

Documentation présentée au Comité permanent du patrimoine canadien dans le cadre de son étude sur les centres culturels et les districts culturels au Canada.

Brick and Mortar

Kasey Dunn et Victoria Velenosi

Brick and Mortar est une petite entreprise qui dirige des centres artistiques à Toronto. Nous gérons quatre sites qui sont à la disposition des artistes, des groupes communautaires et des entrepreneurs créatifs, où ils peuvent créer leurs propres œuvres ou des possibilités d'emploi. Nous louons les lieux à l'heure, au jour ou à la semaine. Nous fournissons aussi l'équipement de base et le soutien nécessaires pour la plupart des activités artistiques au prix coûtant. Nous avons des baux commerciaux ou des ententes de partenariat à chaque emplacement, et nous couvrons les frais de location, les taxes, l'entretien et l'assurance des biens de même que les services publics, en plus de veiller à ce que les lieux soient équipés des articles essentiels de base (fournitures pour les salles de bain et les cuisines). Nous fournissons de l'équipement wifi, audio et d'éclairage. Nous avons ouvert les lieux, convaincues que la pénurie de lieux abordables et accessibles pour les artistes créateurs limitait la capacité de l'industrie des arts de prospérer et de créer de nouvelles œuvres importantes. Dans la perspective qui nous est offerte pour gérer cette entreprise et établir des relations avec des centaines d'artistes, nous avons découvert que même si le lieu constitue le principal problème, il s'agit plutôt d'un symptôme. Nous avons été étonnées à maintes reprises de constater que, même si un lieu est offert gratuitement, le type de succès que les artistes souhaitent et dont ils ont besoin n'est pas garanti et ne stimule pas la création ou l'emploi. Nous analysons cette tendance depuis cinq ans. Le rapport qui suit présente notre perception de l'industrie dans laquelle se retrouvent les centres culturels, le rôle qu'ils jouent, les problèmes qui leur sont propres et les endroits où il est nécessaire d'apporter un soutien pour progresser.

Qu'est-ce qu'un centre culturel?

Il y a de nombreux types de centres culturels, mais Brick and Mortar peut vous parler précisément des types de centres que nous dirigeons et que nous imaginons comme un avenir pour l'industrie culturelle. Notre objectif est d'assurer un endroit où les artistes de tous genres peuvent poursuivre leurs réalisations entrepreneuriales pour s'assurer un emploi. Environ la moitié seulement des membres de l'*Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists* (ACTRA) se trouvent

un emploi au cours d'une année donnée, et parmi ceux qui travaillent, leur revenu moyen est d'environ 11 269 \$. Les jeunes membres d'Equity (le syndicat des travailleurs de la scène) gagnaient en moyenne 5 850 \$ par année¹. Il n'y a pas de statistiques sur les artisans qui ne sont pas représentés par un syndicat, mais on peut supposer qu'ils travaillent et qu'ils gagnent moins que ceux qui sont syndiqués.

Les artistes ont tendance à être plus instruits, mais employés moins souvent, et gagnent beaucoup moins que la population canadienne moyenne². Cette réalité a fait augmenter le nombre de personnes instruites et passionnées ayant peu d'occasions d'exercer une influence sur le monde, souvent dans des professions où elles sous-utilisent leurs compétences pour survivre sur le plan financier. À notre avis, c'est ce qui explique pourquoi le nombre d'œuvres d'art réalisées à titre autonome a augmenté. Les avancées technologiques ont permis aux artistes d'accéder gratuitement à de nouveaux moyens de joindre des réseaux, de faire de la publicité et de créer leur propre entreprise, ainsi que de faire en sorte que l'équipement et les programmes sont moins chers et plus faciles d'accès. Grâce à Facebook, YouTube et Google, vous pouvez lancer une émission, apprendre à établir un budget ou joindre un auditoire. Vous pouvez, à l'aide de l'équipement de photographie abordable et accessible sur le marché, créer des films de qualité professionnelle sans le soutien d'une réalisation hollywoodienne.

Brick and Mortar croit que cette tendance constitue le moyen de changer la perception et les mythes liés à l'idée d'être un artiste. Nous croyons qu'il faut en faire plus pour repositionner l'artiste affamé en tant qu'entrepreneur créatif prospère, et les centres culturels joueront un énorme rôle dans cette transition.

