



la Chambre de commerce
du Montréal métropolitain

Créer de la prospérité à partir de notre effervescence culturelle

Recommandations sur le projet de *Politique de développement culturel 2017-2022* de la Ville de Montréal,
présentées à la Commission permanente sur la culture, le patrimoine et les sports

21 mars 2017

Contexte

La Chambre de commerce du Montréal métropolitain (la Chambre) compte plus de 7 000 membres. Sa mission est d'être la voix du milieu des affaires montréalais et d'agir pour la prospérité des entreprises et de la métropole. La Chambre s'engage dans des secteurs clés du développement économique en prônant une philosophie d'action axée sur l'engagement, la crédibilité, la proactivité, la collaboration et l'avant-gardisme. La Chambre est le plus important organisme privé au Québec voué au développement économique.

Introduction

Dans le cadre des consultations menées par le Gouvernement du Québec visant à adopter une nouvelle Politique culturelle en août dernier, la Chambre déclarait en ouverture de son mémoire qu'elle était « bien consciente que le domaine de la culture dépassait largement la loupe du commerce et du rendement économique, » puisque la culture « est un élément fondamental qui sous-tend une société ». C'est également dans cette optique plus large que nous soumettons aujourd'hui le fruit de nos réflexions à la Ville de Montréal.

Nos recommandations ne s'orientent pas nécessairement dans une optique de rentabilité commerciale pour l'industrie culturelle. Elles privilégient deux axes, soit le développement d'une curiosité pour la créativité culturelle de la métropole et l'incitation à une meilleure efficacité organisationnelle. Nous prenons cette orientation, d'une part parce que nous croyons qu'il s'agit d'une plus-value que peut apporter la Chambre dans le cadre d'une réflexion sur l'avenir de la culture, et d'autre part parce que nous sommes convaincus que la population montréalaise en général – les créateurs en particulier –, pourraient bénéficier de politiques publiques axées sur le développement de la demande et favorisant l'efficacité.

Nous plaçons la citoyenneté culturelle au cœur de notre réflexion. En effet, la numérisation des contenus et la multiplication des canaux de distribution ont modifié la relation que peut entretenir le simple citoyen avec l'art. Autrefois confiné au strict rôle de spectateur, le citoyen d'aujourd'hui peut facilement occuper le rôle de producteur de culture, comme en font foi les millions de vidéos YouTube d'amateurs qui chantent, dansent ou exposent leurs œuvres.

Nous constatons que beaucoup d'efforts ont été déployés au cours des dix dernières années pour soutenir l'offre culturelle de nos créateurs. Si ces efforts doivent se poursuivre, nous croyons qu'il est maintenant temps de mettre davantage l'accent sur la demande de nos produits culturels, aussi bien auprès des Montréalais et des Québécois que des passionnés de culture de l'étranger qui ne demandent qu'à découvrir nos artistes. D'autre part, une attention particulière devrait être portée à l'exportation de nos produits culturels. C'est notamment dans cette optique que la Chambre tente d'intégrer un volet culturel dans certaines de ses missions commerciales et qu'elle entend continuer à le faire au cours des prochaines années.

I. Agir sur la demande culturelle

L'abondance de l'offre culturelle à Montréal n'est plus à démontrer. Qu'il s'agisse du grand nombre de spectacles de qualité offerts, de l'envergure des expositions offertes par les musées et les galeries d'art ou des projections cinématographiques québécoises de films primés, Montréal mérite amplement son statut de métropole culturelle.

Malheureusement, force est de constater que la demande du public pour cette production culturelle n'est pas toujours au même niveau. Ce déséquilibre entre la quantité d'offre culturelle et la demande du public

explique sans doute en partie la faiblesse du revenu moyen gagné par nos artistes. Selon nos dernières estimations, ceux qui forment ce que nous avons appelé le « cœur créatif » de la métropole doivent en effet se contenter d'un revenu annuel moyen de 23 500 \$¹. À l'évidence, un grand nombre d'entre eux ne parviennent pas à vivre de leur art et doivent combiner celui-ci avec d'autres emplois pour subvenir à leurs besoins.

La Chambre croit que la solution ne réside pas dans une augmentation des subventions. Nous estimons qu'il serait plus bénéfique à long terme de mettre l'accent sur l'augmentation de la demande culturelle, et ce, pour deux raisons. La première est purement économique : nous voulons donner les moyens à notre industrie culturelle de reprendre sa croissance au niveau du nombre d'emplois et des revenus, alors qu'elle connaît une certaine stagnation depuis 2008². D'autre part, à l'instar de Simon Brault, chef de la direction du Conseil des arts du Canada et ancien président de Culture Montréal, nous nous questionnons sur la légitimité d'un système soutenu par des impôts « s'il ne répond pas à la demande et n'encourage pas le besoin pour l'art et la culture »³. Ajoutons à cela qu'aucun secteur ne peut espérer recevoir l'appui de l'État en croissance à long terme si la demande populaire n'est pas au rendez-vous.

