

# MÉMOIRE

**RECOMMANDATIONS DU CARREFOUR JEUNESSE EMPLOI MONTRÉAL  
CENTRE-VILLE SUR LE PROJET DE POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT  
CULTUREL 2017-2022 PRÉSENTÉ PAR LA LA VILLE DE MONTRÉAL**

**SAVOIR CONJUGUER LA CRÉATIVITÉ ET L'EXPÉRIENCE  
CULTURELLE CITOYENNE À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE**

*Présenté à la consultation publique sur le projet de Politique de développement  
culturel 2017-2022 de la Ville de Montréal*

Mars 2017



## Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>p.2</b>
<b>Qui est le Carrefour jeunesse-emploi Montréal Centre-Ville</b>	<b>p.2</b>
<b>Contexte spécifique au centre-ville de Montréal</b>	<b>p.3</b>
La culture à l'ère du numérique	p.3
<b>Des opportunités pour la jeunesse</b>	<b>p.4</b>
Développer le positionnement stratégique des talents émergents	p.5
The elephant in the room	p.5
<b>L'entrepreneuriat culturel et créatif afin de pérenniser la création</b>	<b>p.6</b>
Sensibiliser et accompagner la relève du secteur des arts et de la culture	p.6
<b>Vision pour Montréal</b>	<b>p.8</b>
<b>Conclusion</b>	<b>p.10</b>
<b>Annexe 1 - Actions menées par le CJE Montréal Centre-Ville en entrepreneuriat artistique</b>	<b>p.12</b>
<b>Annexe 2 - Innovations entrepreneuriales et pratiques émergentes dans le secteur des arts</b>	<b>p.14</b>

## Introduction

Depuis les dix dernières années, les arts et la culture ont connu d'importants bouleversements. Ceux-ci sont souvent attribués à la quatrième révolution industrielle, l'ère du numérique qui affecte l'ensemble des secteurs de notre société. Les constatations et la majorité des propositions faites par le service de la culture de la ville de Montréal et par les élus responsables de la culture dans le présent projet de Politique Culturelle nous semblent correspondre aux enjeux et aux réalités vécues par l'ensemble du milieu culturel et plus spécifiquement par les artistes émergents qui représentent le « cœur créatif<sup>1</sup> » de la Métropole.

## Qui est le Carrefour jeunesse-emploi Montréal Centre-Ville

Le Carrefour jeunesse-emploi (CJE) Montréal Centre-Ville, en concertation avec le milieu, accompagne les jeunes de 16 à 35 ans qui résident, transitent au centre-ville ou le fréquentent, en les motivant et les encadrant dans la poursuite de leurs projets éducatifs, professionnels, créatifs ou d'entrepreneuriat visant à trouver leur place sur le marché du travail montréalais et ailleurs. Le domaine des arts et de la culture constitue un axe majeur de sa planification stratégique. Depuis 2005, le CJE Montréal Centre-Ville intègre la culture de façon transversale dans ses projets d'employabilité, de persévérance scolaire et d'entrepreneuriat en rejoignant près de 900 artistes émergents. Depuis 2001, plus de 60 000 jeunes ont eu recours aux services du Carrefour jeunesse-emploi Montréal Centre-Ville. Pour répondre aux besoins spécifiques des artistes émergents, entrepreneurs et travailleurs culturels, nous avons mis sur pied une foule d'initiatives visant à faciliter l'intégration de ces jeunes sur le marché du travail (voir annexe 1)

En reprenant le diagramme : L'Expérience culturelle montréalaise, l'action du CJE Montréal centre-ville se retrouve directement dans l'axe Relève – Démarrage (artistes – créateurs – entrepreneurs – compagnies) jusqu'à l'innovation afin de stimuler et de mettre en place un environnement propice à la créativité, à l'innovation, à l'exportation des œuvres culturelles pour les créateurs.

Le point de vue présenté ci par le Carrefour jeunesse-emploi Montréal Centre-Ville est celui du soutien et de l'accompagnement en entrepreneuriat des artistes émergents afin de mettre en place des modèles d'affaires durables qui vont pérenniser leurs pratiques artistiques. Nous croyons que pour réaliser cet objectif, la Ville de Montréal en concertation avec les instances locales, PME, Culture Montréal, les CJE et les acteurs de l'économie sociale devrait soutenir de façon structurante, l'implantation de lieux pour faire croître des modèles durables dans le secteur artistique.

---

<sup>1</sup> Soutenir le cœur créatif, recommandations de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain présentées au ministre de la Culture et des Communications dans le cadre du renouvellement de la politique culturelle du Québec Montréal, 25 août 2016.

## Contexte spécifique au centre-ville de Montréal

Lieu de concentration de l'industrie culturelle, le centre-ville de Montréal offre un environnement urbain stimulant pour les artistes et travailleurs culturels de la relève. Avec ses institutions à vocation culturelle, ses écoles d'art et ses événements populaires, notre quartier devient un espace privilégié d'expression artistique à laquelle une partie de notre clientèle aspire à participer à titre professionnel. Le centre-ville se positionne avantageusement dans le développement de l'économie du savoir : celle-ci ayant pris le relais de l'économie industrielle, l'innovation et la créativité jouent désormais un rôle clé dans la vitalité économique. Or le territoire concentre 44% des emplois associés à l'innovation et à la créativité de la région, tels les services professionnels, l'industrie de l'information, les institutions d'enseignement et de recherche ou encore l'industrie culturelle. Près de 40 000 nouveaux diplômés sortent des universités et des écoles affiliées chaque année. Elle est la deuxième ville universitaire du continent derrière Boston et la première au Canada devant Toronto.<sup>2</sup>

Montréal affiche la plus haute densité de créateurs artistiques et culturels au pays. Cette main d'œuvre contribue à l'offre culturelle des quelque 200 festivals montréalais et de nombreuses entreprises culturelles. Incontestablement, il est inutile de mentionner qu'il faut d'abord investir dans l'accroissement des compétences des humains pour générer la croissance de l'économie du 21<sup>e</sup> siècle. À chaque année à Montréal, les 2 500 finissants des programmes artistiques et culturels qui graduent des 4 universités et cégeps peinent à intégrer le marché du travail. Ces travailleurs disposent de véritables talents créatifs et possèdent des compétences transversales qui méritent d'être complètement exploitées autour de projets novateurs pour générer de la croissance et de l'innovation. Toute l'industrie de la culture repose sur ce travail de création. Cette situation est préoccupante pour la diversité, l'équilibre et le dynamisme du secteur artistique montréalais et nuit à la santé générale de l'économie de notre métropole.