Nous imaginons que les centres culturels ressembleront beaucoup aux laboratoires générateurs ou aux centres de collaboration des entrepreneurs. Il s'agit d'un lieu de réalisation artistique autonome qui fournit les outils et la communauté nécessaires pour lancer des entreprises créatives. Nous voulons offrir un lieu abordable, mais au-delà de cela, des conseils et des programmes qui permettent aux auteurs de passer de l'idée à la réalisation de leurs objectifs. En offrant aux artistes des occasions de se créer des possibilités d'emploi, nous voulons les aider à toucher un revenu durable et à obtenir un emploi qu'ils aiment et qui les passionne.

¹ https://www.thestar.com/entertainment/2009/01/03/artists_earnings.html

² <https://www.artscape.ca/wp-content/uploads/2017/10/Artscape-Strategic-Plan-2018-to-2022.pdf>

Nos clients

Les clients qui font affaire avec Brick and Mortar peuvent être classés en quatre groupes distincts :

1. Le secteur commercial : La majorité de nos revenus proviennent de cette catégorie, même si elle représente le plus faible pourcentage de nos clients. Ce sont des groupes qui valorisent le travail qu'ils font dans nos lieux. Les professeurs d'art dramatique, de cinéma et de danse, de même que les régisseurs de distribution, en sont un excellent exemple. Les membres de ce groupe, lequel représente une constante pour notre entreprise, travaillent avec nous régulièrement et peuvent se payer un lieu et les autres ressources dont ils ont besoin pour leur entreprise.

2. Les entreprises d'arts établies : Nous travaillons avec de nombreuses entreprises, grandes et petites, et nous avons établi des relations avec les groupes qui poursuivent leurs activités année après année avec le même nom et la même mission. Nous avons travaillé avec des entreprises de la taille de Stratford ou de Soulpepper, de même qu'avec de petites entreprises comme Shakespeare BASH'd. Ces entreprises sont importantes pour notre structure parce qu'elles sont constantes et peuvent se payer un lieu et des ressources. Nous comptons sur leurs activités pour rester en affaires.

3. Les auteurs ponctuels : Ils représentent la majorité de nos clients, c'est-à-dire des particuliers ou des sociétés de gestion collective qui travaillent en fonction des projets, lesquels sont lancés et menés à bien assez rapidement. Il pourrait s'agir d'un groupe de professionnels qui décide de présenter une exposition ponctuelle dans une galerie d'art ou d'un groupe de danse ayant une subvention pour un projet à court terme. Ils sont imprévisibles et facilement découragés. Nous ne savons jamais combien d'auteurs de ce genre nous réussirons à joindre, et bon nombre d'entre eux finissent par annuler leurs projets en raison d'un manque de fonds ou de soutien.

4. Groupes communautaires et amateurs à caractère récréatif : Ce sont des groupes qui sont passionnés par l'idée de créer, sans essayer de le faire à titre professionnel. Ils recueillent habituellement des fonds pour couvrir les frais, et personne n'est rémunéré.

Pour que les lieux consacrés aux arts soient forts et puissent prospérer, il est important d'avoir des clients fidèles. La fidélisation est très importante pour une entreprise, car il est plus facile et

moins coûteux de garder un client que d'en trouver un nouveau. Pour Brick and Mortar, notre grande difficulté réside dans l'incapacité de fidéliser les clients. Ce n'est pas parce qu'ils font appel à un concurrent; c'est plutôt parce que l'entreprise du client se dissocie ou, dans bien des cas, parce que l'artiste décide de quitter l'industrie à la recherche d'un emploi plus sûr et plus significatif. Il est tout à fait normal qu'un groupe soit constitué pour un projet ponctuel, et qu'il ne crée plus jamais ensemble. Il est aussi normal que les artistes « abandonnent » après avoir essayé pendant plusieurs années de gagner leur vie dans l'industrie. Cela nous met dans une position où nous sommes constamment à la recherche de nouveaux clients et où nous ne pouvons jamais planifier pour l'avenir. Certains mois, il y a d'énormes poussées d'activité, puis il y a des périodes où il devient presque impossible de couvrir les dépenses de base.

Brick and Mortar est à la recherche de moyens de constituer la grande partie des spécialistes du domaine des arts qui travaillent en fonction des projets pour des entreprises durables – et des clients fidèles. Nous croyons qu'ils exigent un plus grand soutien pour combler cet écart. L'échec se traduit souvent par une perte d'argent, un manque de portée, un manque de participation et un manque de reconnaissance. De nombreux groupes réalisent eux-mêmes un spectacle, une exposition, un film ou des publicités, puis sont découragés par leurs échecs et ne tentent pas de le refaire.

