

# ÉTUDE COMPARATIVE DE MODÈLES MUNICIPAUX INNOVANTS EN LOISIR CULTUREL

LOISIR CULTUREL ET PRATIQUE ARTISTIQUE AMATEUR (LCPAA)

Ville de Montréal



Décembre 2021

ÉTUDE REALISÉE PAR ARTENSO POUR LA DIVISION ACTION CULTURELLE  
ET PARTENARIATS DU SERVICE DE LA CULTURE

## Supervision

Eva Quintas, directrice générale, ARTENSO

Marie-Odile Melançon, cheffe de division – Action culturelle et partenariats, Ville de Montréal

## Coordination

Marie-Ève Courchesne, commissaire à la culture – Loisir culturel et pratique artistique amateur, Ville de Montréal

## Recherche et rédaction

Jonathan Rouleau, professionnel de recherche, ARTENSO

Avec le soutien de Marie-Ève Courchesne

## Comité de suivi

Les données du portrait sont le fruit d'un travail collaboratif avec les arrondissements et les services centraux de la Ville de Montréal ainsi que d'un comité de suivi composé de :

Élodie Choqueux, régisseuse, Service des grands parcs, du Mont-Royal et des sports, Ville de Montréal

Antonio Cicchino, gestionnaire immobilier, Service de la gestion et de la planification immobilière, Ville de Montréal

Maya El Kheir, architecte – Planification, Service de la culture, Ville de Montréal

Julie Fournier, conseillère en développement culturel, Direction des services à la clientèle de l'Île de Montréal, ministère de la Culture et des Communications

Jean-Marc Labelle, chef de division – Développement social et expertise, Arrondissement Villeray–Saint-Michel–Parc-Extension

Geneviève Locas, conseillère en planification, Service de la diversité et de l'inclusion sociale, Ville de Montréal

Estelle Ouellette, agente de développement d'activités culturelles, physiques et sportives, Arrondissement Ahuntsic-Cartierville

Simon Rinfret, chef de section – Exploitation des bâtiments, Service de la gestion et de la planification immobilière, Ville de Montréal

Santiago Rizzo, chargé de projets en loisir culturel, Sport et Loisir de l'Île de Montréal

Frédéric Vachon, chef de division – Sports, loisirs et développement social, Arrondissement Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles

Marie-Odile Melançon

Marie-Ève Courchesne

## Révision

Amélie Hamel

## Graphisme

Fernando Calderón

ÉTUDE FINANÇÉE DANS LE CADRE DE L'ENTENTE SUR LE DÉVELOPPEMENT CULTUREL DE  
MONTREAL CONCLUE ENTRE LA VILLE DE MONTREAL ET LE GOUVERNEMENT DU QUEBEC.

# À PROPOS D'ARTENSO

ARTENSO est un centre collégial de transfert en pratiques sociales novatrices (CCT-PSN) affilié au cégep de Saint-Laurent, à Montréal. Sa mission est de promouvoir les intérêts généraux et les enjeux propres à la recherche et à l'innovation en art et engagement social dans le domaine de la médiation culturelle. Ses activités se déploient sous trois volets :

- ◆ La recherche appliquée (enquête, évaluation, recherche-crédation, recherche-action) ;
- ◆ La formation et le transfert (ateliers, séminaires, publications) ;
- ◆ Le service-conseil (analyse stratégique, plans de développement culturel, ressources numériques).

Le territoire de recherche et d'intervention du centre est celui de la médiation culturelle, entendue comme un champ professionnel de l'action culturelle où s'élaborent des stratégies, des dispositifs et des outils pour améliorer l'accès aux productions culturelles et favoriser l'expression culturelle des citoyen.ne.s. À la jonction des sphères de la culture et du social, les pratiques de médiation culturelle s'affirment comme un processus de transmission et d'appropriation du sens, à travers un rapport personnalisé et vivant entre les références culturelles et les individus. Ultérieurement, elles visent à faire de chaque personne, participant.e, visiteur.euse ou spectateur,trice, un.e véritable acteur.trice et citoyen.ne culturel.le.

# RAPPEL DE LA DÉMARCHE

Le Service de la culture de la Ville de Montréal souhaite actualiser l'information relative aux diverses composantes du loisir culturel et de la pratique artistique amateur (LCPAA) sur l'ensemble de son territoire. Le Service de la culture a mandaté le centre de recherche ARTENSO pour réaliser un diagnostic des lieux et une étude comparative de modèles municipaux innovants LCPAA de différentes villes québécoises, canadiennes et internationales. Le but de ces deux analyses est de poser les jalons des prochaines grandes orientations municipales en matière de loisir culturel qui répondront à la Politique de développement culturel 2017-2022 *Conjuguer la créativité et l'expérience culturelle citoyenne à l'ère du numérique et de la diversité*, et qui se déploieront pleinement dans la vision 2030 de la Ville de Montréal, afin de favoriser la participation culturelle citoyenne, notamment au sein des quartiers. Ainsi, la présente étude permet le relevé et l'analyse des politiques et

des pratiques dans dix villes – Barcelone (Espagne), Bogota (Colombie), Brasilia (Brésil), Copenhague (Danemark), Manchester (Royaume-Uni), San Francisco (États-Unis), Séoul (Corée du Sud), Sydney (Australie), Trois-Rivières (Canada) et Vancouver (Canada) –, et des pratiques inspirantes en matière d'intervention municipale en LCPAA ont été dégagées relevées. L'analyse du rôle des municipalités en matière de développement du LCPAA servira à mettre en relief les facteurs de réussite et de risque de ces modèles, à émettre des pistes de travail et à soulever des enjeux relatifs à Montréal. Mis ensemble dans un deuxième temps, l'Étude comparative de modèles municipaux innovants en loisir culturel et le Diagnostic des lieux en pratique artistique amateur serviront autant à nourrir la réflexion qu'à planifier et à concevoir les mesures, les actions et les objectifs de développement du loisir culturel.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<i>OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE</i>	2
<b>CADRE DE RÉFÉRENCE</b>	<b>3</b>
<i>QU'EST-CE QUE LE LOISIR CULTUREL ET LA PRATIQUE ARTISTIQUE AMATEUR ?</i>	3
<i>BREF HISTORIQUE DU LCPAA À MONTRÉAL</i>	6
<i>MODÈLE MONTRÉALAIS EN LCPAA</i>	6
<i>TROIS MODÈLES MUNICIPAUX EN LCPAA</i>	10
<i>MODÈLES MUNICIPAUX EN LCPAA</i>	10
<i>LÉGENDE – FACTEURS DE RÉUSSITE ET DE RISQUE</i>	11
<b>LA MUNICIPALITÉ-PARTENAIRE</b>	<b>12</b>
<b>RAPPEL DES CARACTÉRISTIQUES DU MODÈLE 1</b>	<b>12</b>
<i>MANCHESTER, ROYAUME-UNI</i>	13
<i>SAN FRANCISCO, ÉTATS-UNIS</i>	18
<i>SYDNEY, AUSTRALIE</i>	22
<i>VANCOUVER, CANADA</i>	25
<i>QUE RETENIR DU MODÈLE 1 ?</i>	33
<b>LA MUNICIPALITÉ-PROVIDENCE</b>	<b>34</b>
<b>RAPPEL DES CARACTÉRISTIQUES DU MODÈLE 2</b>	<b>34</b>
<i>BOGOTA, COLOMBIE</i>	35
<i>BARCELONE, ESPAGNE</i>	40
<i>SÉOUL, CORÉE DU SUD</i>	45
<i>QUE RETENIR DU MODÈLE 2 ?</i>	50
<b>HYBRIDE</b>	<b>51</b>
<b>RAPPEL DES CARACTÉRISTIQUES DU MODÈLE 3</b>	<b>51</b>
<i>BRASILIA, BRÉSIL</i>	52
<i>COPENHAGUE, DANEMARK</i>	55
<i>TROIS-RIVIÈRES, CANADA</i>	58

<i>QUE RETENIR DU MODÈLE 3 ?</i>	61
<i>BONNES PRATIQUES</i>	62
<i>BARCELONE</i>	62
<i>BOGOTA</i>	62
<i>BRASILIA</i>	63
<i>COPENHAGUE</i>	63
<i>MANCHESTER</i>	63
<i>SAN FRANCISCO</i>	64
<i>SYDNEY</i>	64
<i>SÉOUL</i>	64
<i>TROIS-RIVIÈRES</i>	64
<i>VANCOUVER</i>	64
<b>PISTES DE RÉFLEXION</b>	<b>67</b>
<i>FINANCEMENT</i>	67
<i>INFRASTRUCTURE ET ÉQUIPEMENTS</i>	67
<i>INTERVENTION</i>	67
<i>POLITIQUES ET PLANS DE DÉVELOPPEMENT</i>	68
<i>RECHERCHE</i>	68
<b>CONCLUSION</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>70</b>

# INTRODUCTION

La Ville de Montréal doit posséder une connaissance fine des diverses composantes du milieu du loisir culturel, notamment du réseau et des lieux consacrés à la pratique artistique amateur, afin d'alimenter les réflexions et les orientations en matière de loisir culturel dans le but de dresser un portrait global et actuel des divers enjeux liés à ce secteur. Le Service de la culture de la Ville a souhaité actualiser la documentation de cet écosystème et a mandaté le centre de recherche ARTENSO pour réaliser un diagnostic des lieux et une étude comparative de modèles municipaux innovants en loisir culturel et pratique artistique amateur (LCPAA). Le but de ces deux analyses est de poser les jalons des prochaines grandes orientations municipales en matière de loisir culturel qui répondront à la politique culturelle 2017-2022 *Conjuguer la créativité et l'expérience culturelle citoyenne à l'ère du numérique et de la diversité*, et qui se déploieront pleinement dans la vision 2030 de la Ville de Montréal, afin de favoriser la participation culturelle citoyenne, notamment au sein des quartiers.

