait mener un travail de sensibilisation afin de faire mieux comprendre et accepter la valeur de l'expression artistique.

« Mon rêve est de voir la mise en place d'un projet pilote de revenu universel solide pour les artistes et d'observer, après quelques années, ses répercussions possibles. Je pense que ce projet pourrait être très puissant. »

Les effets de l'inaction en matière de santé mentale ont été soulevés à de multiples reprises. Les organismes qui n'offrent pas de soutien en matière de santé mentale et de bien-être connaissent des taux de rétention faibles, des départs du secteur, des préoccupations salariales, un manque de stabilité au travail, des milieux de travail toxiques et un manque de dynamisme et de continuité en matière de changement organisationnel. Les travailleurs du secteur se rendent compte qu'ils peuvent être mieux rémunérés dans d'autres industries et cette réalité, associée à un niveau de stress élevé et à des lieux de travail axés sur les crises, éloigne les meilleurs travailleurs éventuels du secteur. Les études existantes ([Hill Strategies](#)) montrent que moins de 50% des organismes artistiques, culturels et patrimoniaux offrent actuellement un soutien en matière de santé mentale. Plusieurs personnes ont souligné que cette situation est critique et nécessite une attention immédiate de la part des organismes, des bailleurs de fonds et des organismes de services.

Autres discussions/expérimentations en cours concernant la santé mentale et le bien-être du personnel :

- Mettre en œuvre des cadres fondés sur la prise en compte des traumatismes et la réduction des préjudices au sein de tous les organismes.
- Offrir au personnel des possibilités de formation et de perfectionnement axées sur la santé mentale et le bien-être.
- Proposer d'autres avantages pour favoriser la santé mentale, comme des programmes de congés communautaires, des congés sabbatiques et des options de congés payés supplémentaires.
- Planifier une échelle salariale avantageuse pour les employés afin de réduire leur stress financier.
- Élaborer des protocoles clairs pour signaler les événements susceptibles d'avoir un impact sur la santé mentale.
- Mettre en œuvre des programmes pilotes de revenu universel de base pour les artistes afin d'alléger leurs pressions financières et de renforcer leur engagement culturel.
- Favoriser une culture de collaboration et de soutien au sein du secteur des arts afin de relever collectivement les défis en matière de santé mentale.
- Étudier des initiatives communautaires innovantes qui favorisent le bien-être mental, telles que des espaces de travail partagés et des camps annuels de type retraite.

Causes profondes – inégalités systémiques

L'écosystème actuel repose sur des structures coloniales et des inégalités systémiques qui perdurent à travers les générations. Le moment est venu d'examiner les structures de pouvoir et de financement qui ont longtemps sous-tendu et appuyé les arts, et d'en créer de nouvelles qui favoriseront un secteur plus résilient et plus équitable. Cette reconfiguration offre l'occasion de corriger les disparités en matière de financement et de soutien à l'égard des communautés sous-représentées et de mieux refléter la diversité de nos communautés. Comme cela a été souligné précédemment, cet écosystème est formé d'une mosaïque d'éléments et les causes profondes de notre incertitude font l'objet d'analyses variées.

Au cours des discussions, les dirigeants d'organismes autochtones ont souligné qu'ils font face à des défis particuliers parce qu'ils offrent des services directement à leurs communautés. Bien que leur travail rayonne et suscite l'intérêt du public, ils ont peine à trouver des artistes de leur communauté qui sont disponibles ou intéressés par ces occasions de présenter leur travail. Ces organismes ont les fonds, l'espace et les publics établis, mais ils manquent d'artistes locaux pour alimenter leur production artistique. Ces dirigeants ont souligné que la commercialisation du temps et des efforts des artistes autochtones (en particulier par la collaboration avec des organismes non autochtones) pouvait avoir un impact négatif sur la croissance des communautés artistiques autochtones dans leur ensemble.

Pour les organismes autochtones, les défis liés au financement sont différents de ceux qui se posaient il y a seulement dix ans : bien que le financement soit plus accessible et plus inclusif, la création d'un écosystème diversifié d'organismes autochtones de tailles et d'orientations différentes reste difficile.

Les dirigeants autochtones ont discuté de programmes de réparation qui pourraient aider à la création d'organismes artistiques et culturels qui ont été systématiquement défavorisés. Ces pratiques de financement réparateur existent au Canada pour donner suite aux préjudices causés par les pensionnats autochtones et la violation des traités. Aux États-Unis, des programmes artistiques cherchent à établir des pratiques réparatrices afin de mettre les organismes dirigés par des Autochtones, des Noirs et des personnes racialisées sur un pied d'égalité avec les organismes dirigés par des Blancs.