Montréal est une véritable pépinière culturelle. La qualité de nos productions ainsi que la réputation de nos artistes dépassent nos frontières. Pour appuyer cette industrie à la hauteur de ce qu'elle mérite, il devient prioritaire de faire en sorte que la population s'y intéresse en beaucoup plus grand nombre.

A. Stimuler la demande culturelle des Montréalais dans l'ensemble des quartiers

La Chambre adhère au consensus qui s'est dégagé depuis le premier Rendez-vous *Montréal, métropole culturelle* en 2007, selon lequel il nous faut développer le concept des Quartiers culturels sur l'ensemble du territoire montréalais. Nous croyons que l'une des clés du succès pour qu'un plus grand nombre de citoyens s'intéressent à la culture réside dans la proximité qu'ils peuvent avoir avec celle-ci dans leur milieu de vie. En ce sens, les Maisons de la culture jouent un rôle important, car elles deviennent souvent une porte d'entrée vers la culture pour bon nombre de citoyens.

Dans cette optique, et parce qu'ils participent activement à l'identité des quartiers, nous croyons que les commerces de proximité et leurs Société de développement commercial (SDC) respectives peuvent jouer un rôle de premier plan dans le développement des Quartiers culturels. Les restaurants et les bars se transforment souvent eux-mêmes en des salles de spectacle qui permettent à des artistes émergents de se produire. Les murs extérieurs de certains commerces peuvent servir à déployer de l'art mural. Les commerces peuvent également jouer un rôle important pour publiciser des événements culturels ou s'associer à ces derniers. Les commerçants représentent des partenaires de choix qu'il faut impliquer dans le développement des Quartiers culturels.

Les prochaines stratégies visant à promouvoir les Quartiers culturels auront intérêt à tirer des enseignements de l'échec de La Ligne Bleue. Cette initiative qui faisait activement la promotion des institutions culturelles ayant pignon sur rue le long de la ligne bleue du métro a eu des débuts prometteurs et a réussi à développer des communautés d'intérêts dans ces quartiers. Il semble que les institutions membres en sont toutefois arrivées à la conclusion que les retombées commerciales étaient trop faibles pour poursuivre cette promotion commune.

Enfin, si nous sommes en faveur du développement de la culture dans tous les quartiers, nous tenons toutefois à préciser qu'une telle initiative ne doit pas se faire au détriment du développement du Quartier des spectacles, qui lui, a une vocation métropolitaine, voire nationale. De grandes institutions comme

¹ Chambre de commerce du Montréal métropolitain, *La culture à Montréal : chiffres, tendances et pratiques innovantes*, 2015, p. 15.

² *Ibid.*, p. 17.

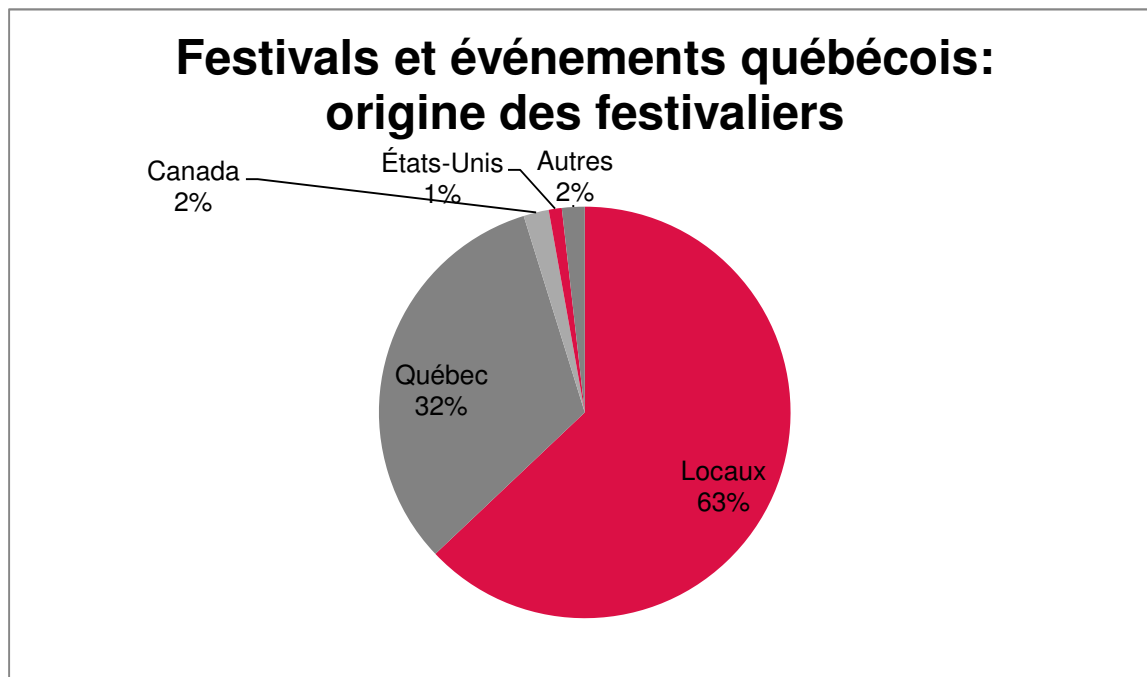
³ Laurence Prud'Homme, Aurélie Dubois-Prud'Homme et Laurent Lapierre, *Simon Brault : prendre fait et cause pour la culture*, Presses de l'Université du Québec, 2011, p. 76.