Étude de cas – autres centres artistiques

Depuis la création de Brick and Mortar, des dizaines d'autres lieux fonctionnant selon des modèles semblables ont fermé leurs portes. À Toronto, nous avons été témoins de la fermeture des entreprises Unit 102, The Storefront, The Fort, Tree of Life Studios, Videofag et d'autres sur une période d'un an. Deux principales raisons peuvent expliquer l'échec de ces lieux :

1. Ils ne sont pas viables en tant qu'entreprises et ne reçoivent pas de financement en tant qu'organismes de bienfaisance. La plupart des centres artistiques populaires sont gérés par des artistes qui ne connaissent pas bien les pratiques commerciales. Sans formation en comptabilité, en marketing ou en gestion, il est difficile pour les gens d'accéder à ces postes. La plupart des petites entreprises manquent du financement et de la main-d'œuvre nécessaires pour faire une demande de statut d'organisme de bienfaisance ou de subvention. Sans un tel soutien, il est essentiel que les lieux fonctionnent comme une entreprise viable.

Les prix sont généralement très bas, puisque les lieux sont ouverts comme des projets de cœur visant à aider la communauté. Toutefois, comme les prix demeurent très bas, les personnes qui gèrent les lieux sont souvent non rémunérées et doivent subvenir à leurs besoins financiers par d'autres moyens. Bon nombre des centres artistiques que nous connaissons ont fermé leurs portes parce qu'il était impossible pour les fondateurs de continuer à travailler à temps plein sans rémunération. Lorsque survient une situation d'urgence, comme des dommages au lieu, une panne d'équipement ou même un mois peu affairé, il n'y a pas de réserve de fonds sur laquelle l'entreprise peut compter. Pour être une entreprise viable, les centres artistiques doivent établir leur budget et fixer leurs prix en fonction de ce dont ils ont besoin pour rester en affaires, plutôt que des prix qu'ils aimeraient offrir au public. Les directeurs artistiques pourraient aussi certainement bénéficier d'une formation en administration et en gestion.

2. Les clients n'ont pas les moyens de payer les prix nécessaires pour assurer la viabilité des centres artistiques. Instinctivement, les centres artistiques souhaitent maintenir leurs prix le plus bas possible, parce qu'ils connaissent leur clientèle. Les lieux qui coûtent plus cher afin d'être viables doivent trouver d'autres clients et d'autres sources de revenus, comme la gestion d'événements ou des locataires commerciaux. Pour que les artisans puissent même se permettre nos prix très bas (lesquels varient de 15 à 17 \$ l'heure), ils doivent pouvoir envisager une façon de générer suffisamment de revenus pour les payer. De nombreux groupes estiment que cette situation est hors de portée, ou n'ont aucune idée de la façon dont ils pourraient faire croître une entreprise qui pourrait se permettre de fonctionner à partir d'un centre artistique.

Profil d'un client modèle pour les centres artistiques

Imaginer la manière dont Brick and Mortar pourrait prospérer, c'est imaginer à quel point les entreprises et les artistes indépendants pourraient s'épanouir. Grâce à une solide communauté d'entreprises ayant un meilleur accès aux ressources, les lieux consacrés aux arts auraient une clientèle plus régulière et pourraient s'attendre à générer suffisamment de capital pour prospérer.

Afin de mieux comprendre ce qu'il faut pour fournir ce soutien à la communauté, nous avons rencontré des membres de Shakespeare BASH'd, une compagnie théâtrale qui travaille avec nous depuis trois ans. Les membres représentent un excellent exemple d'entrepreneurs créatifs pouvant utiliser efficacement nos lieux.

Shakespeare BASH'd a vu le jour en 2010. À l'époque, il était plus facile de trouver des lieux consacrés aux arts pour moins de 20 \$ l'heure. James Wallis, le cofondateur, nous a dit que maintenant, nous sommes vraiment le seul lieu de répétition disponible, à part les grands théâtres qui sont soit réservés, soit largement hors de leur fourchette de prix. Les cofondateurs James et Julia Nish-Lapidus ont passé les huit dernières années à faire croître leur entreprise. Le nom est bien connu dans la collectivité, et tous leurs spectacles sont à guichet fermé. Ils paient leur entreprise, quoique pas autant qu'ils le voudraient, et ils peuvent s'offrir les ressources dont ils ont besoin, soit un lieu de répétition, des lieux de spectacle et des plans de marketing complets. Ils croient que leur succès peut être attribué au temps qu'ils ont consacré à faire lentement croître leur entreprise et à l'expérience de Julia comme réalisatrice ayant travaillé pour d'autres entreprises. Julia et James ont tous deux parlé du manque de formation en administration dans l'industrie. Pour se lancer dans l'industrie du théâtre, il faut vraiment réaliser ses propres œuvres; malgré cette réalité, très peu de formation est offerte dans les écoles d'art dramatique sur la façon de démarrer ou de gérer une compagnie, ou d'organiser un spectacle. Lorsqu'un cours sur « le métier d'acteur » est offert, on met l'accent principalement sur la rédaction de demandes de subvention. Pour les petites sociétés de gestion collective nouvellement lancées, il est très peu probable qu'elles obtiennent des subventions.