*L'Étude comparative de modèles municipaux innovants en loisir culturel* cherche à recenser les meilleures pratiques locales, nationales et internationales en matière d'interventions municipales de LCPAA et de les comparer avec notre modèle montréalais afin d'élargir notre vision. Dans un deuxième temps, l'étude servira autant à nourrir la réflexion qu'à planifier et à concevoir les mesures, les actions et les objectifs de développement du loisir culturel pour valoriser, à court et à moyen terme, ainsi que pour améliorer et aménager, à long terme, les infrastructures en pratique artistique amateur. L'étude contribuera également à la planification d'une vision commune du loisir culturel, afin de favoriser une cohérence d'action et la synergie entre la Ville, les arrondissements et le milieu. Elle propose des éléments clés pour apporter des solutions aux enjeux de cet écosystème et poursuit les efforts pour que soit présentée une offre de services inclusive, tout en visant à soutenir le

milieu par le réseautage, la concertation, le partage d'expertise, la mutualisation des ressources et la formation.

Montréal est la métropole québécoise, en plus d'être une métropole culturelle, et elle est régie par une charte indépendante, la Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec. Son administration municipale est répartie sur trois niveaux : la Ville centre, les dix-neuf arrondissements et l'agglomération. La Ville centre et les arrondissements se partagent des compétences, des obligations et des pouvoirs particuliers, entre autres dans les domaines de l'aménagement et de l'urbanisme, de la promotion économique et du développement communautaire, culturel, économique et social, de la culture, des loisirs et des parcs. L'offre de services en LCPAA est de responsabilité partagée entre la Ville centre, par son Service de la culture (soutien et développement du milieu), et les 19 arrondissements (réalisation de l'offre dans les quartiers). Au sein des arrondissements, le loisir culturel et la pratique artistique s'organisent autant par la Division de la culture et des bibliothèques, que par la Division des sports, des loisirs et du développement social. Également, une multitude d'organismes culturels, communautaires et de loisirs présentent une offre à la population. Le loisir culturel se positionne donc à l'intersection de différents milieux ou disciplines, se déploie dans divers domaines, par tous types d'intervenants, et constitue un liant entre l'intervention sociale, culturelle, communautaire et artistique. De façon plus large, le Service de la culture a pour mission de consolider, de développer et d'accroître le rayonnement de Montréal en tant que métropole culturelle, de fournir une expertise professionnelle à la Direction générale, aux arrondissements et aux services municipaux, et d'agir à titre de répondant municipal en matière de culture avec les milieux culturels, les partenaires publics et privés, ainsi que le grand public.

## OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

Les objectifs de cette étude comparative sont les suivants :

- ◆ Recenser et analyser les meilleures pratiques locales, nationales et internationales en matière de modèles municipaux innovants en LCPAA;
- ◆ Déterminer les facteurs de réussite et de risque de ces modèles;
- ◆ Montrer comment ces pratiques s'inscrivent, le cas échéant, dans les politiques culturelles;
- ◆ Déterminer les bonnes pratiques;
- ◆ Proposer des actions qui contribueraient au développement du loisir culturel au sein de l'appareil municipal montréalais, autant dans son déploiement métropolitain que localement.

Les travaux du *Diagnostic des lieux en pratique artistique amateur (portrait et cartographie)* et *l'Étude comparative de modèles municipaux innovants en loisir culturel* ont été encadrés par un comité de suivi plurisectoriel. L'expertise d'intervenants, possédant une connaissance fine du milieu, des infrastructures municipales et du loisir culturel, était essentielle à la réussite de la démarche. Le comité de suivi a exercé un rôle consultatif et a accompagné la commissaire à la culture et ARTENSO dans la réalisation de l'étude. Le comité avait pour mandat de contribuer à différentes tempêtes d'idées, d'orienter les stratégies, de valider les grandes étapes du travail et de favoriser le partage de l'information avec les différentes équipes de la Ville. ¶

Méthodologiquement, nous avons :

- ◆ Réalisé une recherche préliminaire visant à déterminer des villes-références qui adoptent des approches innovantes en LCPAA (World Cities Culture Forum, Réseau des villes créatives de l'UNESCO), ce qui nous a permis d'élaborer une liste

préliminaire de villes, ultérieurement validée par le comité de travail ;

- ◆ Effectué une collecte documentaire (recherches universitaires, rapports institutionnels, sites et portails officiels, guides de développement d'activités, études d'impact, etc.), principalement pour saisir les façons dont les services en culture sont organisés et quels sont leurs liens (ou non) avec les politiques culturelles ;
- ◆ Réalisé des entretiens avec des protagonistes clés des villes sélectionnées, et ce, afin de saisir les enjeux auxquels les villes sont confrontées ;
- ◆ Analysé les stratégies, les enjeux, les modèles et les pratiques en loisir culturel dans le but de classer et de comparer les approches au moyen d'indicateurs clés (action culturelle, politiques, gouvernance, partenariats, organismes communautaires, participation, disciplines, lieu, et infrastructure et équipements).

Par le relevé et l'analyse des politiques et des pratiques dans dix villes – Barcelone (Espagne), Bogota (Colombie), Brasilia (Brésil), Copenhague (Danemark), Manchester (Royaume-Uni), San Francisco (États-Unis), Séoul (Corée du Sud), Sydney (Australie), Trois-Rivières (Canada) et Vancouver (Canada) –, nous avons dégagé des pratiques inspirantes en matière d'intervention municipale en LCPAA. Les critères de sélection des villes sont basés sur leur comparabilité avec Montréal (transversalité du LCPAA, composition de l'écosystème, utilisation du LCPAA comme levier de développement, enjeux liés à l'infrastructure et aux équipements), la diversité et la qualité des initiatives (politiques culturelles, plans de développement, programmes) et la variété de modèles d'intervention en LCPAA (partenariats public-privé, niveaux et échelles d'intervention de la municipalité, approche centralisée et décentralisée. ¶)

# CADRE DE RÉFÉRENCE

## QU'EST-CE QUE LE LOISIR CULTUREL ET LA PRATIQUE ARTISTIQUE AMATEUR ?

« La pratique artistique amateur permet au citoyen d'expérimenter un processus de création dans une discipline artistique durant ses temps libres, ce qui lui donne l'occasion d'exprimer sa créativité » ([La pratique artistique amateur](#), 2019). À des fins d'analyse ont été considérées les approches municipales qui procurent des expériences culturelles aux citoyen.ne.s dans leurs temps de loisirs, qui agissent comme maîtres d'œuvre d'une programmation culturelle, qui soutiennent des organisations à but non lucratif (OBNL) en arts, culture et loisir culturel, ou qui participent au design de la ville pour qu'elle témoigne du caractère culturel, esthétique et naturel du milieu et de la communauté ([AQLM](#), 2019). ARTENSO a adopté la définition inclusive du loisir culturel et de la pratique artistique amateur (LCPAA) de la Ville de Montréal ([Courchesne](#), 2020, p. 2), qui s'énonce comme suit :

- ◆ [L']ensemble des activités artistiques et culturelles pratiquées librement à des fins de détente, d'expression, d'éducation personnelle, de développement de soi ou par plaisir, qui tendent à développer la culture d'un individu. Le loisir culturel se définit sous deux angles :
- Le loisir impressif, où l'individu apprécie les talents des autres à titre de spectateur : il assiste à des spectacles ou à des conférences sur l'art, il visite un musée, il va au cinéma, etc.
- Le loisir expressif, où l'individu agit, crée et expérimente. Il pratique activement une discipline artistique et participe concrètement à un processus de création. Aussi nommé pratique artistique amateur, le loisir expressif permet à l'individu de vivre une expérience et de réaliser une œuvre.

Dans le cadre de ce mandat, lorsque nous parlons des champs disciplinaires en pratique artistique amateur, nous faisons référence aux :

- ◆ Arts dramatiques (jeu théâtral, mime, jeu masqué, impro, comédie musicale, etc.) ;
- ◆ Arts du cirque (trapèze, funambulisme, monocycle et bicyclette, jonglerie, etc.) ;
- ◆ Arts médiatiques et numériques (photographie, vidéographie, activités de création à l'aide des nouvelles technologies, etc.) ;
- ◆ Arts urbains (*DJing, MCing, VJing, break-dance, graffiti, slam*, etc.) ;
- ◆ Arts visuels (aquarelle, peinture, sculpture, etc.) ;
- ◆ Danse (ballet classique, jazz, danses folkloriques, danses latines, danse sociale, baladi, etc.) ;
- ◆ Création et performance littéraires ;
- ◆ Musique (chant, chorale, apprentissage d'un instrument [cours], musique de groupe, rap, etc.) ;
- ◆ Métiers d'art (poterie, tissage, tricot, vitrail, etc.).

Il est parfois difficile d'établir des comparaisons entre les types d'activités, les régions et leur évolution au fil du temps, étant donné la diversité des méthodes de mesure des différents aspects des loisirs et de la culture, ainsi que la définition du loisir culturel et du statut – professionnel ou non professionnel – des organismes le dynamisant. En effet, plusieurs des municipalités à l'étude, tout comme certains arrondissements montréalais, n'ont pas de politique de reconnaissance ni de soutien pour les organismes : ce sont les règles d'admissibilité de chacun des programmes de soutien et de subvention qui déterminent les organisations admissibles au financement ou

aux programmes. Dans le cadre de cette étude, en plus de mettre l'accent sur la gestion infrastructurelle et l'objectif d'accessibilité qui fondent l'intervention municipale en LCPAA (AQLM, 2019), nous avons adopté une définition inclusive du loisir culturel, en nous focalisant principalement sur le rôle de la municipalité dans la mise en valeur du loisir expressif, c'est-à-dire la pratique artistique amateur (« *amateur and voluntary arts* »), les arts communautaires (« *community arts* ») et la pratique artistique à visées sociales (« *social practice* »). Le tableau suivant illustre les différents termes utilisés, dans les villes sélectionnées, pour encadrer le LCPAA. Nous constatons que les dénominations ren-

voient presque toujours à la production d'expressions culturelles citoyennes ainsi qu'à des visées d'émancipation culturelle et sociale qui résultent d'une synergie entre les communautés, les organisations et les municipalités. De plus, dans plusieurs villes, on semble préférer les notions d'art communautaire, de participation créative ou de pratique socialement engagée. Ces dénominations sont à la fois un tremplin et un obstacle à la valorisation du LCPAA : elles permettent différentes formes d'infiltration des pratiques amateurs dans les politiques et plans de développement et influent sur la manière dont le LCPAA s'inscrit un service municipal plutôt que dans un autre. Cette dimension mériterait une analyse approfondie.