l'Orchestre symphonique de Montréal, le Théâtre du Nouveau Monde ou encore le Musée d'art contemporain y sont présents et leur portée dépasse largement le cadre de leur quartier immédiat. Ces institutions occupent une position de leadership nécessaire dans le dispositif culturel montréalais. Pour ces raisons, le Quartier des spectacles doit continuer à recevoir un appui permettant d'offrir une programmation exceptionnelle, afin de demeurer une destination de choix pour les résidents du Montréal métropolitain, les Québécois et les visiteurs provenant de l'étranger.

Recommandation n° 1 : Poursuivre le développement des Quartiers culturels afin de stimuler la demande culturelle des Montréalais, tout en poursuivant le développement du Quartier des spectacles.

B. Attirer davantage de visiteurs des autres régions du Québec à nos événements culturels

Les dépenses des touristes étrangers sont intéressantes d'un point de vue économique, car elles équivalent à des rentrées de fonds nettes pour le Québec. Il n'en demeure pas moins que pour connaître des succès de foules à nos festivals et à nos événements culturels, l'attraction des Québécois est primordiale. En effet, alors que les touristes provenant de l'extérieur du Québec représentent seulement 5 % de l'ensemble des festivaliers, les Québécois, eux, représentent le tiers de tous les visiteurs à ces événements. Pour la région de Montréal, les Québécois des autres régions constituent donc un marché fondamental.



Source : Festivals et événements Québec⁴

Montréal est intimement associée à la tenue de grands événements et festivals estivaux. Sa réputation dans le domaine n'est plus à faire. Toutefois, la ville peine à assurer un afflux constant de visiteurs québécois pendant les autres périodes de l'année. À titre d'exemple, une étude de Tourisme Québec sur

⁴ Festivals et événements Québec, *Les festivals et événements du Québec : acteurs essentiels de l'économie touristique et sociale pour toutes les régions du Québec*, 2015, p. 13.

le tourisme hivernal⁵ démontre que les festivals et les événements montréalais n'ont manifestement pas la cote auprès des Québécois, y compris ceux de la région de Montréal. En effet, alors que la région métropolitaine de Montréal peut compter sur un bassin de population locale presque cinq fois plus important que celui de la ville de Québec⁶, ses événements hivernaux attirent pourtant presque deux fois moins de festivaliers que ceux de la région de Québec. En effet, les événements et festivals hivernaux de la région de Québec attirent en moyenne 261 700 visiteurs par année – le Carnaval de Québec domine largement avec ses 500 000 visiteurs par année –, tandis que la région de Montréal n'attire seulement que 151 800 visiteurs.

Au cours des prochaines années, Montréal aura donc avantage à promouvoir plus activement ses festivals et ses événements culturels auprès des Québécois, y compris ceux de sa propre région, et de déployer des efforts particuliers afin d'augmenter le nombre de visiteurs québécois pendant la basse saison.

Recommandation n° 2 : Promouvoir davantage les attraits, les festivals et les événements montréalais auprès des visiteurs québécois, et ce, particulièrement en basse saison.

C. Augmenter l'impact du tourisme sur l'ensemble de l'industrie culturelle

Si les Québécois constituent naturellement le principal marché pour notre culture, les touristes étrangers ne représentent pas moins un segment important pour bonifier la demande culturelle. Or une étude menée pour le compte de Tourisme Montréal indique que bon nombre d'entre eux y sont intéressés, car environ un touriste sur quatre vient à Montréal principalement pour la culture⁷. Les festivals sont les principaux événements qui attirent les touristes et les quatre grands festivals que sont le Festival de jazz de Montréal, les Francfolies, le Festival Juste pour rire et Montréal en lumière attirent ensemble plus de 55 % de tous les festivaliers.