Il devient impératif pour les créateurs jeunes et moins jeunes d'intégrer de nouveaux modèles d'affaires basées sur l'entrepreneuriat collectif qui conjuguent de nouveaux canaux et technologies et qui multiplient les collaborations avec différents secteurs afin de développer de nouveaux marchés et rejoindre de nouveaux auditoires. Le temps semble maintenant propice à mettre en place des initiatives structurantes qui brisent les silos pour les milieux artistiques québécois et montréalais.

---

<sup>2</sup> Mémoire présenté à la consultation publique « Vers une politique de développement social » Réseau Réussite Montréal, 11 janvier 2017.

**Recommandation 2:** *Il faut favoriser l'établissement d'une main-d'œuvre bien rémunérée dans le secteur culturel, tout en les aidant à acquérir les compétences nécessaires pour lancer leur carrière. Concrètement avec son nouveau statut de métropole Montréal pourrait se doter de mesures stimulantes afin de faciliter l'intégration des talents artistiques dans les entreprises, les organismes et les industries culturelles qui collaborent et/ou qui sont soutenus par la ville.*

## La culture à l'ère du numérique

La culture et les nouveaux médias ont propulsé Montréal comme la nouvelle Mecque de la technologie depuis la sortie de la crise de 2008. Il est certain que l'évolution rapide des technologies numériques a radicalement changé les façons d'écouter de la musique, d'aller à l'opéra, au ballet et au théâtre, de regarder des films. Dans un contexte où les arts trainent toujours un modèle d'affaires du 20<sup>e</sup> siècle, il faut se demander comment s'adapter aux nouveaux comportements de consommations dans un contexte d'évolution technologique fulgurant ?

Les artistes émergents et organismes culturels établis éprouvent des difficultés à générer des revenus et à susciter l'intérêt du grand public. À l'ère de l'hyperconnectivité, les plateformes numériques joueront un rôle crucial pour rejoindre les clients de demain. Les compagnies culturelles disposent de ressources limitées pour mener des campagnes de financement et de promotion efficaces. De plus leurs efforts en philanthropie et commandites se heurtent de plus en plus à une compétition féroce entre secteurs : santé, itinérance, pauvreté.

Nous avons constaté que les organismes culturels font face une féroce compétition entre eux et qu'une cannibalisation des publics et du marché potentiel s'opère de façon insidieuse. Les lieux de spectacles, les organismes culturels se disputent souvent les mêmes ressources, les mêmes publics, les mêmes revenus. La portion du « gâteau » ne change pas. On répète la même logique invariablement. Il en résulte un appauvrissement du secteur culturel qui réduit considérablement l'impact positif que les arts peuvent avoir sur les individus, sur leur développement, sur leur mieux-être et leur cohésion à mieux vivre ensemble et à participer à construire une citoyenneté culturelle<sup>3</sup>. constatations lors du dernier Sommet des arts du Canada à Banff en avril 2016.

**Recommandations 3:** *Il est fortement recommandé que les structures gouvernementales et la ville de Montréal exercent leur leadership en favorisant avec l'apport du secteur culturel et de sa relève, la mise en place d'infrastructures numériques qui vont bénéficier aux écosystèmes de demain. Ces structures devront participer à la mise en place de modèles hybrides et de partenariats publics-privés qui seront les moteurs d'un écosystème florissant pour le secteur des arts montréalais.*

---

<sup>3</sup> Constatations énoncées lors du dernier Sommet des arts du Canada à Banff en avril 2016.

## Développer le positionnement stratégique des talents émergents

En 2017, nous constatons que le monde a évolué au-delà de l'économie industrielle et que l'hyperconnectivité crée de nouvelles opportunités pour innover. Le CJE Montréal Centre-Ville est porté par le désir de voir la réussite et la croissance des artistes émergents issus des facultés d'arts et des grandes écoles spécialisées. Ceci est un défi de taille si on considère que plus de la moitié des organismes dans le secteur culturel font face à des déficits structurels, récurrents.

Conscients que les sources de financement étatique et de mécénat sont de plus en plus limitées, nous constatons : l'augmentation croissante des coûts de production malgré l'instabilité économique qui prévaut ; une couverture artistique et culturelle en baisse et une absence de la critique artistique dans les médias de masse ; des développements fracassants sur le plan des technologies numériques mobiles ; l'entrée en scène des grandes institutions culturelles internationales dans les salles de cinéma, sur les chaînes câblées et sur Internet ; la lente agonie de l'industrie du disque, un secteur de l'édition qui bat de l'aile ; des changements importants chez les consommateurs culturels et générations à venir.

### *L'éléphant dans la pièce*

Un des problèmes intrinsèques au secteur des arts est de générer des revenus. Les gestionnaires du secteur des arts et de la culture sont passés maîtres dans l'art de faire beaucoup avec peu en réduisant les dépenses et en faisant preuve de créativité. En ce sens, nous pourrions à raison penser qu'une mutualisation des effectifs permettraient de réaliser des économies substantielles qui pourraient être réinvesties dans les salaires, la création, la gestion ou la mise en marché. Cette mutualisation pourrait aussi s'apparenter à une rationalisation qui aurait simplement pour effet de réduire les coûts de productions, les immobilisations, l'administration sans pour autant augmenter les revenus et ainsi assurer véritablement le développement durable du secteur. Les revenus marginaux engendrés par ces stratégies ne sont pas garantes de l'augmentation des recettes pour payer les salaires des artistes, les redevances des droits d'auteur. Aujourd'hui l'avantage compétitif n'est plus la somme du rendement des effectifs, mais des connexions<sup>4</sup>.