« Il y a sept ans, il n'existait aucune entreprise d'arts de la scène autochtone dont le budget de fonctionnement dépassait un million de dollars. Aujourd'hui, on en compte peut-être trois. Je pense donc qu'il y a encore beaucoup de raisons de s'inquiéter. Je ne vois aucune stabilité. »

« Lorsque des dirigeants autochtones partent travailler au sein d'organismes non autochtones, ça laisse un vide au sein de notre communauté, et nous n'avons pas les fonds nécessaires pour mettre en place des plans de relève pour encadrer des membres au sein ou issus de notre communauté afin de leur permettre d'assumer ces rôles de direction. »

Au cours des entretiens avec des dirigeants noirs et racialisés du secteur, ceux-ci ont fait état de réalités différentes de celles des organismes dirigés par des Blancs, en raison de leur proximité avec la communauté et de leur mission de prestation de services directs. Certains ont souligné qu'ils ne ressentaient pas de détachement ou de déconnexion avec la communauté (comme c'est souvent le cas dans les organismes dirigés par des Blancs), mais qu'ils se heurtaient à des défis créés par les changements imposés par le gouvernement et les groupes de financement privés.

« En Australie, une étude a été menée dans le cadre de laquelle des fonds ont été investis dans certains groupes afin de favoriser la réalisation d'objectifs à long terme et de soutenir la culture, la société et le pays dans son ensemble. Et dans cette étude, ils se sont concentrés sur l'investissement dans les femmes noires. Et parce que les femmes noires occupent une place très particulière dans la société en raison de leurs expériences, l'investissement direct dans le leadership féminin noir a eu une incidence considérable et des retombées mesurables sur la culture et la société en général. »

« J'ai appris à diriger au sein d'un organisme d'arts géré par des Blancs, ce qui ne cadrerait pas vraiment avec la gestion d'un organisme d'arts pour les Noirs, les Autochtones et les personnes de couleur. Et je l'ai compris au cours des trois premiers mois dans ce poste, que tout ce que j'avais appris ne fonctionnait pas vraiment ici. »

Autres discussions/expérimentations en cours visant à lutter contre les inégalités systémiques :

- De nombreux participants ont souligné que l'amplification du travail accompli par les dirigeants autochtones et les dirigeants et organismes noirs et racialisés au sein des communautés pourrait ouvrir la voie à un nouvel écosystème artistique. Cette approche pourrait inclure :

- La création d'études de cas sur le processus d'engagement communautaire afin de mieux comprendre les liens profonds entre ces organismes et leurs communautés.
- Le soutien et l'allocation de ressources à ces organismes afin qu'ils puissent continuer à élaborer des idées novatrices pour pérenniser leur engagement.
- La conservation et la programmation communautaires, par exemple : les petits musées qui confient la conservation à la communauté, pour ainsi transformer les récits et les espaces. Le **Chinese Canadian Museum** de Vancouver est un exemple d'organisme qui travaille pour sa communauté et en collaboration avec elle.
- À Toronto, les initiatives de **Balancing Act**, telles que son programme **Level UP!**, financent plus particulièrement les soins et l'accessibilité dans les organismes artistiques, en s'attaquant aux obstacles qui touchent de manière disproportionnée certaines communautés et en favorisant la consultation et l'évaluation afin que les organismes puissent mettre en œuvre davantage de mesures de soutien pour les aidants et les parents.
- Le programme **Indigenous Infrastructure Audit**, un concept axé sur les connaissances et les ressources nécessaires pour soutenir les artistes et les productions autochtones, pourrait contribuer à combler les lacunes en matière d'infrastructures qui empêchent la pleine participation.
- Plusieurs organismes révisent leurs politiques dans le but de mieux tenir compte de la diversité culturelle, notamment en respectant les fêtes culturelles et religieuses, en offrant des périodes de congé estivales et en trouvant des moyens de s'engager à verser des salaires décents, avec le concours du personnel à temps plein et à temps partiel pour garantir l'inclusion.
- Certains ont proposé d'instaurer des honoraires pour les membres des conseils d'administration afin d'améliorer la rétention et la diversité, reconnaissant que les postes non rémunérés au sein des conseils d'administration créent des obstacles à la participation.

Causes profondes – un avenir financier incertain

Les efforts de plaidoyer actuels du secteur des arts sont fortement axés sur l'augmentation du financement public. L'avenir du financement public est incertain et n'offre aucune sécurité à un écosystème déjà fragilisé par les pertes de revenus récentes liées à la pandémie mondiale. Les relations avec les bailleurs de fonds sont transactionnelles et ne reposent pas sur une communication et une collaboration efficaces. Comme l'ont fait remarquer la vaste majorité des participants, le secteur des arts ne peut plus attendre de voir ce que l'avenir lui réserve en matière de financement public. Il recherche plutôt des solutions créatives pour développer des écosystèmes et des communautés grâce à des plans de financement diversifiés mobilisant la

communauté (c'est-à-dire des revenus diversifiés, des donateurs individuels, des partenariats avec des entreprises, de nouvelles relations avec les bailleurs de fonds), qui favorisent la sécurité et l'engagement à long terme des communautés en tant que partenaires de création artistique pour les générations à venir. En conséquence, un mouvement de plus en plus important se développe au sein du secteur des arts pour préconiser de nouveaux modèles de financement qui élargissent l'accès et suppriment les obstacles à l'inclusion, ainsi qu'une utilisation plus équitable et plus avant-gardiste des fonds existants.