## Dénomination de la pratique artistique amateur

Ville	Dénomination	Définition
<b>Manchester</b>	« <i>Community arts</i> » et « <i>voluntary arts</i> »	Les pratiques ancrées localement qui fournissent des occasions citoyennes de participer aux arts et qui contribuent au développement inclusif et dynamique de la ville.
<b>San Francisco</b>	« <i>Community Arts</i> »	Les pratiques artistiques et communautaires qui contribuent à transcender les barrières raciales, culturelles, économiques et politiques entre les communautés.
<b>Sydney</b>	« <i>Creative participation</i> »	La valorisation de l'expression créative individuelle dans divers lieux, officiels ou non.
<b>Vancouver</b>	« <i>Community-engaged arts</i> » et « <i>social practice</i> »	L'art comme catalyseur pour la création de communautés dynamiques et engagées, et la création et la valorisation d'espaces pour activer les processus créatifs et les expériences artistiques sociales, coopératives et collaboratives.
<b>Bogota</b>	« Arts communautaires »	La promotion de l'éducation artistique, de la démocratie culturelle et du droit culturel comme conditions essentielles à une ville durable, dynamique et en santé.
<b>Barcelone</b>	« Participation culturelle »	La prise en compte des nombreuses formes que peut prendre la participation culturelle et la mobilisation des compétences des personnes afin d'en faire de véritables acteurs culturels.
<b>Séoul</b>	« Arts communautaires »	Les activités culturelles et artistiques dans divers domaines et la création d'un environnement au sein duquel la population peut volontairement produire et apprécier les arts de façon quotidienne.
<b>Brasilia</b>	« Participation culturelle »	La contribution des pratiques artistiques citoyennes et des infrastructures culturelles au développement social, notamment pour éradiquer la pauvreté.
<b>Copenhague</b>	« Culture et loisir culturel »	La possibilité pour la population de concrétiser ses idées créatives en collaboration avec les acteur.trice.s du loisir, l'administration municipale, et les acteurs privés et publics.
<b>Trois-Rivières</b>	« Pratique artistique et culturelle des citoyens »	La pratique artistique et culturelle citoyenne sous ses formes les plus variées et la participation des citoyen.ne.s à la vie culturelle dans le respect des différences liées aux conditions sociales et économiques des individus.

## BREF HISTORIQUE DU LCPAA À MONTRÉAL

Les services de loisir culturel municipaux ont beaucoup changé au fil des ans. Leur évolution est liée à différents phénomènes sociaux, culturels, politiques et économiques qui ont marqué l'histoire du Québec. D'après [l'Historique des programmes métropolitains de pratique artistique amateur](#), avec la Révolution tranquille, le loisir culturel, auparavant pris en charge par l'Église, devient un service public. L'État souhaite ainsi valoriser l'expression créative et personnelle des individus. À partir de la fin des années 1950, le Service des parcs de la Ville de Montréal commence à offrir des activités en arts dramatiques et en arts visuels dans les centres de loisirs. Au courant des années 1960 et 1970, l'engagement des municipalités en loisir et le financement de l'État se consolident dans la construction d'infrastructures et l'implantation d'équipements spécialisés dans les divers quartiers de la ville. La publication du *Livre blanc sur le loisir* par le gouvernement du Québec, à la fin des années 1970, permet la création d'organismes disciplinaires de loisir culturel (1979, [p. 3-4](#)). Bien développés dans les quartiers, c'est durant cette décennie que les services de loisirs municipaux montréalais réalisent un tout premier événement festif qui vise à mettre en valeur les meilleures pratiques de loisir culturel. Les années 1980 et 1990 se distinguent par la réalisation de manifestations artistiques amateurs et rassembleuses, les « Festivités culturelles montréalaises », qui prennent la forme de compétitions ou de festivals disciplinaires. Ces manifestations sont organisées et soutenues par la Ville, ou encore en collaboration avec des partenaires, et sont souvent itinérantes, c'est-à-dire qu'elles ont lieu dans un arrondissement différent annuellement.

Dès le début des années 2000, les fusions municipales sont l'occasion de réorienter les actions reliées au loisir culturel en tenant compte de ce nouveau contexte. Ainsi, les programmes de soutien pour les OBNL développés durant cette période sont venus asseoir et pérenniser les visées municipales

d'aujourd'hui. L'Entente sur le développement culturel de Montréal 2003 conclue entre le ministère de la Culture et des Communications et la nouvelle Ville de Montréal intègre alors le soutien aux Festivités culturelles montréalaises, en plus d'un soutien aux OBNL pour le développement de la pratique artistique amateur qui vise la réalisation de projets novateurs et de nouveaux programmes d'activités disciplinaires, ou encore la mise sur pied de programmes de formation pour les animateur.trice.s culturel.le.s. Depuis, les engagements et les responsabilités en matière de LCPAA ont une portée métropolitaine et locale, et soutiennent le milieu en favorisant le réseautage, la concertation, le partage d'expertise et la formation, dans le but de présenter une offre de services accessible et inclusive de grande qualité aux Montréalais.es.

## MODÈLE MONTRÉALAIS EN LCPAA

### Contexte

La Ville de Montréal privilégie l'accès à la culture pour tou.te.s et l'expérience culturelle des Montréalais.es dans tous les arrondissements et au Quartier des spectacles. Elle soutient aussi la vitalité culturelle et son cœur créatif, notamment les industries culturelles, les artistes, les créateur.trice.s et les travailleur.euse.s culturel.le.s, et assure la pérennité de leur pratique sur son territoire. La diversité artistique et la richesse de l'offre culturelle font de Montréal une ville unique et attrayante.

La Ville a investi dans le développement de ses équipements culturels et de loisirs comme le Quartier des spectacles, le réseau Accès culture (maisons de la culture), le réseau des bibliothèques et les centres de loisirs et communautaires, ainsi que dans son offre d'activités en vue d'enrichir les expériences vécues en matière de culture par les Montréalais.es, non seulement au centre-ville, mais sur tout le territoire. Depuis près de 40 ans, la Ville travaille à une décentralisation de son action culturelle dans les arrondissements et les quartiers, qui se poursuit

aujourd'hui à travers les démarches du projet Quartiers culturels. Ce projet constitue une approche territoriale du développement culturel qui contribue au renforcement de l'identité des communautés, à l'amélioration de la qualité de vie des citoyen.ne.s et à la vitalité culturelle, sociale et économique des quartiers. Ainsi, la participation culturelle et citoyenne est au cœur des engagements et des actions de la Ville en matière d'art et de culture, qui soutient l'expérience citoyenne et mise sur le pouvoir de celle-ci comme levier de développement social, économique et culturel, en plus de contribuer à favoriser la mixité et le lien social.

### Politiques

La Ville de Montréal adopte une politique culturelle depuis le début des années 2000. Sa toute dernière version, *Conjuguer la créativité et l'expérience culturelle citoyenne à l'ère du numérique et de la diversité*, vise la période 2017-2022. Le loisir culturel et la pratique artistique amateur y sont intégrés dans le troisième chantier transversal, « Un vivre ensemble incarné dans les quartiers culturels », sous l'objectif « Stimuler l'engagement des citoyens dans leur milieu ». L'objectif général en matière de LCPAA pour 2017-2022 est d'adapter l'offre d'activités aux réalités démographiques montréalaises et se décline en cinq priorités, dont les suivantes : améliorer les infrastructures vouées à la pratique artistique amateur et favoriser l'accès à des studios de musique, des salles de répétition et d'exposition ; aménager des espaces publics afin de permettre la tenue d'activités spontanées en pratique artistique amateur, favoriser le partage et rendre l'expérience de création accessible à tous ; et valoriser les œuvres citoyennes et appuyer leur diffusion à travers les réseaux municipaux.

De plus, le Service de la culture collabore également avec le ministère de la Culture et des Communications, spécialement dans le cadre de l'Entente sur le développement culturel de Montréal (EDCM), par différentes initiatives

qui misent sur l'innovation, l'inclusion et l'amélioration de la formation des intervenant.e.s du domaine. Pour la période 2021-2024, le loisir culturel et la pratique artistique amateur sont financés par l'EDCM dans l'axe 2, soit la participation citoyenne et l'accessibilité à la culture. L'EDCM place le.la citoyen.ne acteur.trice au cœur de ses interventions. À cet effet, elle privilégiera la mise en œuvre de projets qui ont pour but la participation citoyenne et l'accessibilité à la culture en concertation avec les arrondissements, les citoyen.ne.s, les acteur.trice.s du milieu et les partenaires locaux. Ces projets visent à susciter l'engagement culturel et citoyen. Ils cherchent à positionner la culture comme vecteur de liens sociaux et contribuent ainsi au développement des communautés locales, notamment à la construction identitaire, à la cohésion sociale, au développement économique et à l'amélioration de la qualité de vie et de l'environnement.