Au CJE Montréal Centre-Ville, nous entrevoyons de multiples opportunités qui vont générer des actions lucratives portées par la collectivité. Il convient donc de mettre en place des modèles d'affaires qui ouvrent des possibilités de de croissance pour tous en créant une valeur ajoutée pour le secteur des arts.

---

<sup>4</sup> Curtains « the future of the arts in America » Michael Keiser, Février 2015.

**Recommandation 4 :** Nous recommandons à la Ville de Montréal de soutenir adéquatement les initiatives émergentes, qui auront pour but de combler le fossé entre les arts, la culture et les affaires, en utilisant la force des leviers des technologies web existantes pour propulser la notion de réseau et mener à des innovations en affaires, et ce au profit du monde des arts. Ces initiatives prendront des formes qui s'apparentent à des marchés d'arts émergents, des plateformes, des vitrines qui généreront des revenus en suscitant l'intérêt des publics.

### **L'entrepreneuriat culturel et créatif afin de pérenniser la création**

Dans un monde où l'incertitude est grandissante où le travail est de plus en plus souple, de nombreux jeunes deviennent travailleurs autonomes et démarrent leur propre entreprise. Il faut donc départir quelles proportions des travailleurs autonomes démarrent une entreprise pour des raisons de survie pour suppléer à leurs revenus comme le font nombres de pigistes du secteur culturel et des médias. Certains conjuguent un emploi de survie avec une entreprise en démarrage. Il faut souvent compter de 3 à 5 ans avant que l'entreprise génère suffisamment de fonds d'abord pour payer des salaires et ensuite pour offrir des rendements et profits.

Les réalités de l'entrepreneuriat :

- Engouement et optimisme pour les start-up/incubateurs (on en recense plus de 200 actuellement et très peu dans le secteur des arts) ;
- Faute de compétences entrepreneuriales, de temps et de revenus, les jeunes entrepreneurs abandonnent après 18 mois;
- Dans le secteur des arts, on dénote clairement un manque d'expérience, de crédibilité, de réseaux de soutien en entrepreneuriat;
- Difficulté d'accès au fonds de démarrage dans le secteur des arts.
- 2 entrepreneurs sur 10 réussiront à passer le cap des 5 ans
- Nécessité de faire des essais et des erreurs et ne pas avoir peur de l'échec.

**Recommandation 5 :** Nous recommandons à la Ville de Montréal, d'explorer collectivement comment conjuguer l'entrepreneuriat et la pratique artistique, en suscitant l'intérêt pour l'entrepreneuriat culturel sans compromettre ni travestir la qualité du travail, du contenu des œuvres artistiques.

### **Sensibiliser et accompagner la relève du secteur des arts et de la culture**

L'approche développée par le Carrefour jeunesse-emploi Montréal Centre-Ville est basée sur sa compréhension du statut et de la réalité des micro-entrepreneurs, des travailleurs autonomes et des entrepreneurs collectifs du secteur culturels. Ils doivent également faire face à différents problèmes : forte compétition, fragmentation des secteurs, surcharge de travail, irrégularité et

précarité d'emploi, manque de ressources adaptées et absence de réseau de contacts professionnels. Notre expertise nous a permis d'évaluer que les besoins des jeunes artistes et travailleurs culturels sont l'accès à l'information et aux ressources, le développement de compétences paradisciplinaires (comme l'entrepreneuriat et la gestion de carrière), le soutien, l'encadrement et le suivi, le réseautage ainsi que l'établissement de ponts vers l'acquisition d'expérience professionnelle en adéquation avec leur qualification.

La constance et l'engagement du CJE Montréal Centre-Ville envers les jeunes artistes s'inscrivent dans un continuum qui force, constamment, la création de plateformes pour soutenir de nouvelles façons de faire. À cet effet il nous semble prioritaire et urgent de :

- Sensibiliser les jeunes artistes finissants des écoles et autodidactes aux possibilités qu'offrent les nouveaux modèles d'affaires en entrepreneuriat artistique et culturel à Montréal;
- Offrir des exemples concrets de nouveaux modèles d'affaires dans le domaine des arts qui dépassent la dichotomie entre le secteur commercial et le secteur à but non lucratif.
- Favoriser l'émergence de nouveaux modèles organisationnels préconisant le partage des ressources, l'engagement social, l'augmentation des revenus autogénérés et le choix des formes juridiques appropriées;
- Accompagner ces artistes émergents vers l'autonomie financière en choisissant le modèle organisationnel et le modèle d'affaires adéquat et en visant l'accroissement de leurs revenus ;
- Favoriser l'acquisition de compétences en entrepreneuriat dans un contexte numérique, souple et agile sans dépenser des millions dans des infrastructures ;
- Soutenir les artistes émergents dans leurs efforts de développement des marchés et publics en diffusant leurs œuvres.
- Sensibiliser les universités à mieux préparer les finissants des faculté d'arts qui vont intégrer le milieu des arts et de la culture

Cette approche réside dans la nécessité de coconstruire les modèles qui permettront aux artistes de poursuivre la création, la production et la diffusion de leurs œuvres en rejoignant un plus vaste public et en générant de plus amples revenus.

Nous croyons qu'il est temps de réinventer le modèle d'accompagnement en arts, car les artistes émergents se retrouvent comprimés dans un système qui repose principalement sur le soutien public et qui s'essouffle. Les artistes entrepreneurs émergents qui figuraient dans les cas de l'étude INRS sur les Innovations entrepreneuriales et pratiques émergentes dans le secteur des arts<sup>5</sup>,

---

<sup>5</sup> **Innovations entrepreneuriales et pratiques émergentes dans le domaine des arts**, menés sous la direction de Guy Bellavance, de l'Institut national de la recherche scientifique, Centre Urbanisation Culture Société, 2014.