La plupart des participants interrogés ont réclamé des solutions innovantes, des tests bêta et une réflexion sur la manière dont les financements privés, publics et gagnés peuvent être optimisés pour chaque organisme. Ils sont très favorables à l'abandon des modèles actuels et à l'examen de changements importants dans la manière dont le secteur fonctionne, se finance et collabore avec la communauté.

« J'ai l'impression que l'appel général lancé par le secteur des arts pour obtenir des fonds publics supplémentaires est une demande visant à conserver son statut de bien social, de bien public. Cependant, cet aspect du secteur des arts a été érodé par les structures capitalistes néolibérales. »

Au cours des conversations, nombreux sont ceux qui ont évoqué la nécessité de réévaluer l'importance des dons caritatifs au niveau fédéral et lors des discussions avec la communauté. Le consensus était que l'on pourrait faire davantage pour valoriser les dons de bienfaisance des particuliers aux organismes artistiques. Ce domaine de financement recèle un potentiel inexploité, compte tenu des innovations artistiques à travers le pays.

« Je simplifierais considérablement le processus de dons au Canada et rendrais les dons beaucoup plus intéressants. Je pense que le système actuel et sa faible incidence sur les impôts des contribuables sont problématiques. »

Un concept qui suscite de plus en plus d'attention est la nécessité d'apprendre à moins se reposer sur le financement du secteur public et des fondations, et à l'utiliser de façon plus stratégique et réfléchie, plutôt que de suivre la structure traditionnelle qui consiste à avoir un nombre fixe de programmes de subventions. Les bailleurs de fonds ont toutefois mentionné une baisse de confiance entre eux et les bénéficiaires en raison des discours répétitifs sur la crise, de la nécessité de modifier la reddition de comptes et des attentes qui ont été redéfinies pendant la pandémie.

« Cessons de parler de financement public et parlons plutôt de mesures incitatives publiques. Le financement public laisse entendre que nous demandons simplement de l'argent. Les mesures incitatives publiques supposent que nous demandons un partenariat dans le cadre duquel nous nous engageons à produire des résultats. »

Autres discussions/expérimentations en cours sur les pratiques de financement public :

- Les participants ont reconnu que les bailleurs de fonds détiennent un pouvoir important dans l'écosystème, ce qui contribue au maintien du statu quo. Ils ont discuté de la façon d'utiliser ce pouvoir judicieusement et de le partager équitablement afin de favoriser des changements positifs.
- Les personnes interrogées ont indiqué qu'elles souhaitaient établir de nouvelles relations plus étroites et plus novatrices avec les bailleurs de fonds, au fur et à mesure que les organismes continueront d'évoluer. De bonnes relations avec les bailleurs de fonds permettront que ces évolutions soient plus ouvertes et transparentes.
- Les bailleurs de fonds ont discuté des défis liés à la création de programmes de financement souples qui soutiennent les activités tout en offrant aux organismes la flexibilité nécessaire pour saisir des occasions uniques ou réagir à des défis imprévus. Il est nécessaire de maintenir un certain soutien opérationnel tout en permettant une souplesse stratégique.
- Les initiatives visant à mettre en place une plateforme dirigée par une cohorte ont été mentionnées comme un exemple positif de collaboration entre bailleurs de fonds et bénéficiaires pour aborder les questions d'équité et relever les défis.
- Les participants ont évoqué le concept de programmes de financement à durée limitée afin d'encourager les organismes à se doter de modèles économiques viables ou à élaborer un autre plan pour leur cycle de vie (fusion, dissolution, etc.).
- L'importance pour les organismes artistiques de créer un sentiment d'appartenance et des liens au sein de leurs communautés a été soulignée, ce qui devrait inciter les bailleurs de fonds à donner la priorité aux bénéficiaires qui s'engagent efficacement auprès de leurs populations locales.

Causes profondes – manque d’adaptabilité et obstacles à la gouvernance ou « Pourquoi est-il si difficile de changer? »

Les organismes, quels que soient leur taille et leur secteur, sont ouverts au concept de changement, mais peinent à s’adapter et sont freinés par des structures de gouvernance rigides. Les défis actuels semblent surtout liés aux employés de longue date qui ne veulent pas changer, ou aux dirigeants et cadres intermédiaires qui manquent de connaissances ou d’expérience pour superviser en période de changement. Les défis les plus évidents sont ceux liés à une gouvernance tardive ou de mauvaise foi, à un leadership déconnecté ou trop puissant, et à la crainte du changement chez les dirigeants. Les organismes qui sont réfractaires au risque seront peu susceptibles de trouver de nouvelles perspectives. Comment le secteur peut-il doter ses dirigeants des compétences dont ils ont besoin et leur donner la liberté nécessaire pour bâtir des organismes tournés vers l’avenir?

