

# Nouveaux modèles de financement des arts : une étude de cas

John Mahon, directeur général, Edmonton Arts Council

16 au 18 novembre 2011  
Whitehorse (Yukon)



OPSAC  
Organismes publics  
de soutien aux arts  
du Canada

CPAF  
Canadian  
Public Arts  
Funders

## **Note au lecteur de la part du Secrétariat de l'OPSAC**

Le lecteur est prié de prendre note que ce document a été présenté afin d'alimenter une discussion en rapport avec le thème de la rencontre dans le cadre de l'assemblée générale annuelle du réseau des Organismes publics de soutien aux arts du Canada (OPSAC) *Orientations futures en matière de financement public des arts : Quels sont les changements nécessaires?* qui a eu lieu du 16 au 18 novembre 2011 à Whitehorse, Yukon.

Les points de vue exprimés par l'auteur(e) sont fondés sur des interprétations découlant de diverses sources et ne représentent pas nécessairement les structures de programmes ou des politiques actuelles ou l'ensemble des points de vue des membres de l'OPSAC.

Le lecteur est invité à nous faire part de ses commentaires en communiquant avec Melanie Yugo, agente, Partenariats et réseaux, Secrétariat de l'OPSAC, par courriel à l'adresse [melanie.yugo@conseildesarts.ca](mailto:melanie.yugo@conseildesarts.ca) ou par téléphone au 1-800-263-5588, poste 5144.

Mars 2012

## **Nouveaux modèles de financement des arts : une étude de cas**

John Mahon, directeur général, Edmonton Arts Council

À sa création en 1995, le Edmonton Arts Council (EAC) a hérité de la municipalité quatre programmes de subventions dans le domaine des arts. Ces programmes subventionnaient le fonctionnement d'organismes artistiques, le fonctionnement d'organismes de festivals, le démarrage de nouveaux festivals et les déplacements de particuliers. Baptisés programmes de subventions d'aide de la municipalité, ils ont été renommés programmes d'investissements communautaires, avec l'avènement de l'EAC.

Le changement d'appellation était alors considéré comme essentiellement symbolique (le soutien financier de la municipalité était davantage un investissement qu'un geste de bienfaisance) Toutefois; ce changement a eu une influence et des répercussions sur les travaux ultérieurs de l'EAC. Seize ans plus tard, nous connaissons toujours ces répercussions.

L'investissement implique un rendement. Comme la plupart des organismes de financement publics, nous définissons trois types de rendement, ou rentabilité, sur notre investissement : artistique, social et financier.

Un rendement artistique renvoie à la capacité des arts à nous transformer, à améliorer ou à modifier notre perception des choses à petite et à grande échelle. Nous avons tous expérimenté cela à titre personnel, et le ressentons chez les autres. C'est sans doute la répercussion la plus importante des arts, mais qu'il est difficile de mettre en évidence et de mesurer.

Le rendement social, lui, est étroitement lié au rendement artistique. On pourrait même considérer que le premier est une conséquence du deuxième. Ceci comprend les répercussions des arts sur des choses comme l'inclusion sociale et le discours civique. Une autre répercussion des arts au niveau social est la création d'un fort sentiment d'identité propre aux communautés et à l'intérieur de celles-ci. La mise en évidence et la mesure des répercussions au niveau social sont plus nettes que celles des répercussions sur le plan artistique.

Le rendement financier est probablement le plus facile à déterminer et à mesurer, mais quiconque a réalisé des études raisonnablement rigoureuses sur les répercussions économiques (nous en avons réalisé trois) en comprend aussi la complexité.

L'investissement nous procure aussi une orientation basée sur la théorie du portefeuille où les décisions ne reposent pas uniquement sur une évaluation des risques et des avantages pour chaque possibilité d'investissement. Nous recherchons plutôt des portefeuilles de programmes de soutien aux arts qui, au total et pour les trois rentabilités sans exception, présentent un rapport acceptable de risques et d'avantages.

Par exemple, notre portefeuille devrait comprendre de grands organismes phares qui emploient des centaines d'artistes ainsi que des artistes à titre individuel issus d'origines culturelles diverses et dont les activités sont passionnantes, provoquantes et risquées tout en présentant le plus haut potentiel de rendement sur notre investissement. Ceci cadre avec le principe d'investissement établi selon lequel plus le risque est élevé, plus le rendement pourra l'être.