(voir résumé en annexe 2) expriment avec forces qu'ils ont besoin de plus de soutien financier, peu importe sa provenance. Les artistes ont la nette impression que cette réalité hypothèque l'avenir de la culture, car beaucoup d'entre-eux abandonnent la création pour des raisons économiques.

La pérennisation de la création et de ses acteurs nous exorte à engendrer des partenariats novateurs entre les instances économiques et culturelle de la ville, les universités et facultés d'arts, les CÉGEPS et les CJE afin de répondre à ces réalités.

**Recommandation 5:** *développer et mettre en place des démarches structurantes d'accompagnement en entrepreneuriat, qui prennent compte du caractère spécifique au secteur culturel, afin de favoriser l'acquisition de compétences entrepreneuriale des jeunes artistes et travailleurs culturels de façon inclusive.*

Il est crucial pour notre écosystème culturel de se demander comment monnayer les expertises développées par artistes en les conjuguant à la créativité des industries culturelles et du monde des affaires. Il faut surtout permettre l'exploration des interpollinisations en testant des alternatives avant de fixer les projets dans des structures. Cette stratégie permettrait d'explorer des modèles mixtes de financement avec un apport du public et du privé qui permettrait de tester et "prototyper" ces nouveaux modèles économiques adaptés à la nouvelle génération d'artistes et d'imaginer et de créer ensemble un nouveau modèle de soutien pour répondre aux besoins actuels d'une nouvelle génération d'artistes entrepreneurs et d'organismes artistiques et culturels.

**Recommandation 6:** *Nous suggérons de soutenir le démarrage d'expériences en entrepreneuriat collectif pour accroître les synergies entre les artistes émergents et établis, les entrepreneurs, les directeur des SDC, les commerçants, les chercheurs, les professionnels de la communication et du marketing, les ingénieurs informatiques et les créateurs de nouvelles technologies numériques.*

## **Vision pour montréal**

### **Montréal Art-Up 2022**

Le CJE Montréal Centre-Ville anticipe la vision de ce que sera Montréal en 2022

- Un écosystème artistique et culturel, régénéré ;
- Une communauté artistique et culturelle innovante, en interaction avec les secteurs de l'innovation, de l'économie sociale et des entreprises culturelles.

Prenant la forme d'une agence qui partagerait des services et des ressources spécialisés afin de décupler son potentiel, celle-ci serait animée par une communauté d'entrepreneurs artistiques et culturels, ce centre d'innovation favoriserait le démarrage de nombreux projets artistiques innovants en plus de

soutenir les créateurs à dénicher des contrats et des commandes. Ce contre conjugue les réalités en employabilité et en entrepreneuriat du secteur culturel.

Les artistes-entrepreneurs qui fréquenteront **Art-Up 2022** pourront mettre au point des organisations bicéphales combinant structure à but non lucratif, coopératives, mutuelles de manière à générer des activités dans les secteurs commerciaux et communautaires. D'autres élaboreront des produits ou des services qui dégagent des revenus permettant de financer leurs opérations artistiques non commerciales. D'autres encore mettront en commun des besoins et des ressources afin d'avoir plus de liberté de création. Finalement, plusieurs autres modèles innovants et non conventionnels auront cours. Dans le contexte actuel de ressources limitées, les futures générations de créateurs et de travailleurs culturels saisissent bien que pour croître, leurs actions doivent s'enraciner dans des modèles soutenables et adaptables.

**Montréal a assuré une meilleure diffusion de la production culturelle ainsi que la découverte des artistes montréalais de demain.**

- En permettant aux artistes d'augmenter leurs revenus ;
- En facilitant l'acquisition des œuvres de la relève (programme Montreal-Achat);
- En rendre les œuvres accessibles pour le public, au Centre-Ville de Montréal ;
- En s'associant aux sociétés de développement commerciales pour multiplier les solutions innovantes et rencontrer les publics;
- En contribuant à mettre en place des plateformes numériques - vitrines de talents;
- En se dotant d'un bureau de l'exportation des arts – nouvelle aile du Conseil des arts de Montréal.

**Recommandations pour une vision anticipée de Montréal en 2022**

- Réunir les acteurs du milieu artistique et culturel, des nouvelles technologies et du marketing ;
- Multiplier les opportunités de réseautage (programmation d'activités, animation de communautés)
- Accroître la synergie de la communauté artistique dans un lieu stratégique (chaîne de création/ production / diffusion) ;
- Offrir des formations de groupe accessibles à la communauté de membres ;
- Donner l'accès à une banque de spécialistes (avocats, agents, collecte de fonds) en offrant des services d'accompagnement à la carte ;
- Mettre en commun les ressources et partager des services spécialisés (direction générale, développement en diffusion, de marché, etc.).
- Donner l'accès à des ressources spécialisées pour développer et accompagner les projets d'entreprises collectives ;
- Créer et adapter des outils performants pour accompagner ces entreprises collectives.
- Soutenir des services d'accompagnement aux artistes-entrepreneurs :
- Repérer la relève entrepreneuriale artistique

- Faciliter l'accès aux sources de financement en démarrage d'entreprise artistique et culturelle
- Mettre en place des programmes pour co-investir, coproduire et codiffuser.
- La ville s'est doté d'un programme pour soutenir le prédémarrage, démarrage :
  - Sa mesure d'aide au démarrage d'entreprises collectives artistiques et culturelles qui vise le développement organisationnel et l'implantation d'un modèle d'affaires innovant sur le plan social ayant une action structurante sur le territoire ;
  - Son soutien aux activités de réseautage commerciales et de formation réseautage visait à soutenir des entreprises du secteur artistique à développer leurs marchés et à multiplier les partenariats qui offrent des potentiels ;

### Réalisations

- *Devant la demande et les succès Montréal s'est doté d'une infrastructure stratégique, un lieu emblématique pour accompagner les entrepreneurs de la relève à faire émerger de nouveaux modèles soutenables dans le secteur culturel et des communications qui permettront de mutualiser et de diversifier leurs ressources en tissant des liens avec différents secteurs.*
- *Montréal a financé le démarrage de 6 incubateurs culturels qui lui a permis de soutenir 500 artistes entrepreneurs émergents qui participent au rayonnement de Montréal à l'international.*
- *Montréal a investi dans des programmes d'acquisition de compétences entrepreneuriales et reçoit régulièrement des conférenciers internationaux et des formateurs qui offrent de l'entraînement et des simulations aux futurs entrepreneurs afin qu'ils développent rapidement les compétences et réflexes nécessaires ;*

**Recommandation 7 :** Nous recommandons fortement à la Ville de Montréal que la vision portée par la nouvelle politique culturelle soit accompagnée des fonds nécessaires à sa mise en place et à son opérationnalisation de 2017 à 2022.