« Alors que nous pivotons vers notre nouvelle réalité, je constate que cela exige un autre genre d’employés, un autre genre de professionnels. Il en va de même pour les membres du conseil d’administration et les partenaires. »

« Nous avons du mal à trouver des employés capables de changer les choses... capables d’accepter qui nous sommes aujourd’hui et de travailler à mes côtés, et dans certains cas, de me devancer, pour faire de notre organisme celui que nous promettons d’être et que je sais qu’il peut être. »

De nombreuses mesures ont été soulevées lors des discussions concernant le renforcement de la capacité d’adaptation et la levée des obstacles à la gouvernance. Bon nombre d’entre elles portaient sur l’utilisation des nouvelles technologies et l’expérimentation afin de déconstruire nos connaissances et de dépasser les obstacles qui nous empêchent de comprendre et prendre à bras le corps le changement au sein d’un organisme. Les participants ont également souhaité avoir accès à davantage d’études de cas et mieux comprendre les modèles de leadership et de gouvernance nouveaux, modifiés ou novateurs, qui pourraient être envisagés et mis à l’essai par un plus grand nombre d’organismes.

« À l'ère de l'IA, personne ne devrait plus jamais payer un rédacteur de demandes de subventions. En fait, personne n'en a besoin actuellement, et très peu de personnes que je connais continuent de rédiger des demandes de subventions à l'ancienne. Bientôt, toutes les demandes de subventions seront rédigées par votre IA, et ce n'est qu'une question de temps avant qu'elles ne soient également lues par des IA. »

« Les données et la technologie, tant les outils que le savoir-faire, sont un enjeu important. Presque aucun [organisme] artistique au Canada ne fonctionne vraiment à partir de données. Par ailleurs, nous n'avons pas la capacité, la technologie et le financement nécessaires pour adopter l'IA et tous les outils qui pourraient nous aider à réaliser notre potentiel. »

Autres discussions/expérimentations en cours sur l'adaptabilité :

- Parler aux autres dirigeants artistiques, aux professeurs, aux bailleurs de fonds et aux défenseurs au sujet du travail réalisé dans le domaine de l'IA et de la technologie pour créer des modèles opérationnels adaptables et aider à résoudre les problèmes de gouvernance. Collaborer. S'unir. Essayer. Apprendre.
- Utiliser des modèles d'IA pour rédiger des demandes de subventions et des propositions, rechercher des possibilités de financement, payer des factures, établir des rapports financiers, prendre des notes, rédiger des ordres du jour et planifier des réunions.
- Utiliser la technologie pour planifier les communications et automatiser les rapports financiers et opérationnels. Verser votre rapport annuel dans un robot conversationnel, puis inviter les membres de votre conseil d'administration à lui poser toutes leurs questions sur l'entreprise auxquelles il répondra. Utiliser la technologie pour mieux comprendre les règlements administratifs et les moyens d'améliorer et de diversifier les modèles de gouvernance.
- S'interroger sur l'impact des changements climatiques sur les événements en plein air et sur la planification à long terme. Comment le secteur des arts, de la culture et du patrimoine peut-il devenir un chef de file de l'utilisation des nouvelles technologies climatiques?

Causes profondes – sous-estimation du savoir-faire artistique et capital-risque insuffisant ou « Pourquoi n’avez-vous plus confiance en nous? »

Les participants sont d’avis que l’écosystème artistique a perdu sa bataille pour créer un monde artistique qui permette des investissements significatifs et favorise l’engagement à long terme. Ils ont souligné que de nombreux projets créatifs et culturels qui transforment les communautés sont mis sur pied par les organismes les plus riches et les mécènes les plus fortunés. Ils ont demandé : Avons-nous perdu la capacité d’expliquer la valeur de notre savoir-faire? La valeur de notre esprit critique, de notre collaboration et de notre créativité? Avons-nous oublié de mentionner que le contenu offert sur Netflix est de l’art? Que Mirvish et Broadway sont de l’art? En tant qu’écosystème artistique canadien, la communauté a-t-elle jamais eu le pouvoir de démontrer que des projets créatifs innovants, engageants, inspirants et communautaires peuvent rassembler les gens d’une manière extraordinaire?

« Il existe une impression artificielle au sein de la communauté que nous recevons plus de financement que ce n’est le cas en réalité. La plupart des citoyens de notre communauté croient donc que nous sommes principalement financés par le gouvernement, et [nous endurons] tout le cynisme qui va avec. »

Certains participants ont évoqué la nécessité d’établir des partenariats étendus et collaboratifs avec le secteur des arts marchands. Ils ont souligné la nécessité de s’engager ensemble dans l’édification d’un écosystème artistique, que les organismes soient caritatifs ou à but lucratif. Comment le secteur caritatif peut-il accéder au capital-risque inhérent à l’art commercial afin d’offrir de nouvelles expériences aux artistes et aux communautés?