Il serait donc stratégique pour la métropole de continuer à miser sur cette notoriété en encourageant la croissance des festivals existants et l'émergence de nouveaux événements de réputation mondiale afin de créer une masse critique incontournable pour les journalistes, touristes et professionnels du divertissement. La Chambre est d'avis que le positionnement comme destination incontournable pour les festivaliers internationaux est une façon porteuse pour la métropole d'augmenter les recettes liés au tourisme.

Cependant, afin que l'afflux de touristes profite à un plus grand nombre de nos organismes culturels, il nous faut tabler sur la notoriété de ces grands festivals qui attirent les touristes pour ensuite amener ces derniers à aller voir d'autres spectacles ou musées une fois sur place. À l'heure actuelle, cette stratégie ne porte pourtant pas tous ses fruits pour des raisons de calendrier : alors que trois de nos principaux festivals attirent la majorité des touristes en été, la plupart de nos organismes culturels font relâche pendant cette saison.

Pour atteindre notre objectif commun, il nous faut donc à la fois tenir d'autres événements phares pendant l'automne et l'hiver pour étirer le calendrier des festivals, ainsi que faire en sorte de maintenir une programmation culturelle plus variée pendant l'été. À ce titre, les concerts en plein air de l'Orchestre

⁵ Tourisme Québec, *L'hiver au Québec: une expérience variée, un plaisir unique: état des lieux Tourisme hivernal 2014-2020*, p. 16.

⁶ Institut de la statistique du Québec, *Tableau statistique : Estimations de la population des régions métropolitaines de recensement (RMR), 1er juillet des années 2001, 2006 et 2011 à 2016 (découpage géographique au 1er janvier 2011)*, mis à jour le 8 mars 2017 (consulté le 12 mars 2017).

⁷ Radio-Canada, *Un touriste sur quatre vient à Montréal pour la culture*, 26 avril 2016.

symphonique de Montréal sont un bon exemple à suivre. Depuis quelques années, le Théâtre du Nouveau Monde présente également de nouvelles pièces pendant le mois de juillet. De plus petites organisations devraient sans doute emboîter le pas pour profiter de la manne touristique pendant l'été.

Une autre piste pour favoriser une diversification de l'offre tout en impliquant la communauté d'affaires serait d'encourager la création de centres d'interprétation corporatifs où les visiteurs pourraient en apprendre davantage sur certaines entreprises montréalaises et où ils auraient l'opportunité de déguster des produits locaux. Ces musées corporatifs, à l'instar de celui d'Heineken à Amsterdam, revêtent l'avantage de pouvoir accueillir des visiteurs pendant toute l'année.

Recommandation n° 3 : Encourager le développement d'une offre variée en haute saison et favoriser les jumelages pour que de petits événements profitent du tourisme culturel engendré par les grands événements.

Recommandation n° 4 : Favoriser la diversification de l'offre culturelle en basse saison et le rayonnement de celle-ci à l'international pour générer des retombées pendant toute l'année.

D. Miser sur l'exportation de nos produits culturels afin de gagner de nouveaux publics

En 2017, les Grands Ballets Canadiens seront en tournée à Paris, à La Havane, à Vancouver et à Toronto. Le Cirque Éloize a passé la période des Fêtes 2015-2016 à Genève. L'exposition du Musée des beaux-arts sur Jean-Paul Gaultier a entrepris en 2011 une tournée mondiale de cinq ans, dont l'arrêt à Paris a été intégré à une mission économique organisée par la Chambre et Tourisme Montréal. Robert Lepage a mis Shakespeare en scène à Londres et réinvente actuellement le *Ring* de Wagner à New York. En 2013, le Musée des beaux-arts de Montréal a accueilli plus de visiteurs à Madrid, Rotterdam, Stockholm, Richmond, Seattle et New York qu'à Montréal. À n'en point douter, notre culture s'exporte et connaît à l'étranger un succès qui fait la renommée de notre ville et de notre culture.

Si l'une des façons de bonifier la demande pour nos productions culturelles est de convaincre un plus grand nombre de touristes étrangers de venir voir nos œuvres chez nous, l'autre façon de les rejoindre consiste à se déplacer chez eux. Or la culture québécoise regorge d'exemples d'artistes qui ont connu du succès et acquis une renommée en dehors de nos frontières. Nous croyons que l'exportation est une voie sur laquelle nous devons miser de façon importante au cours des prochaines années si nous voulons ouvrir les horizons culturels pour nos artistes.