Ce raisonnement de base est important pour la compréhension de certaines des innovations que nous avons mises à l'essai à Edmonton.

Compte tenu de cet ambitieux mandat au regard des investissements communautaires, il est vite devenu évident que les subventions de fonctionnement dont nous avons hérité étaient inadéquates. Il nous fallait de nouveaux outils.

À l'instar de nombreux organismes publics de soutien aux arts, nous avons commencé par accroître nos quatre programmes de subventions initiaux en obtenant des fonds supplémentaires à y consacrer. Puis, grâce au soutien de la municipalité, nous avons ajouté des programmes de subventions ciblant certaines de nos priorités d'investissement, p. ex., les projets des artistes à titre individuel, les défilés, les célébrations d'une journée et l'exploitation des installations. Mais nous savions que nous devions aller encore plus loin.

Cette année, nous avons présenté un programme MicroGrant. Sur notre site Web, nous le définissons comme une nouvelle façon d'investir dans la réussite des arts à Edmonton et dans celle des artistes de la ville. Ce programme permet à un artiste de répondre rapidement aux possibilités et de donner vie à des projets auxquels il ne manque pas grand-chose pour démarrer. Le programme ne prévoit aucune date butoir pour les candidatures, offre des subventions allant jusqu'à 1000 \$ et prévoit un délai d'exécution de moins de trois semaines.

Cette année, nous avons consenti près de 17 000 \$ en subventions, à hauteur moyenne de 700 \$ chacune. Il s'agit d'un outil d'investissement qui, nous l'espérons, sera particulièrement efficace pour toucher de jeunes artistes d'horizons culturels divers, ainsi que des regroupements d'artistes.

Nous avons créé notamment les Prix pour la diversité culturelle dans les arts, ouverts aux candidatures provenant de la communauté, y compris des organismes à vocation sociale telles que l'Edmonton Mennonite Centre for Newcomers – un organisme communautaire qui aide les immigrants et les réfugiés s'établissant dans la région d'Edmonton à s'y intégrer pleinement.

Les Prix pour la diversité culturelle dans les arts sont décernés afin de reconnaître et de soutenir les artistes à titre individuel qui, en raison de leurs origines culturelles et de leur arrivée relativement récente dans notre ville, se trouvent isolés sur le plan artistique. L'intention est d'aider ces artistes à poursuivre leur travail et à entrer en contact avec les institutions connues et les réseaux de soutien classiques par la plupart des artistes d'Edmonton. Nous croyons que ce processus de mises en candidature et ce type de prix permettent davantage d'atteindre ces artistes, car ils sont exempts des nombreux obstacles que perçoit ce groupe.

Un autre programme de bourses aux artistes est l'Edmonton Artists' Trust Fund, mis sur pied en collaboration avec l'Edmonton Community Foundation. Il s'agit pour ces bourses aux artistes de compenser les dépenses liées au coût de la vie et au travail en permettant à un artiste de consacrer une période de temps à ses activités artistiques, ou à son épanouissement ou perfectionnement professionnel. Aucun projet précis n'est requis, pourvu que l'artiste s'engage à se consacrer à sa discipline artistique pendant le temps passé à Edmonton.

Il existe également certaines initiatives auxquelles nous sommes liés, sans qu'elles jouent pour autant un rôle de premier plan. Ceci pose la question du fonctionnement d'un organisme public de soutien aux arts en collaboration avec d'autres investisseurs dans le domaine des arts – où convient-il que nous jouions un rôle moteur, où devons-nous apporter un soutien et où faut-il laisser le tout à la discrétion des autres qui sont mieux placés pour investir?

L'Edmonton Community Foundation et la municipalité ont établi un fonds social d'entreprise (SEF) qui se veut un fonds non lucratif, plus durable et autonome, ou pour un entrepreneur social qui se passionne pour les changements, qui s'engage à générer des changements et à réinvestir tous les profits dans le travail. Dans cette situation, notre rôle est de comprendre le mandat du Fonds social d'entreprise et de faire des renvois de personnes quand nous constatons qu'un projet artistique est compatible avec ce fonds d'emprunt.