« J’aimerais beaucoup voir un milieu théâtral commercial au Canada. Je pense que l’impossibilité de se procurer des capitaux privés autrement que par l’intermédiaire d’organismes caritatifs est très problématique. Nous n’avons donc pas de West End, nous n’avons pas de Broadway. Il y a un seul producteur commercial qui fait pratiquement tout ce qu’il veut, ce qui signifie que les œuvres des organismes sans but lucratif n’ont nulle part où aller, et qu’il n’y a pas de réinjection des capitaux importants que les théâtres commerciaux peuvent générer. »

Autres discussions/expérimentations en cours pour améliorer la valorisation du secteur :

- Encourager, soutenir et collaborer avec les producteurs commerciaux, les propriétaires de salles, et autres acteurs de l'industrie artistique marchande afin de mieux partager les ressources et de mobiliser plus largement nos communautés. Il est nécessaire d'innover quant à la structure de ces partenariats, afin de permettre la mise à l'essai de nouvelles idées, ainsi que d'apporter un soutien financier et en ressources à ces processus. Voici quelques idées :
 - Capital d'investissement financé par des fonds commerciaux pour la production et le développement.
 - Réutilisation des matériaux et des capacités administratives des productions commerciales (imaginez une production immersive ou théâtrale fermée qui recycle des tonnes de matériaux de construction, qui pourraient être réutilisés par le secteur caritatif).
- Encourager la création de structures commerciales pour les nouveaux organismes artistiques, le cas échéant.
- L'investissement à retombées sociales continue de faire l'objet de discussions. Cependant, pour bon nombre de personnes, les premières discussions sur le potentiel de l'investissement à retombées sociales soulèvent encore plus de questions qu'elles n'apportent de réponses. Des projets de recherche sont en cours pour étudier ce potentiel et nombreux sont ceux qui attendent davantage de renseignements avant de s'engager dans cette voie.
- Créer des crédits d'impôt et une structure financière pour l'exploration créative.
- Aménager des studios de répétition, de salles d'enregistrement musical et de studios de danse dans les bibliothèques et les espaces publics. Inviter les artistes dans les bâtiments quotidiens, dans la vie quotidienne.

Causes profondes – redimensionnement, restructuration, fusion et abandon de modèles organisationnels

Les personnes interrogées ont posé de nombreuses questions auxquelles notre secteur doit réfléchir, notamment :

- « Quelle doit être la taille de nos organismes? »
- « Devons-nous gonfler nos finances en tant qu'organismes, en fonction de nos relations de financement plutôt que de notre capacité génératrice de revenus? »
- « Pourquoi continuons-nous à présumer que le financement public comblera les « trous » dans nos budgets ? »
- « Pourquoi nos budgets sont-ils ambitieux plutôt que fondés sur des données et des analyses? »

Ces questions posées par des dirigeants et des penseurs ont largement alimenté la discussion sur la manière de « redimensionner à taille idéale » ou de « rationaliser » les modèles organisationnels. Cette discussion, ainsi que celles portant sur les structures de gouvernance, des effectifs et des conseils d'administration, ont été au cœur de l'évaluation de l'écosystème futur.

Certains des entretiens ont donné lieu à des discussions philosophiques sur la « taille » correcte d'un organisme en fonction de son financement, des besoins de la communauté et de la taille de celle-ci. Il a été question de la manière de « redimensionner à taille idéale » les organismes en fonction de leur potentiel de revenus et de l'effet recherché sur la communauté. Les organismes ont emprunté de multiples voies, notamment en utilisant des modèles de génération de revenus, en faisant appel à des conseillers financiers et en investissant, en mettant à l'essai de nouveaux programmes communautaires et de mobilisation, en ayant des conversations franches avec les bailleurs de fonds et les donateurs, et en recherchant des partenariats à long terme susceptibles de générer des revenus.

Les dirigeants ont également soulevé d'autres questions, telles que « Quelle est la durée de vie d'un organisme artistique ? » et « Doit-il exister indéfiniment ? ». Ils ont discuté des fusions possibles, de la répartition des actifs, des partenariats opérationnels à long terme, des fermetures et de la fin d'activité. Ils ont également convenu qu'il était nécessaire d'en faire plus en matière d'innovation, de partage de données et d'études de cas dans ce domaine.

« Nous devons adopter une approche plus collaborative. Nous ne pouvons pas y arriver seuls. Nous devons travailler ensemble pour relever les défis auxquels le secteur est confronté. »

En ce qui concerne les modèles de fonctionnement futurs, des questions ont été soulevées quant à la viabilité du modèle de double direction (partage du pouvoir entre les dirigeants artistiques et opérationnels). Les participants ont souligné la nécessité d'examiner d'autres modèles de leadership, des exemples et des études de cas. Ils ont discuté en profondeur des partenariats, des fusions et des collaborations envisageables, ainsi que de la valeur qu'ils pourraient apporter aux communautés. Les partenariats sont source d'idées novatrices,

notamment de partages d'espaces, partages des activités et collectes de fonds conjointes qui se multiplient à l'échelle du Canada. Il est donc avantageux pour les dirigeants du secteur des arts de se tenir informés de leurs progrès et répercussions possibles.