Dans cette optique, la Chambre, de concert avec Tourisme Montréal, a pris la décision stratégique de promouvoir notre culture dans le cadre des missions qu'elle mène à l'étranger, en incluant un volet où nous attirons l'attention sur des créateurs d'ici. Nous entendons poursuivre cette façon de faire et incitons la Ville de Montréal à mettre l'exportation au cœur de sa prochaine Politique culturelle. Le rayonnement de notre culture à l'extérieur de nos frontières constitue une stratégie gagnante.

Recommandation n° 5 : Placer l'exportation au cœur de la prochaine Politique culturelle afin de favoriser les initiatives qui ouvriront de nouveaux marchés pour nos créateurs.

II. Renforcer le développement de l'offre culturelle

A. Favoriser le partage des infrastructures et la mise en commun des ressources

Le domaine de la culture est une industrie fragmentée où l'on trouve un grand nombre de travailleurs autonomes et de petites entreprises. À titre de comparaison, 24 % des gens qui travaillent dans le domaine de la culture sont des travailleurs autonomes, alors que cette proportion n'est que de 11 % dans l'ensemble de la population⁸. De même, 40 % des organismes ayant reçu une subvention du Conseil des arts de Montréal en 2013 fonctionnaient avec un budget annuel de moins de 250 000 \$, et près des deux tiers avec moins de 500 000 \$⁹.

Cette fragmentation de l'industrie a des répercussions négatives sur la plupart de nos artistes. Au niveau du financement privé, par exemple, la philanthropie québécoise et montréalaise repose encore aujourd'hui en grande partie sur l'apport de grands donateurs qui ont naturellement tendance à diriger leurs dons vers un groupe restreint d'organismes majeurs qu'ils connaissent mieux. De même, des budgets de fonctionnement plus importants permettent d'orchestrer une meilleure visibilité – marketing, campagnes d'abonnement, etc. – afin de rejoindre un plus grand public. Enfin, un budget de fonctionnement plus élevé permet d'organiser des tournées à l'international pour faire connaître nos artistes à l'extérieur de nos frontières.

Favoriser l'émergence de masses critiques, notamment par la mutualisation, le partage d'infrastructures et la mise en commun de ressources, peut s'avérer une solution intéressante. De nombreux organismes culturels qui fonctionnent avec des budgets restreints n'ont pas accès à certains types d'infrastructure de qualité. Le partage constitue alors être la meilleure solution pour diminuer les coûts et donner accès à des installations professionnelles.

Le récent cas du Wilder est un bon exemple : les Grands Ballets Canadiens, qui étaient logés jusqu'à tout récemment dans un édifice vétuste, sont aujourd'hui établis dans un nouvel édifice de classe mondiale. Du coup, les étudiants de l'École de danse contemporaine de Montréal bénéficient également de ces installations de première qualité pour parfaire leur apprentissage, ainsi que deux autres compagnies de danse. D'autres regroupements sous un même toit peuvent s'avérer nécessaires pour diminuer les coûts de location, comme le Belgo (arts visuels) ou les ateliers d'artistes du Mile-End.

D'autres organismes ont choisi d'aller plus loin et de partager non seulement des lieux physiques, mais également des services de soutien administratif et de marketing. Pensons au Théâtre aux Écuries, où les sept groupes fondateurs ont décidé de partager les frais de trois employés qui assurent la direction générale, la comptabilité et la promotion des spectacles. Le théâtre héberge également de façon temporaire de nombreuses entreprises en démarrage en louant des espaces à des prix très concurrentiels.

Cette mutualisation des ressources représente une excellente façon de donner à un plus grand nombre d'organismes accès à des infrastructures publiques de qualité ainsi qu'à des ressources qualifiées, et doit être désormais encouragée.

⁸ Chambre de commerce du Montréal métropolitain, *La culture à Montréal : chiffres, tendances et pratiques innovantes*, 2015, p. 24.

⁹ *Ibid.*, p. 63.

Recommandation n° 6 : Favoriser la mutualisation des infrastructures et des services afin de rentabiliser les investissements publics et donner accès à un plus grand nombre d'organismes culturels à des installations et à des services de qualité.

B. Encourager la création de masses critiques en favorisant les regroupements d'organismes

La fragmentation de l'industrie culturelle produit également des effets négatifs au niveau du financement public que celle-ci reçoit, dans un contexte où les enveloppes consacrées à la culture ne sont pas élastiques. C'est ainsi qu'en 2015, le Conseil des arts de Montréal a distribué une somme de près de 12 millions de dollars en subventions. Ce montant est non négligeable, mais cette enveloppe a dû être divisée entre 434 organismes. Une telle division des subventions ne laisse alors en moyenne qu'un montant de moins de 27 000 \$ par organisme.