## CONCLUSION

Les actions initiées et menées par le Carrefour jeunesse-emploi Montréal Centre-Ville de 2005 à 2017, font état d'une démarche structurante pour les entrepreneurs artistiques émergents et pour l'écologie du milieu des arts et de la culture. Nous constatons que cette démarche porte ses fruits et ceci se reflète pas à pas dans la durabilité des modèles organisationnels mis en place par nos jeunes entrepreneurs de la relève artistique. Cette vision transversale de la culture participe donner un sens à l'ensemble des citoyens de Montréal. .

Nous pouvons affirmer qu'il est possible pour le secteur des arts de mettre à contribution les avancées faites dans les secteurs de l'innovation et des nouvelles technologies. Nous sommes forcés de constater que le monde est passé d'une économie industrielle à une économie numérique hyperconnectée. Il nous semble aussi important pour le milieu de saisir cette opportunité unique de jouer dans la cour des grands et de donner aux créations et productions artistiques les parts de marché qui leur reviennent.

Nous croyons profondément que les arts et la culture opèrent un pouvoir de transformation sur l'individu. Ils contribuent au mieux-être des personnes. Les arts et la culture sont le ciment de notre société, car ils engagent les citoyens à créer des environnements enrichissants où chacun peut s'épanouir, communiquer et coexister. Naturellement, les citoyens, consommateurs culturels expriment et partagent leurs goûts artistiques et culturels entre eux sur les réseaux sociaux. Ces échanges contribuent à renforcer le sentiment d'appartenance des groupes et à leur donner une identité spécifique. Les innovations entrepreneuriales participent à cette nécessité pour les individus de se relier artistiquement et culturellement grâce aux connexions numériques en temps réel avec des gens, des œuvres, des entreprises et des dispositifs qui vont leur offrir ces expériences culturelles. Ces innovations doivent devenir les alliés de la persévérance artistique montréalaise.

« Le développement durable doit être présenté pour susciter l'engagement émotif et créatif du plus grand nombre des êtres humains, car ils sont les premiers responsables et bénéficiaires de ce qui doit devenir un vaste projet de civilisation élaboré et déployé avec résolution. Or comment y arriver sans faire appel aux arts, au patrimoine et à la culture comme espace possible, disponible, gratuit et sans cesse renouvelable de création et de citoyenneté ? N'ayons pas crainte de l'affirmer : plus que jamais, l'avenir du développement durable passe par la culture, puisque c'est la condition *sine qua non* de son humanisation et l'optimisation de son pouvoir de mobilisation ».

*Extrait de la conférence de Simon Brault, 20 avril 2014, Thessaloniki, Grèce*

## ANNEXE 1

### Actions menées par le CJE Montréal Centre-Ville en entrepreneuriat artistique

#### BRISE-GLACE (2011)

Brise-Glace est un projet qui a permis d'accompagner, de septembre 2010 à avril 2011, 67 artistes émergents de toutes les disciplines dans une démarche en entrepreneuriat artistique. Ce projet a culminé avec un événement interdisciplinaire les 3 et 4 février 2011, au Grand Foyer Culturel de la Place des Arts, où les jeunes artistes ont pu présenter leurs œuvres dans un cadre professionnel, devant un vrai public composé de 14 000 personnes. 350 jeunes artistes et travailleurs culturels ont été rejoints par le projet. 55 jeunes artistes, représentant 17 propositions artistiques, ont vécu l'expérience d'une diffusion professionnelle. Au moins 12 solos ou collectifs sur 17 ont décroché des contrats suite à Brise-Glace, soit plus de 70%.

#### EX-CROISSANCE – PHASE I (2014)

Ex-Croissance s'inscrit dans une initiative plus large, débutée en 2012. En effet, grâce à un partenariat avec le Ministère des Finances et de l'Économie (MFEQ) et l'Institut National de Recherche Scientifique (INRS), le CJE Montréal Centre-Ville a pu mettre en branle une étude intitulée *Innovations entrepreneuriales et pratiques émergentes dans le domaine des arts*, répertoriant les modèles d'affaires émergents dans le secteur des arts. Ex-Croissance, a donc été un processus en 3 stades : une présentation des résultats de l'étude avec panel de discussion (juin 2014 à la cinémathèque, 154 participants), une rencontre de travail avec de jeunes artistes et travailleurs culturels qui avait pour but de récolter les besoins des jeunes tout en leur faisant constater les forces et les faiblesses de leur modèle d'affaires en effectuant une session de travail d'une journée sur la réalisation de leur propre canevas organisationnel (*Business model*) afin de travailler à s'approprier les nouvelles données dans le cadre d'un grand rendez-vous d'atelier-laboratoires, avec conférencier et dîner réseautage. 3 bourses ont également été remises à de jeunes artistes entrepreneurs prometteurs.