Autres discussions/expérimentations en cours dans le domaine de la modélisation organisationnelle :

- Les organismes de services artistiques ont été mis en avant dans ces domaines comme étant une partie de l'écosystème susceptible d'apporter un soutien accru aux organismes en phase de transition :
 - Un organisme en phase de transition (qui continue généralement à offrir ses programmes) a de nombreux besoins, et les organismes de services artistiques (OSA) sont bien placés pour leur apporter un soutien conformément à leur mission, qui est d'aider les organismes dans le moment présent.
 - Il est également relevé que les OSA doivent accroître leur niveau de savoir-faire et répondre aux besoins des organismes en transition en leur fournissant des ressources utiles, réalistes et axées sur l'action.
- De nouvelles coalitions entre la communauté artistique et des secteurs comme les soins de santé et l'éducation, qui fonctionnent déjà selon des modèles organisationnels différents.
- L'intégration des organismes artistiques au sein des communautés locales grâce à un soutien solide, en trouvant un équilibre entre le travail axé sur la communauté et la viabilité commerciale.
- Nécessité d'une approche plus relationnelle et collaborative des structures organisationnelles, qui s'éloigne des modèles hiérarchiques et compétitifs.
- Mise en place de modèles de propriété communautaire pour les lieux et les organismes artistiques, tels que des coopératives ou des initiatives d'investissement communautaire.
- Ressources accessibles, exhaustives et faciles à comprendre pour les dirigeants pour les aider à appréhender de nouvelles structures en termes d'organisation, de ressources humaines et de leadership.

Conclusions et mesures à prendre

Les causes profondes dont il est question dans le présent rapport donnent un aperçu des décisions et difficultés quotidiennes auxquelles sont confrontés les dirigeants du secteur des arts, de la culture et du patrimoine. Les personnes interrogées ont parlé ouvertement et honnêtement de leurs expériences, ainsi que de leurs espoirs et de leurs craintes. Cependant, il ne s'agit pas d'une évaluation exhaustive et elle ne définit pas l'expérience de chacun dans le contexte actuel. Certains organismes sont touchés par une, deux ou toutes ces causes profondes, et chaque organisme les vit de manière unique.

En nous appuyant sur l'ensemble des conversations et des nombreuses mesures possibles recensées dans le cadre de cette étude, nous proposons ci-dessous des mesures que toutes les communautés artistiques, culturelles et patrimoniales peuvent prendre dès maintenant pour s'attaquer à un ensemble de causes profondes et endiguer la précarité actuelle.

■ Mettons fin au discours alarmiste :

Le secteur des arts, de la culture et du patrimoine n'est pas en crise, il est en phase chrysalidaire. Il renaît, il ne s'effondre pas. Sur le plan philosophique, c'est le moment où l'écosystème prend conscience que le monde change et que les anciennes méthodes ne fonctionnent plus pour les communautés. Le secteur des arts, de la culture et du patrimoine est une industrie mûre, fondée sur une structure de pouvoir coloniale et biaisée. Le secteur se bat pour se libérer du passé et réaliser son profond potentiel économique. Ce qui renaît mérite et nécessite un soutien et un engagement. Il est beaucoup plus utile pour la communauté de renaître que d'être en crise ou en péril.

■ Collaborer, réellement :

Les arts peuvent s'épanouir ensemble. Les dirigeants doivent dépasser leur ego, leur nature compétitive et les défis liés au financement pour collaborer étroitement les uns avec les autres. Cette collaboration permettra non seulement d'économiser du temps, des efforts et de l'argent au sein des organismes, mais aidera également ces derniers à servir plus efficacement les communautés. Il faut aller au-delà des collaborations artistiques et s'ancrer pleinement dans la collaboration autour des activités opérationnelles, de la gestion et, surtout, de la collecte de fonds. Si les organismes apprennent à recueillir des fonds collectivement pour subvenir à leurs besoins et à ceux de leurs communautés, cette approche ouvrira de nouvelles possibilités de sources de revenus. Ces collaborations doivent inclure les OSA et les bailleurs de fonds. Cela pourrait même permettre à l'industrie de répondre à nos besoins en matière d'infrastructure et d'installations de manière collective, en s'inspirant d'idées actuelles et passées telles que Artscape et les fiducies foncières actuelles.

■ **Mettre l'accent sur la bienveillance :**

Les artistes et les dirigeants considèrent de plus en plus que la « compassion » et les salaires décents sont la solution, et ils font tout leur possible pour investir des ressources et mettre en place des structures organisationnelles qui reflètent cette évolution. Les bailleurs de fonds et les décideurs politiques peuvent reconnaître cette évolution en soutenant l'allocation de ressources qui ont des effets positifs sur la qualité du travail et la qualité de vie des artistes et des travailleurs culturels. Le recrutement de la main-d'œuvre future dans le domaine des arts, de la culture et du patrimoine repose sur la capacité du secteur à créer des lieux de travail accueillants et résilients.