Tableau 1 : Organismes ayant reçu des subventions du Conseil des arts de Montréal en 2015, par domaine d'activité

Domaine d'activité	N ^{bre} d'organismes	Subventions totales en \$
Arts du cirque	8	450 075 \$
Arts numériques	13	359 040 \$
Arts visuels	46	1 560 681 \$
Cinéma/vidéo	35	640 447 \$
Danse	61	1 867 346 \$
Littérature	51	620 605 \$
Musique	98	2 742 564 \$
Nouvelles pratiques	32	356 039 \$
Théâtre	90	3 063 429 \$
TOTAL	434	11 660 226 \$

Source : Conseil des arts de Montréal

Or cette moyenne globale ne traduit pas le véritable portrait de la fragmentation de l'industrie, d'une part parce qu'il existe, comme le démontre le tableau 1 ci-dessus, des variantes importantes d'un domaine d'activité à l'autre, et d'autre part parce que la médiane est encore plus basse que la moyenne, étant donné qu'un petit nombre de joueurs majeurs s'accaparent une portion importante de l'enveloppe totale. Par exemple, le Musée des beaux-arts de Montréal reçoit plus de 25 % de l'enveloppe destinée aux arts visuels, les Grands Ballets Canadiens récoltent un montant près de trois fois supérieur au deuxième organisme en danse, et l'Orchestre symphonique de Montréal, l'Orchestre métropolitain et l'Opéra de Montréal obtiennent à eux trois 875 000 \$, somme équivalant à près de 50 % de ce qui est octroyé aux 95 autres organismes en musique.

Loin de dénoncer une telle concentration, la Chambre croit plutôt qu'il y a lieu pour un certain nombre de plus petits joueurs de s'inspirer des succès des huit à dix grandes institutions qui font office de chefs de

file culturels à Montréal. S'il est tout à fait légitime pour une majorité d'organismes de maintenir une taille plus modeste, un certain nombre de regroupements officiels pourraient profiter à d'autres et ainsi permettre à la nouvelle entité regroupée d'aspirer elle aussi au peloton de tête en matière de financement et de capacité à rejoindre un plus vaste public, et de se projeter à l'international.

La Chambre est consciente que nous ne sommes pas ici dans une logique de rentabilité commerciale. Les organismes culturels d'une certaine taille sont toutefois en mesure de présenter une programmation annuelle qui procure des moyens de production accrus à ses créateurs et qui permet d'embaucher des employés permanents et des contractuels sur une plus longue période et d'attirer l'attention d'un public plus nombreux. Nous prôtons une certaine consolidation de l'industrie, car nous croyons qu'il s'agit de la meilleure façon de réunir les budgets grâce auxquels un plus grand nombre de créateurs peuvent réaliser des productions de qualité, se produire à l'international et vivre de leur art.

D'ailleurs, certains regroupements officiels d'organismes pourraient être formés par une évolution naturelle découlant de la création de masses critiques ayant connu du succès. Par exemple, des organismes mettant en commun des infrastructures et des ressources pourraient éventuellement décider de fusionner afin de profiter d'un effet de taille.

Nous connaissons au moins un cas de regroupement d'organismes partageant actuellement des ressources ayant exploré la possibilité d'aller plus loin et de fusionner pour former une seule entité. Cette volonté de rapprochement a toutefois été interrompue lorsque les différents Conseils des arts ont informé ces organismes que leurs subventions respectives ne seraient pas automatiquement renouvelées dans un tel scénario, puisqu'ils ne répondraient plus aux critères d'admissibilité. Craignant de voir leurs subventions publiques réduites, ces organismes culturels ont plutôt opté pour le *statu quo* même si la fusion comportait certains avantages indéniables.

Plutôt que de potentiellement pénaliser les regroupements officiels d'organismes, nous croyons que les pouvoirs publics devraient mettre en place des politiques de subvention qui encouragent la consolidation de l'industrie en favorisant de tels regroupements.

Recommandation n° 7 : Orienter les politiques culturelles de la Ville de Montréal, y compris celles du Conseil des arts de Montréal, de façon à favoriser une consolidation de l'industrie de la culture.

C. Mettre de l'avant un portail centralisé afin de favoriser le sociofinancement pour soutenir les entreprises culturelles

Historiquement, le mécénat culturel québécois reposait en bonne partie sur la contribution d'un petit groupe de grands donateurs ayant naturellement tendance à donner à quelques grands organismes connus et bien établis tels que le Musée des beaux-arts et l'Orchestre symphonique de Montréal. Il était donc beaucoup plus difficile pour les petits organismes d'organiser des collectes de fonds privées.