#### EX-CROISSANCE – PHASE II (2015-2016)

Dans la foulée de la première édition du projet Ex-Croissance, nous avons offert une série de conférences et d'ateliers en collaboration avec Culture Montréal, HEC, le Chantier de l'économie sociale, PME Montréal Centre-Ville, le Cégep du Vieux-Montréal et le collège Dawson. Offerte aux artistes entrepreneurs et aux travailleurs culturels, elle comportait 6 modules. Dans le cadre de ce projet, nous avons également mis sur pied un service de maillage entre des artistes et travailleurs culturels de la relève et des professionnels chevronnés du milieu des arts et de la culture, selon les besoins et les disciplines artistiques, afin de favoriser le transfert de connaissances. Cette première cohorte comptait 12 duos.

### **DÉFI DE L'ENTREPRENEURIAT JEUNESSE (2005 à aujourd'hui)**

Dans le cadre de ce projet récurrent, le CJE a offert des services à de jeunes artistes et travailleurs culturels afin de les aider à s'intégrer au marché de l'emploi dans leur secteur.

Avec toujours en tête l'approche globale des CJE, notre conseiller spécialisé a accompagné, conseillé et soutenu ces jeunes, en accord avec les conditions particulières de ce domaine du travail (précarité, double statut employé/travailleur autonome, etc.) Utilisant majoritairement une approche individuelle, nous avons également offert une foule d'ateliers portant sur des sujets pouvant contribuer à faciliter l'intégration socioprofessionnelle des jeunes. À ce jour, c'est près de 900 artistes émergents qui ont bénéficié de l'accompagnement unique du CJE Montréal Centre-Ville.

Le Carrefour jeunesse-emploi Montréal Centre-Ville jouit d'une excellente réputation quant à sa capacité à accompagner les jeunes artistes et travailleurs culturels vers le marché du travail et l'autonomie professionnelle. Construit pendant 15 ans de recherche, de développement et d'actions sur le terrain, nous croyons fermement que nous sommes une ressource complémentaire à la ville de Montréal et à ses instances pour mener à bien l'accompagnement en entrepreneuriat d'artistes émergents.

### **DÉVELOPPEMENT DU PROJET MKT – LE MARCHÉ DE L'ART ÉMERGENT (2018) 1<sup>RE</sup> ÉDITION**

## ANNEXE 2

### **Innovations entrepreneuriales et pratiques émergentes dans le secteur des arts**

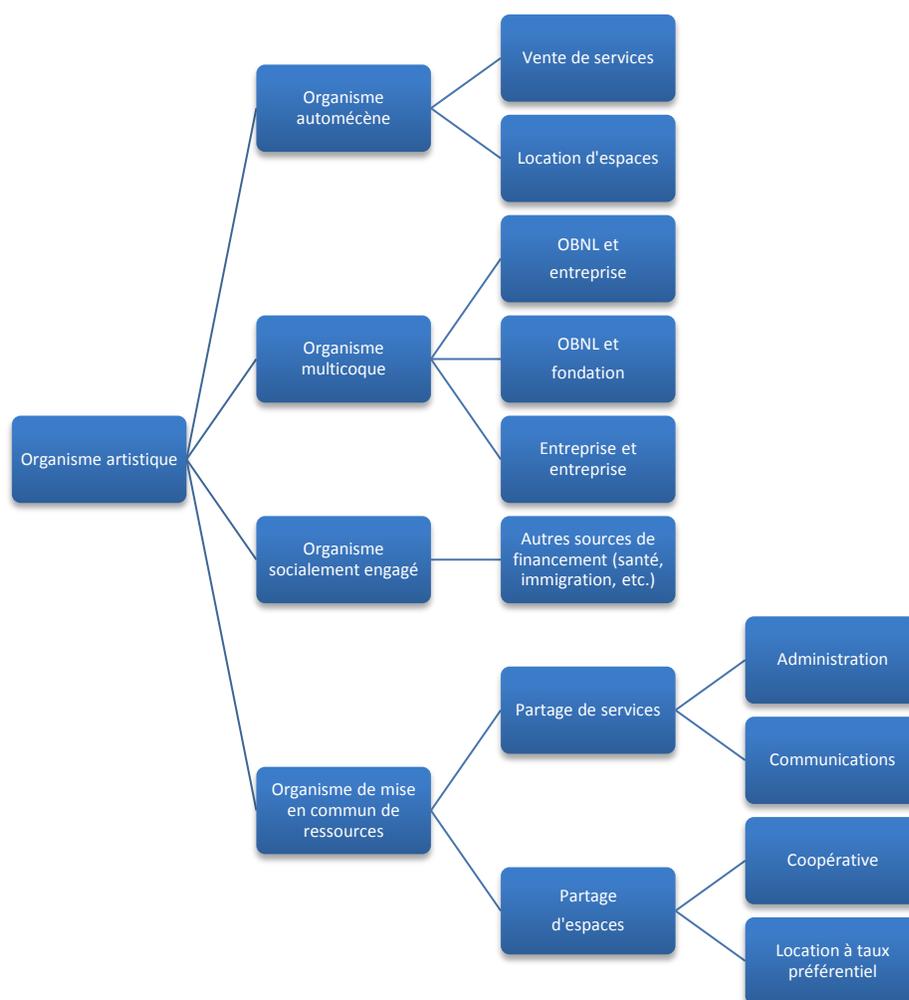
Afin de trouver des solutions aux enjeux de l'aide financière, des modèles organisationnels, de la diffusion et du réseautage sectoriel et intersectoriel le CJE Montréal Centre-Ville initié en 2012 en collaboration avec l'Institut National de Recherche Scientifique (INRS), une démarche de recherche sur les innovations entrepreneuriales de la relève dans le secteur des arts à Montréal. Cette démarche fut en partie réalisée grâce au soutien du programme Créneau d'excellence du Ministère Finance et Économie du Québec.