■ **Adopter la technologie et l'IA :**

Il est temps que le monde des arts, de la culture et du patrimoine adopte l'avenir qui s'annonce, celui de la technologie et de l'IA. Les organismes doivent se doter de politiques internes individuelles traitant de l'utilisation éthique de l'IA et commencer à élaborer conjointement leurs propres outils afin de mener à bien leur travail. Le monde des arts doit mieux connaître les outils de l'IA, comprendre clairement leur utilité, former son personnel aux tâches administratives et collaborer avec des spécialistes de la conception de solutions. La technologie et l'IA peuvent transformer le travail de manière spectaculaire. Apprendre. Participer. Essayer.

■ **Partager les données et les connaissances :**

Les organismes sont cloisonnés dans leurs activités, leur créativité et leurs ressources. L'histoire coloniale du Canada a donné naissance à une mentalité de pénurie qui imprègne de nombreux modèles de gestion culturelle. Rompre avec ces modèles et établir des partenariats et des moyens de communication demandent du temps et des efforts. Le moment est venu pour les organismes d'investir dans le partage de nouveaux modèles et de nouvelles façons de travailler entre eux et avec leurs communautés. Les organismes doivent s'unir pour apprendre les uns des autres alors qu'ils traversent tous une période sans précédent. Ils doivent créer davantage d'occasions de se réunir, de s'engager, d'apprendre et de se reposer ensemble. Commencer modestement. Mais commencer dès maintenant à partager

■ **Se faire entendre, s'engager localement et défendre ses intérêts :**

Le secteur des arts, de la culture et du patrimoine a toujours peiné à faire valoir son importance économique et, surtout, sa contribution à la vie quotidienne des Canadiennes et Canadiens. Dans le contexte actuel de changements chaotiques et omniprésents, le secteur ne peut être stabilisé que par ses exemples de réussite et le fruit d'années d'efforts pour démontrer sa pertinence dans les communautés. Ces exemples doivent être mis en avant aujourd'hui plus que jamais. Il est temps de démontrer la contribution des arts à la santé et au bien-être des Canadiennes et

Canadiens. Il est temps de changer le discours et de passer de « plus d'argent » à « plus de respect, plus de temps, plus d'attention, plus d'artistes dans plus d'espaces ».

Il existe des liens entre ces mesures et leurs causes profondes connexes. Derrière toutes ces causes profondes se cache le désir de mieux prendre soin de notre personnel et de nos artistes en augmentant les salaires et les avantages sociaux, en créant des lieux de travail plus résilients et en élaborant des politiques qui favorisent la rétention. Cependant, cela nécessite de fait davantage de ressources et de financement pour mener à bien le même travail programmatique. Pour beaucoup, la situation est aussi simple que cela. Et c'est une dure réalité. C'est la réalité pour nombre d'entre elles qui cherchent à mieux structurer leurs organismes afin de mieux servir les communautés de demain. À cette équation s'ajoutent ensuite des facteurs modificateurs tels que l'IA, la technologie, la capacité de plaider et la collaboration. Chacun de ces facteurs, qui sont eux-mêmes à l'origine de notre précarité, peut contribuer à élargir les possibilités et à créer les conditions propices à l'innovation et à un écosystème tourné vers l'avenir. Au vu de l'ensemble des discussions, le message qui se dégage de ces dirigeants est le suivant :

- **Seule une collaboration approfondie permettra la mise en place de modèles opérationnels innovants assez souples pour construire un nouvel écosystème.**
- **Le plaider et l'adoption éthique de l'IA et de la technologie peuvent nous aider à faire passer le message, à mettre en place les processus et à combler les lacunes.**
- **Le nouvel écosystème des arts, de la culture et du patrimoine doit être axé sur de nouveaux modèles, une stabilité financière et de la bienveillance envers les artistes et le personnel.**

Compte tenu de toutes les causes profondes, des défis, des lacunes et des possibles solutions soulevés au cours de ces conversations, il est clair que les organismes artistiques et leurs dirigeants ne peuvent pas les résoudre à eux seuls.

Les dirigeants que nous avons rencontrés ont pris conscience de ces défis et s'efforcent de les surmonter. Ils sont prêts à contribuer aux changements et à la collaboration dans ce secteur.

Si le soutien et les ressources nécessaires sont mis en place, de nouveaux modèles et innovations verront le jour au sein du secteur. Les prochaines phases du projet du Centre de politique culturelle seront axées sur la collaboration avec les partenaires afin de mener à bien cette transition.