Depuis un certain temps toutefois, le sociofinancement permet aux petites entreprises de moins dépendre des réseaux de contacts pour réunir des gens intéressés à contribuer à un projet ou à un organisme qui leur tient à cœur. Puisqu'avec le sociofinancement il est possible de contribuer à hauteur de quelques dollars, une telle approche permet également d'élargir considérablement le spectre des donateurs potentiels. Cette approche représente assurément une solution d'avenir pour un grand nombre d'organismes culturels, et pas seulement pour les plus petits joueurs : la campagne de sociofinancement de l'Opéra de Montréal visant à financer son costumier en est la preuve éloquente¹⁰.

¹⁰ Vanessa Guimond, « [L'Opéra de Montréal à l'ère du sociofinancement](#) », *Journal de Montréal*, 13 juin 2016.

Le sociofinancement est actuellement sur une bonne lancée : des sites tels que haricot.ca, kickstarter.com et ulule.ca connaissent déjà un certain succès et le nombre d'organismes culturels qui les utilisent augmente chaque jour. Nous sommes convaincus qu'une utilisation accrue de ces sites de sociofinancement, jumelée à des campagnes de visibilité sur les médias sociaux, peut rapporter des dividendes importants au secteur culturel québécois.

La prochaine étape consiste donc à mieux faire connaître ces initiatives au grand public québécois, et à ce titre, nous croyons qu'une certaine centralisation de l'information pourrait favoriser la réussite du sociofinancement culturel. Tout comme la Vitrine culturelle, qui a réussi à devenir un agrégateur de programmation pour l'ensemble de l'industrie, la mise sur pied d'un portail centralisé de sociofinancement culturel à Montréal serait à privilégier.

L'objectif n'est pas de se substituer aux sites de sociofinancement actuels qui font très bien le travail, mais plutôt de publiciser une porte d'entrée qui pourrait répertorier les campagnes de financement en cours afin de diriger les nombreux donateurs potentiels au bon endroit. Plutôt que de devoir faire des recherches à la pièce, les donateurs n'auraient qu'à consulter la liste des initiatives en cours, puis à cliquer sur un lien les menant au site de sociofinancement respectif pour aller faire leur don.

Recommandation n° 8 : Mettre de l'avant un portail de sociofinancement centralisé afin d'attirer des donateurs potentiels, de répertorier les initiatives en cours et de diriger les donateurs aux bons endroits.

III. Enrichir le soutien à la culture

A. Favoriser une meilleure collaboration entre les artistes et les industries créatives mettant au point des produits numériques

Les avancées technologiques en matière de contenus numériques ont complètement transformé l'industrie de la culture et du divertissement.

Cette transformation s'opère d'une part au niveau de la distribution, qui se fait beaucoup plus facilement lorsque les contenus sont en format numérique. La transaction peut alors se faire directement entre l'artiste qui produit le contenu et le consommateur qui veut admirer l'œuvre. Par exemple, au niveau de la musique, des services de diffusion en continu comme Spotify et YouTube occupent une position dominante et deviennent des incontournables pour rejoindre le public. La gratuité de ces services (ou dans le cas de Spotify, des redevances aux artistes très minimes) entraîne toutefois une redéfinition des modèles d'affaires : bien souvent, un artiste utilisera maintenant le service d'écoute en continu pour se bâtir une notoriété et vendre des billets de spectacle et autres produits promotionnels par la suite.

Les artistes professionnels doivent s'adapter à cette nouvelle réalité qui crée désormais de nouvelles attentes chez les spectateurs au niveau de la qualité de production et de la facilité d'accès. De leur côté, les entreprises œuvrant dans le secteur numérique doivent continuellement trouver de nouvelles façons de se distinguer de la concurrence toujours plus vive, de nouveaux joueurs faisant chaque jour leur entrée. Afin de se démarquer dans ce nouvel univers, l'établissement de collaborations plus fréquentes entre les artistes membres du cœur créatif de la métropole et les entreprises numériques pourrait être source de synergies profitables.

De nombreux artistes auraient tout intérêt à collaborer avec des entreprises du divertissement numérique qui font affaire aux niveaux des jeux vidéo, des effets spéciaux, de la réalité virtuelle ou encore des effets sonores. Ces entreprises peuvent contribuer au succès d'artistes de multiples façons, que ce soit en rendant l'expérience culturelle encore plus intéressante, en offrant un revenu d'appoint pour un projet ou encore en ouvrant des nouveaux canaux de distribution. Pour leur part, les entreprises gagneraient à

miser sur le plein potentiel de nos artistes locaux afin de donner une signature unique à leurs produits pour ainsi se différencier des concurrents internationaux.

Montréal peut compter sur un secteur du divertissement numérique de haut niveau qui jouit d'une excellente réputation à l'internationale. Nos créateurs ont tout intérêt à collaborer avec ces entreprises.

Recommandation n° 9 : Favoriser les collaborations entre nos artistes et les entreprises du divertissement numérique.