#### **Objectifs de la démarche**

- Documenter et faire connaître les innovations entrepreneuriales dans les domaines des arts et de la culture
- Sensibiliser les jeunes artistes finissants des écoles et autodidactes âgés entre 16 et 35 ans, aux possibilités qu'offrent les nouveaux modèles d'affaires en entrepreneuriat artistique et culturel à Montréal
- Offrir des exemples concrets de nouveaux modèles d'affaires dans le domaine des arts qui dépassent la dichotomie entre le secteur commercial et le secteur à but non lucratif.
- Favoriser l'émergence de nouveaux modèles organisationnels préconisant le partage des ressources, l'engagement social, l'augmentation des revenus autogénérés et le choix des formes juridiques appropriées.
- Ouvrir de nouvelles pistes d'action (création, développement) en entrepreneuriat artistique pour les jeunes qui fréquentent le CJE Montréal Centre-Ville.

**Résumé de l'étude sur les innovations entrepreneuriales et pratiques émergentes dans le domaine des arts**, menés sous la direction de Guy Bellavance, de l'Institut national de la recherche scientifique, Centre Urbanisation Culture Société, 2014.

## Typologie préliminaire des innovations entrepreneuriales



### Contexte

Au Québec, comme dans de nombreux pays occidentaux, les jeunes artistes sont trop souvent obligés d'adopter les modèles d'affaires existants lorsque vient le moment de créer, de produire et de diffuser leurs œuvres. Le modèle dominant encourage les jeunes compagnies à solliciter presque exclusivement l'État, que ce soit sous la forme de subventions à des organismes ou de bourses à des artistes individuels. Pourtant, les enveloppes budgétaires des ministères concernés n'augmentent pas suffisamment en proportion de la création constante de nouvelles compagnies. Cela occasionne un très faible taux d'accès à ce type de financement, montrant bien que l'État ne réussit pas à subvenir seul aux besoins du milieu artistique. À Montréal, de jeunes entrepreneurs culturels dynamiques ont entrepris de créer des modèles d'affaires innovants qui cherchent à offrir une plus grande autonomie à leur entreprise: au niveau des formes juridiques, des services, des produits artistiques, du fonctionnement et de la gestion. Certains développent des organisations bicéphales combinant structure à but non lucratif et à but lucratif, de manière à avoir un pied dans chaque domaine. D'autres élaborent des produits ou des services qui dégagent des profits permettant de financer leurs opérations artistiques non

commerciales. D'autres encore mettent en commun des besoins et des ressources afin d'avoir plus de liberté de création. Finalement, plusieurs autres modèles non conventionnels peuvent avoir cours. Il devenait donc très pertinent d'étudier ces nouveaux modèles d'affaires dans le secteur des arts afin d'accompagner les futurs entrepreneurs artistiques de la relève.

### **Mandat, objectif et contexte de l'étude**

L'étude avait pour objectif principal de documenter les pratiques d'entreprises artistiques montréalaises de création récente qui se présentent comme des alternatives aux modèles traditionnels de financement des organismes et entreprises artistiques. Il s'agit d'offrir des exemples concrets de pratiques dérogeant à l'opposition habituelle vécue au Québec, comme dans de nombreux pays occidentaux, entre d'un côté, un modèle s'appuyant presque exclusivement sur des fonds publics et sur des dons privés (recueillis dans le cadre de campagnes de financement) ; et d'un autre côté, un modèle qui compte sur les revenus générés par la vente de produits artistiques. Ces deux modèles sont, majoritairement, les seules alternatives connues et adoptées par les finissants des écoles d'art.

Depuis quelque temps, on assiste à une remise en question de cette structure de financement qui ne laisse que peu de place à la relève et aux initiatives originales. Malgré plusieurs tentatives pour changer la donne, le problème demeure. En somme, les subventions sont difficiles à obtenir et les activités commerciales représentent une trop forte dose de risque. Reste alors le secteur de l'économie sociale culturelle, mais là non plus, tout n'est pas si simple.

Les entreprises culturelles doivent faire preuve d'originalité pour se démarquer à une époque où le financement public semble plus difficile à obtenir et à maintenir que jamais. Nous encourageons les lecteurs à consulter le rapport officiel disponible gratuitement à l'adresse suivante : <http://www.ex-croissance.com/etude>

Les artistes-entrepreneurs rencontrés nous ont partagé les motifs et contextes à l'origine de leur entreprise, les raisons derrière le choix de modèle juridique et leur perception de l'entrepreneuriat artistique.

Les motifs de création sont de deux ordres : soit dans un objectif de professionnalisation (créer son propre emploi, acquérir de l'expérience, améliorer ses conditions de vie en tant qu'artiste) ; soit selon un engagement social (l'art comme outil de changement social). Ces deux objectifs ne sont pas complètement exclusifs et cohabitent à degrés divers.

Les formes juridiques choisies par les entreprises sont fortes de sens. Dans bien des cas d'abord à but lucratif, les artistes-entrepreneurs qui optaient pour des modèles hybrides avaient finalement opté par dépit pour l'OBNL afin d'être admissibles aux subventions. Pour les entrepreneurs artistiques du secteur, des arts visuels et de la performance, OBNL dès leur création, ont tout de même des liens plus ou moins directs avec la forme à but lucratif, soit par l'intermédiaire

de programmes internes ou d'une entreprise partenaire. Avec étonnement, peu d'entrepreneurs artistiques ont choisi le mode coopératif à but non lucratif pour les valeurs mises de l'avant (démocratie, responsabilité collective) et pour les avantages du réseau des coopératives. Dans l'ensemble, les entrepreneurs du secteur ont souligné le pouvoir d'attraction toujours fort de la forme OBNL dans le milieu culturel qui est vue comme « la moins pire » des solutions, est en parfaite cohérence avec les visées sociales des entreprises et semble porteuse à long terme.

Finalement, si certains artistes se considèrent d'emblée comme entrepreneurs et en ont une perception positive, d'autres refusent plus ou moins l'étiquette. Les notions d'« entrepreneur social » et d'« entreprises d'économie sociale » viennent également nuancer ou complexifier ces propos : certains s'en revendiquent au nom de leur engagement social, d'autres les rejettent au nom de leur mission artistique.