Plus particulièrement, le Service de la culture s'est doté d'un diagnostic et d'un plan d'action montréalais de la pratique artistique amateur 2012-2017. Cette toute dernière étude municipale en matière de loisir culturel et de pratique artistique amateur a été produite il y a près de dix ans. Elle avait pour but de dresser un portrait global pour la Ville ainsi qu'un portrait particulier pour chacun des dix-neuf arrondissements de l'offre municipale en pratique artistique amateur, de dégager les grandes tendances en pratique artistique amateur, d'établir des projections sur l'évolution des besoins des Montréalais.es et sur l'accessibilité à la pratique artistique amateur, ainsi que d'établir des orientations claires pour renouveler l'offre municipale pour les cinq prochaines années. En rétrospective, ce diagnostic a permis de renouveler l'offre municipale en pratique artistique amateur : les projets soutenus dans le cadre des programmes sont plus inclusifs et répondent aux besoins spécifiques des populations, particulièrement des populations éloignées de l'offre municipale, et l'on a vu apparaître de plus en plus de projets en pratique libre et spontanée ou qui utilisent le numérique. De

plus, le diagnostic a permis de renouveler les thématiques étudiées au Rendez-vous du loisir culturel afin d'orienter l'offre en fonction des effets du loisir culturel, l'adaptation aux diverses clientèles, les nouvelles tendances, l'interculturel, les 55 ans et plus, etc.

Soulignons également que la Ville de Montréal se dote de politiques et de plans d'action sectoriels qui traduisent sa volonté de créer des conditions favorables à la mise en œuvre d'actions porteuses, afin de développer ces différents secteurs et d'agir de manière transversale grâce à des partenariats avec le milieu, les institutions ainsi que les différentes unités commerciales de la Ville. Cela se réalise, entre autres, dans les domaines du développement social, de l'accessibilité universelle, de l'enfance, des aîné.e.s, de l'action communautaire, de la valorisation de la langue française, du patrimoine, de l'urbanisme, etc.

## Modèle

Montréal est la métropole québécoise, en plus d'être une métropole culturelle, et elle est régie par une charte indépendante, la Charte de la Ville de Montréal, métropole du Québec. Son administration municipale est répartie sur trois niveaux : la Ville centre, les dix-neuf arrondissements et l'agglomération. La Ville centre et les arrondissements se partagent des compétences, des obligations et des pouvoirs particuliers, entre autres dans les domaines de l'aménagement et de l'urbanisme, de la promotion économique et du développement communautaire, culturel, économique et social, de la culture, des loisirs et des parcs ([Voir le Chapitre C-11.4, articles 84, 87, 91, 130, 137, 141](#)). Précisons que la compétence de réaliser des activités locales culturelles et de loisirs relève des arrondissements (programmation des maisons de la culture, heure du conte en bibliothèque, cours de tennis, etc.), alors que la compétence de la Ville centre est de réaliser des activités de portée métropolitaine (par exemple le théâtre La Roulotte). En effet, la Ville de Mon-

tréal est membre de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), un organisme de planification, de coordination et de financement qui regroupe 82 municipalités, soit 4 millions de personnes réparties sur un territoire de plus de 4 374 km<sup>2</sup>.

Ainsi, l'offre de services en LCPAA est de responsabilité partagée entre la Ville centre, par son Service de la culture, et les 19 arrondissements. Au sein des arrondissements, le loisir culturel et la pratique artistique s'organisent autant par la Division de la culture et des bibliothèques, que par la Division des sports, des loisirs et du développement social. Également, une multitude d'organismes culturels, communautaires et de loisirs présentent une offre à la population. Le loisir culturel se positionne donc à l'intersection de différents milieux ou disciplines, se déploie dans divers domaines, par tous types d'intervenants, et constitue le liant entre l'intervention sociale, culturelle, communautaire et artistique.

## RESPONSABILITÉS EN MATIÈRE DE LOISIR CULTUREL

### Service de la culture

Les engagements et les responsabilités du Service de la culture en matière de loisir culturel sont articulés autour du développement du milieu et ont une portée sur l'ensemble du territoire montréalais. Ils visent :

- ◆ L'élaboration de programmes de soutien financier destinés aux OBNL pour stimuler l'engagement culturel et la créativité afin de susciter des occasions de tisser des liens et de rassembler des Montréalais.es de différents milieux autour d'une passion artistique commune;
- ◆ Le développement d'activités de formation, de transfert de connaissances et de partage d'expertise et l'accompagnement des organismes;

- ◆ La concertation des arrondissements et des organismes afin de développer une vision commune du LCPAA et d'échanger sur les enjeux;
- ◆ La réalisation de veilles thématiques, d'études et de documentation du milieu afin de contribuer à alimenter et à appuyer les orientations, les mesures, les stratégies et les actions en matière de loisir culturel.

Ses efforts permettent de présenter une offre de services inclusive, afin de soutenir le milieu en favorisant le réseautage, la concertation, le partage d'expertise et la formation.

### Arrondissements

Les arrondissements, quant à eux, ont une action territoriale locale. Chaque arrondissement détermine et adapte ses programmes, ses politiques, par exemple, en fonction des besoins de sa population et de son contexte local (population, situation géographique, historique, infrastructures, organismes partenaires, etc.). Ainsi, les activités et les programmations peuvent varier d'un arrondissement à l'autre. Ceci étant dit, en général, le conseil d'arrondissement est responsable de l'organisation des loisirs sportifs et socioculturels sur son territoire et l'exécute via la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social. Cette dernière a les responsabilités de :

- ◆ Présenter l'offre de services en loisir culturel la plus accessible possible (selon les quatre vecteurs de l'accessibilité : temporel, spatial, économique et culturel), soit par une offre en régie ou par le soutien financier d'organismes dont le but est d'organiser et de favoriser le loisir culturel;
- ◆ Assurer la cohérence des interventions sur son territoire et s'assurer que les attentes et les besoins de la population sont satisfaits en la matière (diversité

des activités, absence de compétition entre les organismes, concertation, etc.);

- ◆ Soutenir les organismes sur leurs territoires : prêts de locaux, subvention, évaluation de l'offre de services, accompagnement et expertise (gouvernance, logistique et événementiel, promotion des activités, achat ou location d'équipements);
- ◆ Gérer les installations, à moins que cette gestion ne soit confiée à un tiers.

Plusieurs arrondissements se dotent d'une politique de reconnaissance et de soutien des OBNL en guise d'outil de développement de l'offre de services, afin d'établir les règles de collaboration pour le bien de la population dans un souci de respect, de transparence et d'équité ainsi que pour favoriser le développement local économique, communautaire, culturel et social.

Ainsi, l'offre de LCPAA du modèle montréalais est souvent associée à d'autres types d'interventions à l'échelle municipale (bibliothèque, programmation culturelle, vie communautaire, parcs, inclusion et diversité, sports et développement social). Le LCPAA n'est donc pas l'apanage d'un seul service ou d'une seule division municipale; il est transversal dans la façon dont il requiert une concertation entre plusieurs services pour se déployer entièrement et efficacement.

ARTENSO a porté une attention particulière à ce caractère transversal afin de prendre en compte la diversité des approches, des disciplines artistiques, des organisations, des lieux et des populations qui forment l'écosystème du LCPAA. Ces catégories interagissent selon différents niveaux de complexité : de l'événement cyclique dans un parc piloté par des bénévoles aux grands événements annuels municipaux, d'une programmation dans un espace partagé d'un aréna à celle d'un centre

culturel, de la pratique libre au spectacle annuel d'une chorale.

### TROIS MODÈLES MUNICIPAUX EN LCPAA

Le caractère transversal du loisir culturel et de la pratique artistique amateur est à la fois un atout et un obstacle à son appréhension, celui-ci n'étant pas conceptualisé de la même manière par les villes présentées dans le corpus. Suivant la typologie développée par [Thibault](#) (2020), on constate que dans les pays anglo-saxons, comme le Canada et le Royaume-Uni, la municipalité agit comme partenaire des communautés, et non en intervenant directement. Le champ des services municipaux en matière de loisir inclut toujours les parcs, d'où l'appellation « Parks and Recreation ». Les dépenses en loisir sont majoritairement affectées aux espaces et aux infrastructures. Alors que les États-Unis privilégient une approche où les services publics gèrent principalement des espaces et des infrastructures et font appel à la communauté plus qu'ils ne l'orientent ou la soutiennent, au Canada (hors Québec) s'ajoute l'expression de valeurs et d'orientations collectives beaucoup plus sociales (accessibilité, diversité sociale et culturelle, inclusion). En nous inspirant de la typologie développée par Thibault, nous qualifions de « municipalité-partenaire » les approches de Manchester, San Francisco, Sydney et Vancouver (modèle 1).

Dans les pays de tradition latine, l'État est au cœur des politiques et il perçoit les communautés comme des bénéficiaires. On y trouve peu de services dits de loisir, mais plutôt des services sectoriels de sport, de plein air, de jeunesse, etc. Le bénévolat y est peu répandu. Dans le cadre de cette étude, nous qualifions de « municipalité-providence » les orientations de Bogota, Barcelone et Séoul (modèle 2).

Enfin, les pays d'influence politique mixte sont, quant à eux, caractérisés par la recherche d'un équilibre entre une société civile forte et un gouvernement « providence »

de type social-démocrate. Le modèle québécois emprunte aux visées de ce troisième type, que nous qualifions de « modèle hybride », et qui comprend les villes de Brasilia, Copenhague et Trois-Rivières (modèle 3).

### MODÈLES MUNICIPAUX EN LCPAA

Dans cette section, les trois modèles en LCPAA – municipalité-partenaire, municipalité-providence, hybride – sont tour à tour discutés à travers le prisme des dix municipalités qui les incarnent. Sans prétendre que les caractéristiques des modèles se retrouvent toujours et parfaitement dans les villes observées, leurs traits principaux nous permettent de relier, dans une trame commune, des modalités à priori disparates.