Jusqu'à ce jour, parmi les nombreux prêts qu'ils ont consentis, ils en ont accordé quatre à des projets artistiques. Non seulement les demandes de prêt doivent avoir des répercussions positives et claires sur le plan social; mais elles doivent, pour aboutir, contenir un plan d'activités viable. Il s'agit d'un prêt, plus que d'une subvention, qui doit être remboursé. Pour reprendre les termes de Jane Bisbee, directrice exécutive de ce fonds, « Il m'importe de savoir si les auteurs du projet artistique présenté ont une compréhension instinctive du projet en tant qu'exploitation qui doit dégager des revenus pour pouvoir fonctionner. Comprennent-ils qui est leur client et possèdent-ils les compétences nécessaires pour toucher ce client, puis pour vendre le produit ou le service? Malheureusement, il arrive trop souvent que les organismes artistiques considèrent au départ que la recherche de subventions est la solution. Il est vrai que les subventions sont importantes et que les arts sont essentiels pour notre stabilité au niveau social et notre bien-être, mais je sais que j'ai affaire à un entrepreneur social quand la personne cherche immédiatement à accroître les revenus dans son plan ».

L'établissement récent du Edmonton Film Fund est une autre initiative intéressante qui permet à la municipalité, en partenariat avec des investisseurs privés, d'avoir une participation résiduelle à des projets de films prévendus et produits dans la région d'Edmonton.

Finalement, nous favorisons les échanges sur le concept d'externalisation ouverte.

Ce modèle a été mis à l'essai et semble bien fonctionner dans de nombreuses cas. Jetez un coup d'œil sur cette entrée de Wikipedia : [fr.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing](http://fr.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing).

Néanmoins, la question que pose cet article est à quel moment et sous quelle forme un organisme public de financement devrait ou pourrait s'impliquer. Dans le but de stimuler les échanges, je ne peux offrir que les idées suivantes, car nous n'avons pas encore expérimenté cette nouvelle méthode décisionnelle en matière d'investissement.

Selon nous, certains avantages sont l'élimination de préjugés tenaces en faveur ou contre certains styles ou certaines écoles artistiques, la sensibilisation du public à des projets intéressants proposés par des artistes, une meilleure compréhension de la part d'un public plus général d'œuvres artistiques et l'accès à de grandes réserves de fonds.

L'inconvénient, néanmoins, est une manipulation éventuelle des résultats au moyen de campagnes actives visant à s'attirer le soutien à une marque (selon le créneau démographique, la forme artistique ou le style de présentation) plutôt qu'en fonction du mérite artistique. Il est complexe d'évaluer les demandes de subventions aux arts, et la discipline professionnelle que nous apportons à cette tâche est importante. On ne peut pas s'attendre raisonnablement à ce même niveau d'examen approfondi de la part du public. C'est un défi commun pour toutes les décisions sous forme de référendum.

Enfin, l'externalisation ouverte est-elle une façon d'éviter notre responsabilité de prendre des décisions éclairées, ouvertes, justes et, parfois, controversées en fonction de facteurs

complexes? Ou est-ce une façon techniquement attrayante d'accorder des subventions qui invoque la sagesse populaire comme excuse pour justifier des décisions anémiques, controversées ou mauvaises?

Je crois que le concept le plus intéressant dont j'aie entendu parler pour un organisme public de subventions comme l'EAC est de présenter, au moyen de l'externalisation ouverte, un ensemble de projets valables que nous n'avons pas les moyens de financer. À titre d'exemple, prenons la dernière ronde de subventions accordées à des projets d'artistes : nous étions en mesure de financer seulement trente des trente-cinq projets dignes de financement. L'externalisation ouverte pourrait être la façon de financer ces cinq projets.

En terminant, j'ai essayé de décrire le fondement conceptuel de nos subventions, de nos bourses et des autres programmes de soutien financier. Nous devons, selon un tel modèle d'investissement fondé sur la rentabilité artistique, sociale et économique, évaluer constamment nos outils d'investissement et remettre en questions nos procédures de subventions traditionnelles et d'attribution.

John Mahon  
Directeur général  
Conseil des arts d'Edmonton  
Octobre 2011

John Mahon est le directeur exécutif du Conseil des arts d'Edmonton. Il s'est joint au Conseil des arts d'Edmonton (EAC) en 1996 en tant que premier directeur des subventions avant de devenir directeur exécutif en 1998. Il a étudié la musique au Royal College à Londres, en Angleterre, et à l'Université de l'Alberta. Il est titulaire d'un baccalauréat en musique et d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université de l'Alberta.