Annexe A

Projet sur la précarité et la résilience au Centre de politique culturelle à l'ÉUADO : méthodologie de la phase I

Aperçu de projet

Au cours de l'été 2024, les chercheurs du Centre de politique culturelle ont commencé à compiler des données sur les arts et la culture provenant de plusieurs sources publiques dans le cadre de la première phase d'un projet de deux ans intitulé *Mapping Drivers of Change Across Arts Organizations* (établir les vecteurs de changements au sein des organismes artistiques.) Ce projet vise à soutenir un débat national fondé sur des données probantes afin d'aborder la précarité organisationnelle dans le secteur à but non lucratif des arts, de la culture et du patrimoine au Canada, et d'examiner comment assurer la transition vers un système de pratiques et de soutien plus durable, résilient et équitable pour les arts et le patrimoine au pays. Ce projet se développe dans un contexte d'incertitude considérable et s'inscrit dans un débat plus large auquel beaucoup participent sur les changements nécessaires dans le secteur, non seulement pour se remettre de la pandémie, mais aussi pour continuer à faire croître et à développer un secteur plus durable, plus équitable et plus résilient au cours des années et des décennies à venir.

Les entretiens menés dans le cadre de cette première phase du projet visaient à étudier et à recenser les causes profondes de la précarité et de l'incertitude dans le secteur sans but lucratif des arts, de la culture et du patrimoine. En s'adressant directement aux dirigeants du secteur, l'étude cherchait à fournir une compréhension globale et nuancée des défis systémiques qui contribuent à l'instabilité de l'écosystème artistique. Les résultats recueillis pour ce rapport ne reflètent pas toute la réalité de la précarité et de la résilience dans le secteur. Ce rapport sert de base aux prochaines étapes du projet, qui comprennent un rapport sur la précarité financière, des études de cas de modèles de transformation et une série d'ateliers et de réunions destinés aux dirigeants culturels.

Méthodologie de recherche

Une méthodologie de recherche qualitative a été employée afin de recueillir des données approfondies et des témoignages réels auprès de dirigeants issus de diverses disciplines du secteur des arts, de la culture et du patrimoine. Notre recherche a porté sur des dirigeants d'organismes, des spécialistes de l'industrie, des chercheurs, des professeurs, des bailleurs de fonds et des dirigeants d'organismes de services artistiques de partout au Canada. Cette

démarche a permis d'examiner les facteurs interdépendants qui contribuent à la précarité et à l'incertitude dans le secteur.

Collecte de données

Les participants ont été sélectionnés selon une combinaison de méthodes d'échantillonnage raisonné et en boule de neige afin de garantir un échantillon large et représentatif, notamment des institutions bien établies et d'autres composantes essentielles de l'écosystème artistique. Les entretiens ont été menés sur des plateformes en ligne afin de maximiser l'accessibilité et la participation.

Structure des entretiens

Les entretiens ont été guidés par un cadre conçu pour explorer les thèmes clés liés à la précarité dans le secteur, notamment :

- Les défis auxquels sont confrontés les organismes et les artistes en cette période de précarité.
- Les fossés à combler pour trouver des solutions à nos défis les plus urgents.
- Les solutions que les organismes artistiques et les artistes mettent actuellement en œuvre, sur lesquelles ils travaillent en partenariat, dont ils discutent, qu'ils imaginent ou envisagent à l'heure actuelle.

Les participants ont été encouragés à partager ouvertement leurs points de vue, ce qui a permis de dégager des thèmes émergents parallèlement aux domaines de recherche prédéfinis.

Analyse des données

Tous les entretiens ont été transcrits (avec l'aide de l'IA Otter) et soumises à une analyse thématique par deux chercheurs. De plus, à l'aide d'un processus itératif d'IA, les thèmes ont été cernés et classés en fonction de leur fréquence, de leur pertinence et de leur impact. Le logiciel ChatGPT a été utilisé pour faciliter l'organisation des données et la reconnaissance des tendances. L'analyse a privilégié l'intersectionnalité, reconnaissant les effets cumulatifs de diverses inégalités systémiques sur différents groupes démographiques au sein du secteur.

Considérations éthiques

Cette étude a respecté les normes éthiques en matière de recherche, garantissant la participation volontaire, le consentement éclairé et la confidentialité. Les participants ont eu la possibilité de rester anonymes et des mesures de sécurité des données ont été mises en place pour protéger les transcriptions des entretiens et les résultats.

Limites

Bien que cette étude fournisse des renseignements essentiels sur les défis auxquels est confronté le secteur des arts, de la culture et du patrimoine, certaines limites doivent être reconnues. La nature qualitative de l'étude signifie que les résultats ne sont pas statistiquement généralisables et que les points de vue peuvent varier en fonction du contexte régional et institutionnel. En outre, l'accent mis sur les grandes organisations et les voix des dirigeants peut ne pas refléter pleinement les expériences des travailleurs de première ligne, des petits et moyens organismes ou des nouveaux artistes.

Conclusion

En recensant les causes profondes de la précarité et de l'incertitude, cette étude vise à contribuer aux discussions sectorielles en cours et à éclairer les recommandations stratégiques qui favorisent une plus grande stabilité et durabilité dans l'écosystème artistique. Les conclusions constituent une ressource pour les praticiens, les décideurs et les défenseurs qui œuvrent en faveur de changements systémiques dans le secteur des arts, de la culture et du patrimoine.