#### Les modèles en LCPAA sont présentés de cette façon :

- ◆ Le contexte, c'est-à-dire le contour des circonstances dans lesquelles le LCPAA se déploie, avec un accent sur les enjeux qui structurent ses orientations;
- ◆ Le modèle municipal en LCPAA, notamment le cadre municipal qui balise l'organisation des services en LCPAA (gestion infrastructurelle, gouvernance, responsabilités, partenariats public-privé, programmation, etc.);
- ◆ Les politiques ou les plans d'action, c'est-à-dire les gestes politiques de reconnaissance du loisir culturel ou les plans stratégiques dont se dotent les municipalités pour concrétiser les orientations du développement culturel, notamment les politiques culturelles;
- ◆ Une initiative innovante – parfois intrinsèquement liée à une démarche municipale, parfois le résultat de stratégies régionales ou nationales – qui incarne et met en valeur le modèle, et répond à certains des enjeux soulevés;

- ◆ Les facteurs de réussite et de risque, où l'on relève les forces et les faiblesses du modèle, tout autant que les questions qu'il soulève afin d'alimenter la réflexion;
- ◆ Les dimensions à retenir pour Montréal.

#### LÉGENDE – FACTEURS DE RÉUSSITE ET DE RISQUE

✓ = Facteur clé de réussite

✓ x = Peut être considéré comme un facteur clé de réussite ou un facteur de risque

x = Facteur de risque

MODÈLE 1

# LA MUNICIPALITÉ-PARTENAIRE

## RAPPEL DES CARACTÉRISTIQUES DU MODÈLE 1 :

- ◆ L'approche « parks and recreation » est adoptée ;
- ◆ Les dépenses sont majoritairement affectées aux espaces et aux infrastructures ;
- ◆ La préséance, l'autonomie et l'autosuffisance des communautés caractérisent les relations avec la municipalité.

## MANCHESTER, ROYAUME-UNI

### **Population**

553 230

### **PIB par habitant.e**

75 600 \$ (CA)

### **Pourcentage de la population née en dehors du pays**

25 %

### **Revenu annuel moyen**

64 370 \$ (CA)

### **Taux de chômage**

3 %



*Figure 1. Le centre communautaire Manchester Youth Zone  
Source : Site web de l'organisation*

## Contexte

Manchester est une ville multiculturelle reconnue pour sa scène musicale, sa vie étudiante foisonnante (près de 75 000 étudiant.e.s), ainsi que pour son rôle dans la création de politiques culturelles innovantes (Straw, 2004). La ville est également l'un des berceaux des mouvements coopératifs et communautaires (Greater Manchester Strategy, 2019). Les groupes artistiques bénévoles et amateurs organisés de manière formelle constituent un élément essentiel de l'écologie artistique. Ces groupes offrent aux citoyen.ne.s des occasions de prendre part à la vie locale à travers des projets de pratique artistique amateur. Pourtant, les arts amateurs sont souvent négligés ou dénigrés par les circuits officiels de financement de la culture et peu de données sont disponibles sur la valeur culturelle des activités amateurs (Milling et McCabe, 2014) ainsi que sur le nombre de participant.e.s à ces activités. Les décideur.euse.s politiques ont accordé la priorité au secteur professionnel, peut-être partiellement en raison de la perception que la production artistique amateur est de moindre qualité.

## Modèle municipal en LCPAA

À la fin des années 1970, la majorité des municipalités du Royaume-Uni comptent un département de sport et de loisir. Des fournisseurs privés offrent également des services payants. L'élection de Margaret Thatcher, en 1979, constitue un tournant dans la mise en place de politiques et de programmes culturels, économiques et sociaux. Le gouvernement Thatcher diminue le soutien collectif aux infrastructures et aux services du loisir – sportif et culturel. Pour remédier à cette réduction de services publics, les municipalités facilitent la création de « *leisure trusts* » (fiducies de loisir) (Thibault, 2020). Environ deux tiers sont des associations caritatives et un tiers, des mutuelles. Ces fiducies gèrent notamment des parcs, des musées et des théâtres. Au Royaume-Uni, presque toutes

les municipalités emploient cette formule, y compris Manchester.

Bien que le sport et le loisir ne soient généralement pas la responsabilité légale ou obligatoire des municipalités au Royaume-Uni, ils sont largement considérés comme un bien public. La création de fiducies de loisir permet à la municipalité d'activer cette vision : la Ville conserve la propriété des installations où le loisir se déploie, fournit une subvention annuelle à la fiducie et compte des représentant.e.s municipaux.ales à son conseil d'administration, qui ne détiennent cependant qu'une minorité des votes (Casey, 2012). La municipalité n'exerce toutefois pas une supervision directe au jour le jour de la fiducie. En présentant une offre de services plurielle, ces fiducies visent à accroître la participation aux loisirs, au sport et à la culture afin d'en améliorer les effets positifs sur la santé et le bien-être collectif. À Manchester, le plus grand fournisseur est Greenwich Leisure Limited, une entreprise sociale caritative à but non lucratif, qui offre des services en loisir culturel dans les 20 établissements qu'elle gère. Les surplus financiers sont réinvestis dans ses services. En somme, Manchester, comme les autres villes du Royaume-Uni, agit comme facilitatrice et non comme fournisseuse de services : elle encourage le développement d'entreprises à caractère social et la participation directe des communautés engagées dans le loisir.

## **Politiques**

Cultural Ambition est la stratégie culturelle de la ville (2016-2026). Elle oriente le développement d'une ville prospère, créative et équitable à travers les arts et la culture. L'une de ses priorités est de faciliter la concertation entre les organisations culturelles afin de rejoindre un large éventail, d'un point de vue sociodémographique, de publics et de participant.e.s aux activités culturelles. La stratégie privilégie une décentralisation qui accorde la priorité à certains lieux ou quartiers, afin d'en explorer les potentiels. La stratégie engage également la mise sur pied de quatre groupes de travail, dont Art and Health, un groupe qui étudie les meilleures façons de tirer parti des répercussions collectives que les organisations culturelles de Manchester peuvent avoir sur la santé des résident.e.s, ainsi qu'un groupe de travail chargé de réaliser des recherches sur les participant.e.s aux

activités des organisations. À l'échelle régionale, la politique Our People Our Place : Greater Manchester Strategy conjugue une vision de ville verte à celle d'une ville qui offre des occasions de loisirs à l'ensemble de sa population.

## **Initiative**

La Manchester's Local Voluntary and Community Sector Support Organisation (MACC) a été créée en 1981 en tant qu'alliance d'organisations du secteur bénévole et communautaire. En 2011, le Conseil municipal de Manchester entame des discussions avec un certain nombre d'organisations du secteur bénévole dans l'intention d'investir dans une agence unique pour coordonner le soutien aux organisations locales. Le conseil d'administration de la MACC propose le modèle Manchester Community Central.



Figure 2. Logo de Manchester Community Central

Source : Capture d'écran du site web

Le site web [Manchester Community Central](#) est une plateforme pour la mutualisation et le partage de connaissances. Les groupes communautaires et les entreprises sociales peuvent y obtenir du soutien, que ce soit pour la recherche de financement ou pour mutualiser des ressources. Au sein de Manchester Community Central, une équipe est chargée des politiques : elle rassemble les acteurs des milieux bénévoles et communautaires et des entreprises sociales en privilégiant le dialogue avec les secteurs public et privé.

### Facteurs de réussite et de risque

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La création de fiducies de loisir, en tant qu'organisations à caractère non lucratif au Royaume-Uni, a procuré des avantages financiers immédiats pour la municipalité.</li> <li>✓ La fiducie est la propriété du personnel et de ses membres, qui détiennent une action ne donnant pas droit à un dividende, ce qui la soustrait partiellement aux aléas des décisions politiques.</li> <li>✓ Les fiducies ont un seul conseil d'administration et sont peu hiérarchisées.</li> <li>✓ Une réduction de cadres intermédiaires a conduit à une promotion plus rapide de celles et ceux qui avaient la capacité et les compétences pour diriger l'organisation (Casey, 2012).</li> <li>✓ Les fiducies ont la capacité de prendre des décisions rapides et liées à des contextes spécifiques (culture autonome et entrepreneuriale).</li> <li>✓ L'organisation est davantage axée sur le client avec des heures d'ouverture flexibles, une prestation de services étendue et une représentation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>des usagers au conseil d'administration.</li> <li>✗ L'expérience laisse entrevoir une privatisation des services de loisirs.</li> <li>✗ On trouve peu de traces du loisir culturel dans les politiques culturelles, ce qui laisse croire que la municipalité ne dicte pas les priorités d'intervention. Pourtant, le secteur artistique amateur a les mêmes ambitions que ces politiques culturelles, soit le développement de communautés dynamiques, vibrantes et inclusives, où la culture est mobilisée comme vecteur de développement et de changement.</li> <li>✗ Au moment du transfert de mandat initial, la subvention de la municipalité à la fiducie était égale au budget municipal courant affecté aux mêmes fins, mais dans les dispositions contractuelles entre la municipalité et la fiducie, il était acquis que cette subvention serait gelée ou réduite au cours des années subséquentes.</li> <li>✗ Les fiducies ne sont pas en mesure de contracter des prêts – en raison du</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

risque – du fait de la nature de leur modèle économique et des faibles marges qui sont, de toute façon, réinvesties dans la communauté.

- ✘ Les fiducies dépendent entièrement des revenus des client.e.s et/ou des frais de gestion pour fonctionner.
- ✘ Les réserves financières des fiducies sont faibles, en raison de la nécessité de réinvestir dans les installations et les communautés.

Les écrits tendent à reconnaître que les fiducies ont contribué à réduire les dépenses municipales dans les services concernés, n'ont

pas ralenti l'élan visant à susciter la participation des groupes marginaux et ont souvent fait mieux que les municipalités qui ont conservé leurs prérogatives (Casey, 2012). Une fois qu'elle a confié des fonctions à une fiducie, il est probable que la municipalité ne puisse jamais les rapatrier. Au contraire, les fiducies ont tendance à exercer de plus en plus de fonctions et à le faire pour le compte de plusieurs municipalités. Au Royaume-Uni, l'établissement de ces fiducies de loisir reflète une nouvelle idéologie de l'offre de services à la communauté, qui souhaite combiner les meilleures pratiques du public et du privé.