### **Le positionnement et le rayonnement des entreprises artistiques**

Les dirigeants des cinq entreprises ont été interrogés sur l'état de leurs relations avec les différents acteurs qui gravitent dans le milieu culturel, soit les institutions culturelles publiques (CALQ, CAQ, CAM) et les organismes gouvernementaux (ministères, sociétés d'État, municipalités), les entreprises privées, les fondations, les universités, les médias, leur milieu artistique, les syndicats et les groupes communautaires. On note que chaque entreprise s'appuie sur un ou plusieurs types d'acteurs particuliers pour surmonter les obstacles et/ou pour assurer leur développement, et que le tout participe à leur originalité.

Ces entreprises possèdent un rayonnement géographique différent les unes des autres en termes de visibilité acquise et recherchée. Certaines se considèrent avant tout Montréalaises, avec quelques liens au Canada et à l'international. Pour d'autres, l'échelle est plutôt provinciale avec quelques liens ponctuels dans la Francophonie. Certaines entreprises s'exportent de plus en plus du Québec vers le Canada anglais et possèdent une visibilité internationale.

Virtuellement, les efforts déployés sont également variables selon leur stade de développement. Par contre, elles ont en commun la grande importance qu'elles accordent aux réseaux sociaux, et au web, qui leur offre plusieurs avantages : plus facile à utiliser qu'un site web ; peut servir de source d'inspiration et de recherche ; est un outil de visibilité ; permet une association virtuelle avec des réseaux partageant leur type d'art ; permet l'archivage ; est un bon outil de gestion ; permet un ancrage dans un mouvement social ; permet de souligner le travail des partenaires et bénévoles.

### **Enjeux et opportunités**

Les principaux enjeux organisationnels des entreprises rencontrées relèvent du manque d'accessibilité au financement et aux fonds publics. Les dirigeants des entreprises ont fait part d'enjeux spécifiques de leur situation (ex : insécurité financière, quête de légitimité, plagiat par les pairs), mais des enjeux plus

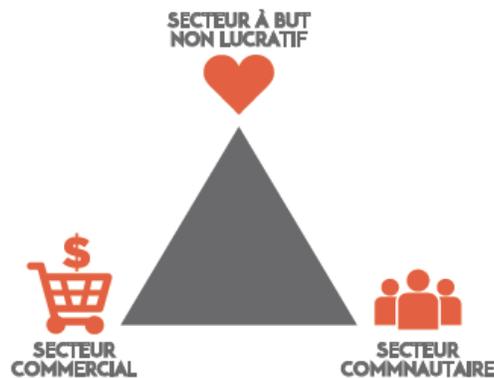
généraux ont fait surface : se définir pour se démarquer ; être financé au fonctionnement ; améliorer le rayonnement de l'entreprise et la reconnaissance par le milieu ; raffiner ses méthodes et relever de nouveaux défis.

Les artistes entrepreneurs ont identifié les facteurs favorables qui permettent le développement des entreprises afin de prendre leur envol, de relancer leur croissance, parfaire leurs stratégies et faire progresser leur entreprise et assurer leur pérennité, consolider leurs acquis et développer leur créneau.

Les dirigeants d'entreprises artistiques ont aussi identifié certains points d'importance comme le fait d'être capable d'exprimer clairement la mission de l'entreprise ; de pénétrer des marchés différents ou construire des marchés alternatifs ; d'avoir des mandats clairs entre les gestionnaires ; posséder quelques connaissances en gestion ou obtenir du soutien en la matière ; d'avoir une bonne connaissance des ressources disponibles (bourses, programmes de démarrage) ; d'investir en temps et/ou en argent dans les outils communicationnels ; d'utiliser le Web et les réseaux sociaux ; d'avoir l'appui de différents réseaux et partenaires ; de s'impliquer dans le milieu auquel on appartient.

### **Structure des entreprises et innovations organisationnelles**

L'étude fait la démonstration que, malgré le rôle incontournable que jouent les institutions culturelles, notamment les Conseils des arts, les entreprises culturelles évoluent dans un écosystème complexe. C'est pourquoi on peut observer le tout comme un positionnement entre trois grands secteurs : le commercial (orienté vers une logique de marché), le non lucratif (orienté vers la création) et le communautaire (orienté vers des pratiques artistiques développées en réponse à des problèmes sociaux).



Aucun des entrepreneurs rencontrés n'appartient exclusivement à l'une de ces catégories, mais elles se trouveraient plutôt à mi-chemin entre certaines d'entre elles. Par exemple entre le commercial et le non lucratif, où d'autres se retrouvent entre le non lucratif et le communautaire. Certains naviguent entre le commercial et le communautaire.

L'étude permet aussi de goûter à l'originalité structurelle que chaque entreprise culturelle peut développer en marge des modèles habituels. Autrement dit, il n'y a pas qu'une seule façon de se démarquer, même si on opte pour une forme juridique « traditionnelle », telle que l'OBNL. D'autres formes sont possibles, comme « l'OBNL décomplexé » où l'on joue le jeu des subventions tout étant ouvert à des activités commerciales ; l'auto-mécénat où l'on réinvestit les profits d'une activité commerciale dans la mission culturelle ou sociale de l'entreprise ; « l'organisme électron », non lucratif, mais rattaché à une entreprise commerciale ; l'entreprise intermittente qui ne s'active que quelques mois par année ; la forme coopérative, non originale, mais peu répandue dans le milieu culturel ; ou l'organisme « multicoque » qui chapeaute plusieurs structures combinant, par exemple, un OBNL, une entreprise commerciale et un organisme communautaire.

Finalement, l'étude soulève des questions qui restent en suspens. En effet, on peut se demander quelle place et quelle légitimité accorder au financement croisé (public et privé) ou encore tenter de remettre en piste la question de l'émergence et de la relève : comment se définissent-elles dans les réalités actuelles ? On peut aussi explorer comment les programmes d'aide au démarrage influencent les structures et la mission des entreprises culturelles. Surtout, on peut réfléchir à la place que les institutions culturelles accorderont à l'avenir aux entrepreneurs artistiques qui désirent renouveler les pratiques tout en étant économiquement originaux et viables.