En s'appuyant sur les commentaires de Shakespeare BASH'd, Brick and Mortar croit que l'avenir de l'industrie des arts passe par le renforcement des relations entre l'entrepreneuriat et les arts. À l'heure actuelle, la réalisation autonome est une chose apprise par tâtonnements. Certaines personnes, comme Julia, apprennent de leurs erreurs et de leurs expériences, et bénéficient de possibilités de mentorat. La grande majorité abandonne tout simplement. James et Julie ont dit que, selon eux, le besoin primordial dans notre collectivité est d'offrir davantage de formation pour perfectionner les compétences de réalisation autonome et de travail autonome. Nous sommes d'accord avec eux.

Quel rôle l'État peut-il jouer?

Le financement des centres artistiques serait excellent et bien accueilli, et permettrait de maintenir des prix bas. Cependant, nous estimons que ce changement ne suffirait pas à lui seul à régler le vrai problème. La difficulté d'exploiter un centre artistique est représentative du marché que soutient ce dernier; les entreprises et les auteurs indépendants qui dépendent du lieu doivent être

viables pour que la solution puisse fonctionner à l'avenir. Il n'y a pas suffisamment de fonds pour fournir une aide financière aux lieux consacrés aux arts et à toutes les entreprises qui les utiliseraient, alors il y aurait avantage à trouver des solutions qui permettraient de faire le meilleur usage possible des fonds disponibles pour construire de meilleurs échafaudages pour l'avenir de l'art canadien.

Notre recommandation serait de mettre l'accent sur le financement de programmes qui développent les compétences des artistes en tant qu'entrepreneurs. Voici quelques idées de ce à quoi cela pourrait ressembler :

- Le financement de cours en administration axés sur les arts, notamment dans les domaines du marketing et de la gestion. Les compétences que le secteur privé apprécie pour joindre les gens, promouvoir l'image de marque, faire de la vente et faire du marketing doivent être intégrées au monde des arts. Ces cours pourraient prendre la forme notamment d'une éducation formelle, d'ateliers ou de cours en ligne. Ils devraient être dirigés par des professionnels de l'extérieur de l'industrie de la réalisation autonome, afin de mettre à contribution de l'expertise et de nouvelles idées. Trop souvent, des ateliers dans l'industrie sont offerts par d'autres artistes qui ont eux-mêmes du mal à s'établir.
- Un capital de démarrage pour les entreprises artistiques, l'accent étant mis sur la viabilité. Des subventions sont actuellement offertes aux entrepreneurs (entreprise d'été, etc.). Ces types de subventions obligent le demandeur à réfléchir à la façon dont il peut assurer la rentabilité et la viabilité de son entreprise. Les subventions aux arts comportent rarement, voire jamais, de critères de durabilité.
- L'adaptation des programmes d'études dans le domaine des arts pour changer les mythes concernant les carrières dans ce domaine. Plutôt que d'associer les arts à l'instabilité financière et à un manque de perspectives, il conviendrait de commencer à partir des concepts selon lesquels les artistes sont considérés comme des entrepreneurs. La stigmatisation défavorable qui associe les arts à la pauvreté et à l'absence de signification envahit l'industrie.

- Les partenariats entre les arts et les entreprises, dans le cadre desquels les artistes peuvent faire du mentorat auprès de professionnels du secteur privé pour en apprendre davantage sur la façon dont ces connaissances et ces compétences peuvent être appliquées aux arts.
- Des programmes d'innovation et des générateurs de style Launch Pad pour inciter les artistes à sortir des sentiers battus et à réfléchir à la façon dont ils peuvent utiliser leurs compétences pour se créer des emplois intéressants et en créer pour les autres. L'industrie des arts stagne énormément, la plupart des créateurs utilisant toujours le même modèle que celui utilisé à l'époque de Shakespeare. À l'heure actuelle, notre industrie ne cherche pas de nouvelles façons innovatrices de joindre les gens. Il n'y a aucun soutien, même dans nos programmes officiels de formation, fourni aux auteurs qui veulent essayer quelque chose de nouveau.