## SAN FRANCISCO, ÉTATS-UNIS

### *Population*

874 961

### *PIB par habitant.e*

117 1140 \$ (CA)

### *Pourcentage de la population née en dehors du pays*

34 %

### *Revenu annuel moyen*

84 990 \$ (CA)

### *Taux de chômage*

6 %



Figure 3. Le Mission Arts Center  
Source : Chris Carlsson

## Contexte

San Francisco est composée de nombreux quartiers culturels, chacun ayant une histoire et un caractère distincts. Elle est l'une des villes comptant le plus grand nombre d'artistes et d'organisations artistiques par habitant.e aux États-Unis (Kopf, 2017). S'y côtoient des institutions artistiques de renommée mondiale et des organisations artistiques communautaires profondément ancrées dans les quartiers.

La présence de la Silicon Valley a fait de la ville une capitale mondiale pour les industries créatives et technologiques, ce qui contribue à l'attraction de talents, mais également à la surchère immobilière. La hausse du prix des loyers, due à l'afflux de travailleur.euse.s du milieu de la technologie et à la faible construction de nouveaux logements, a conduit à l'embourgeoisement et à l'érosion du tissu social de plusieurs quartiers. Enfin, à la suite de la dissolution des Redevelopment Agencies de Californie, fondées en 1945 pour lutter contre le délabrement urbain, des infrastructures culturelles et des œuvres d'art ont été transférées à la municipalité, laquelle peine parfois à effectuer l'entretien courant des bâtiments.

## Modèle municipal en LCPAA

Dans les pays de tradition anglo-saxonne, le champ des services municipaux en matière de loisir inclut presque toujours les parcs, d'où l'appellation répandue de « Parks and Recreation ». Le San Francisco Recreation and Park Department, une entité municipale, est dirigé par une commission de sept membres nommé.e.s par le.la maire.sse pour un mandat de quatre ans. Conformément à la [charte](#) constitutive, cette commission est avant tout un organe d'élaboration de politiques qui balisent l'orientation des services. Le Recreation and Park Department gère plus de 220 parcs, terrains de jeux et espaces ouverts, dont deux en dehors des limites de la

ville : le Camp Mather, dans la vallée de Yosemite, et le Sharp Park, à Pacifica, en Californie.



Figure 4. Logo de San Francisco Recreation and Parks

Source : Wikipédia

Ce département comprend vingt-cinq centres de loisirs, neuf piscines, cinq terrains de golf et des courts de tennis, des terrains de baseball, des terrains de football et d'autres installations sportives. Le Marina Yacht Harbor, le zoo de San Francisco et le lac Merced sont également sous la responsabilité de San Francisco Recreation and Parks. Sa mission consiste à proposer des activités récréatives, à entretenir des parcs et de l'équipement et à préserver l'environnement pour le bien-être de tou.te.s les membres de la communauté. La division Cultural Arts, elle-même un organe de Recreation and Community Services, fournit une infrastructure et des équipements pour des programmes culturels, comme le Harvey Milk Center for the Performing Arts et le Sharon Art Studio. Cette division veille également à ce que les arts soient accessibles à tou.te.s, et aspire à développer une communauté créative diverse et dynamique qui façonne les quartiers.

## Politiques

Le San Francisco Recreation and Park Department ne s'est pas doté d'une politique culturelle. C'est le [Strategic Plan](#) (2020-2024) qui détaille les orientations globales de l'action

culturelle à San Francisco, notamment : renforcer la qualité et l'accessibilité des programmes de loisirs; augmenter annuellement le nombre de participant.e.s aux programmes de loisirs; et effectuer un recensement (portrait) dans un centre de loisirs et un clubhouse (centre communautaire). Ce plan entend également faciliter l'organisation d'événements artistiques ou culturels dans les parcs des quartiers.



Figure 5. Logo de CAST  
Source : Site web de l'organisation

### **Initiative**

San Francisco compte l'un des marchés immobiliers les plus chers aux États-Unis et il n'y a pas de données disponibles sur les conditions de location et d'achat pour les organisations artistiques et à but non lucratif. Afin de répondre à ces problématiques, le concept de Community Arts Stabilization Trust ([CAST](#)) est né du travail d'un groupe de bailleurs de fonds, dont la Kenneth Rainin Foundation, et en partenariat avec la Ville, dans le quartier du Central Market à San Francisco, en 2010. À l'époque, le quartier présentait un taux d'inoccupation élevé, mais la stratégie économique de la ville a eu un effet rapide en attirant des entreprises technologiques et d'autres industries. Il est devenu évident que la stabilisation de la zone devait être une priorité. CAST propose un modèle commercial de société de développement communautaire, adapté pour servir les organismes artistiques à but non lucratif. Les investisseurs.euse.s de CAST bénéficient de déductions fiscales : les fonds sont utilisés pour acheter des biens immobiliers, que CAST loue à des prix inférieurs à ceux du marché à des organisations artistiques à but non lucratif, selon un modèle de location avec option

d'achat. En raison de l'urgence et de la nature étendue du problème, la société apporte également son expertise et ses connaissances aux organisations artistiques, qui trouvent souvent le secteur immobilier peu familier. Elle sert ainsi de courtier entre les organisations artistiques, les promoteur.euse.s privé.e.s et les propriétaires.

CAST a été créé avec un conseil d'administration s'appuyant sur une expertise en matière de financement, de collection d'art philanthropique, de gestion immobilière, de développement communautaire, d'assistance technique, d'engagement et de politique culturelle, ainsi que d'investissement et d'entreprise sociale, et un réseau étendu de soutien des secteurs privé et public. CAST a reçu ses premiers cinq millions (\$ US) de la Kenneth Rainin Foundation pour l'achat et la rénovation de deux bâtiments. Le processus de rénovation s'est avéré difficile en raison de la forte demande de main-d'œuvre pour la construction, ce qui a entraîné des retards et des coûts de construction plus élevés que prévu. Toutefois, ces problèmes semblent inévitables dans un marché immobilier en surchauffe. Les projets pilotes ont été un succès : les OBNL qui occupent actuellement les bâtiments pourront exercer leurs options d'achat d'ici la fin 2021, avec une prolongation de trois ans, si nécessaire. CAST a lancé un projet de cartographie immobilière, soutenu par le National Endowment for the Arts, la San Francisco Arts Commission et le Mayor's Office of Economic and Workforce Development, afin de déterminer clairement les actifs culturels existants, d'évaluer les be-

soins et les utilisations des installations artistiques et culturelles dans la ville et de déterminer si CAST doit investir dans certains projets immobiliers. La prochaine étape pour CAST est de s'étendre à Oakland, en Californie, un quartier situé de l'autre côté de la baie de San Francisco.

### **Facteurs de réussite et de risque**

- ✓ Situés dans toute la ville, les centres de loisirs à service complet proposent un large éventail d'activités sur inscription et sans rendez-vous (« *drop-ins* ») pour les visiteurs de tous âges, notamment des cours pour les tout.e-petit.e.s, des programmes pour les jeunes et des cours de danse et de conditionnement physique pour les adultes.
- ✓ Les sites de loisirs plus spécialisés comprennent un musée des sciences (Randall Museum) offrant des cours en art, des studios d'art et un centre de photographie doté de la plus ancienne chambre noire publique des États-Unis.
- ✓ La notion de parc public a évolué vers celle d'un lieu de loisirs et de sociabilité, et les parcs sont devenus une part importante de l'activité du Recreation and Park Department.
- ✓ CAST collabore étroitement avec le Recreation and Park Department. Ils ont récemment célébré la réouverture de Geneva Car Barn & Powerhouse, après plus de 30 ans d'inactivité, un centre d'éducation artistique et d'événements communautaires dans le quartier Excelsior. CAST a fourni des fonds d'investissement au projet et a permis l'utilisation de crédits d'impôt pour les nouveaux quartiers lotissements et la protection du patrimoine.
- ✓ CAST est un projet local qui répond aux besoins du secteur artistique et de la communauté de San Francisco. L'organisation a su établir de bons contacts

avec des promoteurs immobiliers privés et trouver les leaders des secteurs privé et public.

- ✓x Aux États-Unis, les communautés et les OBNL sont autonomes et souvent méfiants envers l'État. Dès lors, on comprend que ces organismes ne veulent pas dépendre de la municipalité.
- ✓x Les OBNL sont dépendants de fondations comme la San Francisco Foundation et la San Francisco Arts Commission pour obtenir du financement.
- ✓x La plus grande partie des tâches des services municipaux consiste à exploiter et à entretenir le parc immobilier et les espaces.
- x L'exemple de CAST montre combien il est difficile de mettre en œuvre le modèle sans un capital de départ important.

Les États-Unis se sont investis dès 1634 dans le loisir avec la création du premier jardin public à Boston (le Boston Common). La notion de parc public a évolué vers celle d'un lieu de loisirs et de sociabilité, et les parcs sont devenus une part importante de l'activité des départements Parks and Recreation. Aux États-Unis, les communautés et les OBNL sont autonomes et souvent méfiants envers l'État. Dès lors, on comprend que ces organismes ne veulent pas dépendre de la municipalité. Les administrations municipales incitent les fondations qui sollicitent des dons (déductibles d'impôt) à soutenir les infrastructures et les programmes municipaux et communautaires. Il n'y a aucune politique de reconnaissance : ce sont les règles d'admissibilité de chacun des programmes de soutien et de subvention qui en tiennent lieu. L'appui financier municipal ne porte généralement que sur le développement d'infrastructures par des projets limités dans le temps, et rarement sur la mission des organismes. Ce soutien prend la forme de subventions par concours.