B. Maintenir un forum qui favorise les échanges entre les secteurs privé et public

Par ses diverses actions et prises de positions, la Chambre est fière d'avoir contribué à donner un élan durable à la culture à Montréal. Le Sommet Montréal : métropole culturelle de 2007 marque un point tournant où la métropole a décidé de faire de la culture un axe stratégique de son développement. Dix ans plus tard, il est clair que la culture fait partie intégrante de la marque de commerce de Montréal et contribue à sa renommée à l'international.

Au cours de la dernière décennie, le comité de pilotage de Montréal : métropole culturelle aura servi à coordonner les efforts des décideurs publics en matière de culture, de même qu'à les arrimer aux contributions du secteur privé. Ce comité avait donc le mérite de réunir les principaux acteurs autour d'une même table, ce qui permettait de mieux dégager des consensus et d'établir un plan de match commun au bénéfice de la culture.

Alors que nous arrivons au terme de ce comité de pilotage, la Chambre ignore comment se dessine la suite des choses. Sans devoir se prononcer sur la pérennité de la structure actuelle, la Chambre croit néanmoins utile qu'un tel forum de concertation existe afin de favoriser une plus grande cohérence dans les gestes posés en faveur du milieu culturel entre les différents acteurs concernés dans les secteurs public et privé.

Recommandation n° 10 : Maintenir un forum de concertation sur le milieu culturel afin de réunir autour d'une même table les grands décideurs publics ainsi que des représentants du secteur privé.

Conclusion

Beaucoup d'efforts ont été déployés au cours des dix à quinze dernières années pour soutenir le milieu artistique et bonifier l'offre culturelle. Des investissements majeurs ont notamment été faits au niveau des infrastructures et la transformation du Quartier des spectacles témoigne de cet engagement des pouvoirs publics envers la culture. Aujourd'hui, cette stratégie de soutien au milieu porte ses fruits et l'industrie culturelle arrive à la fin d'un cycle de croissance important.

Toutefois, afin de soutenir cette croissance du secteur culturel et de la projeter vers l'avenir, il faut maintenant que la demande du public emboite le pas. Cet engouement accru du public doit venir en premier lieu des Montréalais eux-mêmes, mais également des visiteurs québécois ainsi que des touristes étrangers. La Chambre croit que c'est de ce côté que devra se concentrer la prochaine Politique culturelle de la Ville de Montréal.

Le milieu des créateurs doit maintenant franchir une prochaine étape pour afficher sa nouvelle maturité. La Chambre croit que cette nouvelle phase doit notamment accorder une importance particulière à l'exportation de la culture au-delà de nos frontières et favoriser la consolidation et la mutualisation des

ressources des acteurs de l'industrie. Après avoir soutenu l'entrepreneuriat culturel pendant la dernière décennie et créé des dizaines de nouveaux organismes, il est maintenant temps pour l'industrie de se concentrer autour de nouveaux pôles plus structurés, et de mettre de l'avant les grandes institutions de demain.

Synthèse des recommandations

Recommandation n° 1 : Poursuivre le développement des Quartiers culturels afin de stimuler la demande culturelle des Montréalais, tout en poursuivant le développement du Quartier des spectacles.

Recommandation n° 2 : Promouvoir davantage les attraits, les festivals et les événements montréalais auprès des visiteurs québécois, et ce, particulièrement en basse saison.

Recommandation n° 3 : Encourager le développement d'une offre variée en haute saison et favoriser les jumelages pour que de petits événements profitent du tourisme culturel engendré par les grands événements.

Recommandation n° 4 : Favoriser la diversification de l'offre culturelle en basse saison et le rayonnement de celle-ci à l'international pour générer des retombées pendant toute l'année.

Recommandation n° 5 : Placer l'exportation au cœur de la prochaine Politique culturelle afin de favoriser les initiatives qui ouvriront de nouveaux marchés pour nos créateurs.

Recommandation n° 6 : Favoriser la mutualisation des infrastructures et des services afin de rentabiliser les investissements publics et donner accès à un plus grand nombre d'organismes culturels à des installations et à des services de qualité.

Recommandation n° 7 : Orienter les politiques culturelles de la Ville de Montréal, y compris celles du Conseil des arts de Montréal, de façon à favoriser une consolidation de l'industrie de la culture.

Recommandation n° 8 : Mettre de l'avant un portail de sociofinancement centralisé afin d'attirer des donateurs potentiels, de répertorier les initiatives en cours et de diriger les donateurs aux bons endroits.

Recommandation n° 9 : Favoriser les collaborations entre nos artistes et les entreprises du divertissement numérique.

Recommandation n° 10 : Maintenir un forum de concertation sur le milieu culturel afin de réunir autour d'une même table les grands décideurs publics ainsi que des représentants du secteur privé.