## **SYDNEY, AUSTRALIE**

### ***Population***

5 312 163

### ***PIB par habitant.e***

73 990 \$ (CA)

### ***Pourcentage de la population née en dehors du pays***

47,7 %

### ***Revenu annuel moyen***

66 390 \$ (CA)

### ***Taux de chômage***

5 %



*Figure 6. Pine Street Creative Arts Centre  
Source : Site web de la Ville de Sydney*

## Contexte

Sydney connaît aujourd'hui, selon la stratégie [Designing Western Sydney](#) une phase d'expansion sans précédent, puisque sa population devrait augmenter de 20 %, soit 1 million de personnes, d'ici 2031. Sydney est confrontée à des défis majeurs, notamment le coût de la vie et les prix de l'immobilier élevés. Depuis 2014, la Ville de Sydney a mis l'accent sur la musique live, les salles de spectacles et l'économie nocturne, après l'introduction des lois controversées du gouvernement de l'État de la Nouvelle-Galles du Sud sur le lock-out. Ces textes avaient été adoptés en 2014 à la suite de bagarres et d'agressions à l'extérieur de pubs de Sydney et après la mort de deux jeunes hommes qui avaient été passés à tabac dans le quartier de Kings Cross, un haut lieu de la vie nocturne. En vertu de cette législation, les bars situés au centre de Sydney n'étaient plus autorisés à accepter de nouveaux clients à partir de 1 h 30 et l'alcool ne pouvait plus être servi après 3 h. Après minuit, l'alcool fort était servi sous certaines conditions.

## Modèle en LCPAA

L'Australie, pays de tradition anglo-saxonne, conçoit généralement le rôle des gouvernements provinciaux et des municipalités comme des pourvoyeurs d'infrastructures et d'espaces. Comme au Canada, des valeurs guident les actions des acteurs. Elles se résument dans l'énoncé suivant : « Le loisir est un droit humain fondamental. La mise à disposition d'espaces et de lieux de participation aux sports et aux loisirs est essentielle au bien-être social, physique, environnemental et économique des Australien.ne.s » (traduction libre; [Parks and Leisure Australia](#)). Essentiellement, outre l'administration des infrastructures et des espaces (14 centres communautaires où se déroulent des activités en LCPAA), la Ville de Sydney soutient les communautés par quelques programmes de subvention, principalement à travers le travail des élus siégeant au Cultural and Community

Committee, lui-même scindé en deux comités : le sous-comité culturel et créatif et le sous-comité des communautés en santé. L'aide comprend des subventions pour l'hébergement, qui fournissent des locaux à long terme à 73 organisations culturelles et communautaires à but non lucratif, un accès gratuit ou abordable aux mairies, aux centres communautaires et à d'autres espaces de la ville, et des dispenses de frais de location.

## Politiques

[Sustainable Sydney 2030](#) est la stratégie globale qui guide la Ville de Sydney et fixe des objectifs pour rendre la ville verte, intégrée et connectée. La politique [Creative City Cultural Policy and Action Plan](#) y est liée. Les priorités de cette dernière sont notamment d'accroître la visibilité de la créativité dans le domaine public, d'investir dans la durabilité du secteur créatif, de soutenir la participation culturelle et d'améliorer l'accès aux activités culturelles. Elle souhaite également aider les organisations et les travailleur.euse.s culturel.le.s à produire des activités et des événements en [rationalisant les processus d'approbation des événements](#), en fournissant du personnel de soutien spécialisé, en développant de nouvelles ressources d'information et en soutenant la coordination des agences intergouvernementales. La politique ne parle pas de pratique artistique amateur en tant que telle, mais d'avenues pour la « participation créative » (« *creative participation* »).

## Initiatives

Au 21<sup>e</sup> siècle, à l'ère « post-industrielle », les villes tendent de plus en plus à s'engager à diversifier et à promouvoir leur économie culturelle nocturne. Ainsi, bien que la contribution des activités culturelles nocturnes à l'économie des villes ne soit peut-être pas aussi importante que celle de l'activité diurne, ce qui se passe après la tombée de la nuit a gagné en importance et est désormais

plus visible dans les stratégies et les politiques. Pendant que certaines villes entretiennent une relation difficile avec la nuit, considérée comme un territoire à craindre, à éviter et à réglementer, la Ville de Sydney s'est dotée d'un cadre stratégique et d'un plan d'action pour développer son économie nocturne, [OPEN Sydney](#) (2013-2030).

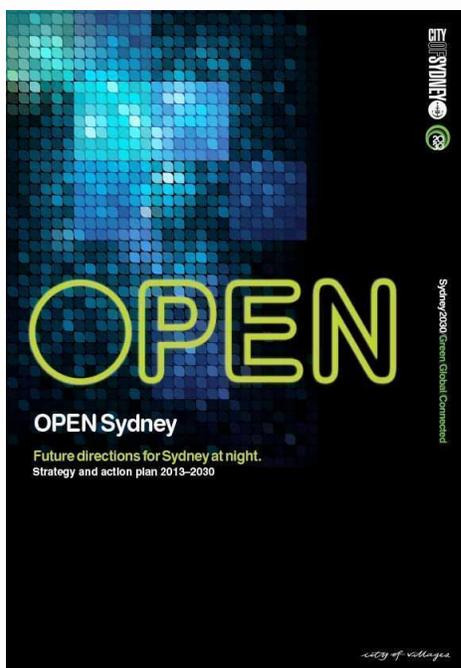


Figure 7. Le cadre OPEN Sydney  
Source : Ville de Sydney

Le rôle des installations, des bâtiments et des espaces communautaires dans le soutien à l'économie nocturne est souvent négligé. Il s'agit notamment des centres communautaires et des centres d'accueil, des garderies, des écoles et des clubs de jeunes, qui peuvent tous parfois ouvrir après 18 heures, même si cela ne représente qu'une portion de leurs heures d'ouverture. Ils génèrent ainsi des revenus lorsqu'ils sont loués. En se concentrant sur l'activation en soirée des espaces sous-utilisés de la ville, en particulier entre 18 et 22 heures, la Ville développe une masse critique d'initiatives à petite échelle tout au long de l'année, y compris des activités culturelles, de la musique *live* à petite échelle, des musiciens de rue, des *food trucks* et des marchés, du cinéma, des événements *pop-up* et d'autres possibilités. Elle a par ailleurs entrepris un [chantier de cartographie](#) des ruelles, des rues, des toits, des espaces publics et privés et des parcs susceptibles d'accueillir des activités nocturnes sans nuire aux résident.e.s. La Ville travaille avec des partenaires publics et privés afin d'obtenir l'autorisation d'organiser des spectacles dans d'autres espaces sous-utilisés tels que les stations de métro, les parvis des bâtiments publics et les propriétés privées, et aspire à augmenter l'utilisation de ses propres espaces à toute heure. Enfin, la Ville veut diversifier les options d'activités en soirée dans le cadre des programmes pour les plus de 55 ans.

### **Facteurs de réussite et de risque**

- ✓ Sur le plan municipal, il y a absence de politiques de reconnaissance, mais les conditions d'admissibilité sont reprises dans chacun des programmes de subvention.
- ✓ Ces programmes peuvent laisser de la place aux organismes non incorporés, qui doivent toutefois être accompagnés par un organisme dûment incorporé.
- ✓ L'approche par programme permet aux municipalités de cibler les objectifs et d'y introduire les organismes.
- ✓ La Ville conjugue l'amélioration du « matériel » nocturne (l'amélioration de l'environnement bâti de manière à favoriser une plus grande vitalité et une meilleure qualité de vie à la nuit tombée) à la mise à jour du « logiciel » nocturne (les lois et réglementations qui facilitent l'activité et minimisent les nuisances nocturnes).

- × Les sommes octroyées à la participation culturelle sont ciblées, annuelles et peu élevées.
- × Il n'existe pas de source d'information fiable et centralisée pour celles et ceux qui souhaitent participer à des activités artistiques à Sydney.
- × Les modalités de la participation culturelle citoyenne pourraient être énoncées plus clairement dans les différents documents de politiques.

Le régime fédéral et la structure administrative de l'Australie s'apparentent à ceux du Canada. Les instances des États (provinces) distribuées en trois niveaux – provincial, régional et local – permettent des comparaisons avec le Québec. À l'heure où la Ville de Montréal mène des consultations sur [les usages transitoires](#) et la requalification de son patrimoine, il pourrait être pertinent d'intégrer une « pensée nuit » aux visées du loisir culturel et de la pratique artistique amateur.

## VANCOUVER, CANADA

### **Population**

675 218

### **PIB par habitant.e**

39 914 \$ (CA)

### **Pourcentage de la population née en dehors du pays**

45 %

### **Revenu annuel moyen**

88 082 \$ (CA)

### **Taux de chômage**

6,6 %



*Figure 8. Résidence de danse LINK  
Source : Site web de Parks, Recreation and Culture*

## Contexte

À Vancouver, les projets artistiques communautaires se déroulent dans des centres communautaires, des parcs, des piscines et les rues de la ville, ainsi que dans des lieux artistiques traditionnels comme les théâtres et les galeries. La collaboration entre les artistes professionnels et la communauté donne naissance à d'importantes relations créatives et personnelles, qui favorisent l'imagination et le lien avec la communauté. Ces collaborations lient les arts engagés dans la communauté aux objectifs généraux de la récréation et des loisirs communautaires. Par exemple, dans son mandat, le [Vancouver Board of Parks and Recreation](#) reconnaît que les arts sont essentiels à une ville créative et équilibrée, et il s'efforce de faciliter activement la participation et l'accès aux arts pour tous. Il incarne la vision d'une ville où les parcs et les centres communautaires reflètent la vitalité culturelle de la communauté et où les gens peuvent apprendre et exprimer leur créativité de manière à bâtir des communautés saines.

## Modèle municipal en LCPAA

Les services municipaux couvrent le champ complet des parcs et du loisir. Comme à San Francisco, Vancouver privilégie une approche où les services publics gèrent principalement des espaces et des infrastructures et font appel à la communauté plus qu'ils ne l'orientent ou ne la soutiennent. Cependant, à Vancouver s'ajoute l'expression de valeurs et d'orientations collectives plus sociales. La mission du Vancouver Board of Parks and Recreation est de fournir, de préserver et de défendre les services de parcs et de loisirs au profit de tous les citoyens et de l'environnement. Vancouver est la seule municipalité au Canada à posséder un conseil des parcs élu (Vancouver Board of Parks and Recreation). Les sept membres du Park Board (commissaires) sont élus en même temps et de la même manière que les conseillers municipaux. Le Conseil a été formé

en 1888 afin de gérer le parc Stanley. Ce conseil administre 240 parcs, des jardins, 24 centres communautaires (en partenariat avec les Community Centre Associations [CCA]), des arénas, des terrains de jeu et 3 terrains de golf. La Ville de Vancouver, y compris le Vancouver Park Board, est encadrée par la charte de Vancouver, une loi provinciale. La charte contient les règles qui régissent le fonctionnement de la ville, les règlements que le conseil municipal peut créer et la façon dont les budgets sont établis.

Le Vancouver Park Board est responsable de la prestation de services récréatifs à l'échelle de la municipalité, entretient et exploite les équipements, supervise la prestation des programmes et services et gère des piscines, des patinoires et des centres de conditionnement physique. Au sein de Parks and Recreation, l'équipe Arts, Culture and Engagement (ACE) met en relation des artistes professionnels et la communauté pour créer, présenter et vivre l'art ensemble. Elle n'offre pas de financement, mais soutient des projets d'artistes en leur offrant des espaces et des initiatives artistiques et culturelles à l'échelle de la ville dans des centres, des parcs et des installations communautaires. Le cœur de leur travail est le développement culturel communautaire.

Les CCA sont des partenaires privilégiés dans la prestation de services et jouent un rôle important dans le système de loisirs de Vancouver. Sur les 24 centres communautaires de Vancouver, 21 sont exploités en collaboration avec des CCA, qui :

- ◆ Conçoivent et gèrent des programmes qui reflètent les besoins locaux ;
- ◆ Favorisent l'engagement communautaire ;
- ◆ Recrutent des bénévoles ;
- ◆ Organisent des événements pour les communautés.

Quant à lui, le Vancouver Board of Parks and Recreation :

- ◆ Étend l'utilisation des bâtiments des centres communautaires aux CCA grâce à un accord d'exploitation conjointe ;
- ◆ Entretien et exploite les installations ;
- ◆ Embauche le personnel ;
- ◆ Supervise la prestation des programmes et des services dans les installations.

### **Politiques**

Le Board of Parks and Recreation s'est doté d'une politique culturelle en 2003, la [Vancouver Park Board Arts Policy](#). Cette politique reconnaît que les arts sont un élément essentiel d'une ville créative et équilibrée ; elle vise à faciliter la participation et l'accès aux arts pour tou.te.s. La politique dessine les contours d'une approche où les parcs et les centres communautaires reflètent la vitalité culturelle de la communauté – et y participent.

Le travail de l'équipe ACE s'aligne sur la politique culturelle et les priorités stratégiques du Board of Parks and Recreation, notamment les engagements contenus dans [Van-Play](#), c'est-à-dire le Parks and Recreation Services Master Plan. Les priorités de ce plan s'énoncent comme suit :

- ◆ Tisser la ville collectivement ;
- ◆ Intégrer les loisirs et la culture à la vie quotidienne ;
- ◆ Accueillir tout le monde ;
- ◆ Améliorer la qualité de vie à travers des expériences en loisir dans les parcs ;
- ◆ Offrir des services équitables.

Les engagements de ACE sont également arimés aux priorités de [Culture Shift](#), le plan d'action de la Ville en matière de culture, notamment en ce qui concerne la réconciliation, la décolonisation, l'équité et l'accessibilité. D'ailleurs, depuis 2021, [ACE travaille en étroite concertation avec l'équipe de réconciliation et de décolonisation](#) afin d'interroger les biais idéologiques qui structurent la façon dont l'art est produit et diffusé.



**1) COMMUNITY CULTURAL DEVELOPMENT**

The Park Board contributes to the health of communities through community cultural development processes linking artists and community members who address issues of shared interest.

**2) PUBLIC REALM**

The Park Board provides a vibrant public realm and supports the experience of public art and cultural events in parks

**3) LEARNING**

In partnership with Community Associations, the Park Board provides learning opportunities for personal growth and community development in and through the arts.

**4) EXPERIENCE**

The Park Board establishes avenues for young and emerging artists and artists of diverse cultures to gain experience.

**5) INNOVATION AND TRADITION**

The Board values both innovation and tradition in the arts and takes measures to implement new and creative ventures as well as maintaining cultural and civic traditions.

**6) RECOGNITION OF ARTISTS**

Recognizing the role that artists play in society and the expertise that they carry, the Park Board affirms that artists must be fairly paid for their work.

**7) STAFFING**

Seeing arts qualifications as a significant asset to an Organization, the Park Board seeks opportunities to recruit staff with professional background or experience in the arts.

**8) PARTNERSHIPS**

The Park Board works with artists, arts organizations and community partners to expand the opportunities for the experience of art in everyday life.

**9) FACILITIES AND PLANNING**

The Park Board provides specialized arts facilities and park elements and, recognizing the unique skills that artists bring to the creation of a dynamic city, includes artists in the planning of parks and facilities

Figure 9. Orientations de la politique des arts  
 Source : Vancouver Park Board Arts Policy

### **Initiative**

Le plan stratégique [VanPlay](#) est un outil visant à faciliter la prise de décisions du Vancouver Park Board. Il fournit notamment des stratégies pour répondre au contexte de transformation des services des parcs et des loisirs. Un cadre stratégique y est dressé, avec comme objectif de promouvoir la santé, le bien-être et l'inclusion sociale grâce à des méthodes permettant d'établir des priorités dans le développement et le renouvellement des installations et des équipements de parcs et de loisirs. Il est divisé en quatre axes :

- ◆ « Inventory and Analysis » : un survol du caractère et des enjeux qui forment le champ des parcs et du loisir ;
- ◆ « 10 Goals to Shape the Next 25 Years » : le détail des objectifs qui visent à proposer des services équitables, inclusifs, résilients et accessibles ;
- ◆ « Strategic Bold Moves » : les outils utilisés afin de réaliser les objectifs ;
- ◆ « The Playbook : Implementation Plan » : la manière dont la vision sera opérationnalisée.

Dans « Inventory and Analysis », on apprend notamment que la plupart des parcs et des centres communautaires situés à Vancouver disposent d'espaces pour la programmation et les événements culturels, y compris des studios d'arts visuels, de danse et de poterie et des espaces de spectacles. Le Roundhouse Community Arts and Recreation Centre et le Moberly Arts and Cultural Centre sont les principaux centres artistiques du Park Board. Ils se consacrent au travail d'artistes en résidence et à leur leadership en matière d'art communautaire, par exemple avec le Fieldhouse Activation Project (voir le chapitre « Bonnes pratiques »). Cette initiative voit d'anciens pavillons de concierge dans les parcs transformés en studios pour les artistes qui travaillent avec la communauté. Le programme fournit des studios gratuits dans les parcs à plus de 50 artistes qui mènent des projets artistiques participatifs sur le territoire. Afin d'encourager l'accès aux services offerts par le Park Board, la Ville a mis sur pied le Leisure Access Program, qui offre aux résident.e.s à faible revenu des programmes et des services gratuits ou à prix réduit dans les installations du Park Board. Enfin, des toilettes universelles et neutres se trouvent maintenant dans tous les établissements.

- 
- Goal 1:** **Grow and renew parks, community centres** and other assets, to keep pace with population growth and evolving needs
  - Goal 2:** **Protect existing parks and recreation spaces** from loss encroachment and densification
  - Goal 3:** **Prioritize the delivery of resources** to where they are needed most
  - Goal 4:** **Focus on core responsibilities** of the Park Board, and be a supportive ally to partners
  - Goal 5:** **Adapt our parks and recreation** amenities to a changing climate
  - Goal 6:** **Create a green network** that will connect our parks, waterfront and recreation areas
  - Goal 7:** **Restore Vancouver's wild spaces** and vital biodiversity
  - Goal 8:** **Foster a system of parks and recreation spaces that are safe** and welcoming to all
  - Goal 9:** **Seek truth as a foundation for reconciliation** with Musqueam, Squamish, and Tsleil-Waututh Nations
  - Goal 10:** **Secure adequate and ongoing funding** for the repair, renewal and replacement of our aging parks and recreation system

*Figure 10. 10 Goals to Shape the Next 25 Years*

*Source : Site web du Vancouver Park Board*

Dans « Strategic Bold Moves », le Park Board reconnaît son histoire coloniale et aborde la réconciliation comme un processus de décolonisation. Il vise également la mise en place de programmes et de services visant à renforcer les capacités des résident.e.s de la ville les plus systématiquement exclu.e.s et discriminé.e.s par une assistance aux OBNL. La Ville développe actuellement un cadre d'équité à l'échelle de la municipalité. Ce cadre vise à freiner le déplacement involontaire des communautés les plus vulnérables causé par les investissements publics et privés. Avec Initiative Zones, l'intention est de mettre en évidence les quartiers peu desservis en offre culturelle qui ont besoin de ressources, afin de pouvoir cibler les projets, les programmes et les ressources nécessaires, et d'atténuer les déséquilibres au sein du système de parcs et de loisirs pour rendre l'offre de loisir culturel plus équitable. L'outil Initiative Zones répertorie les zones mal desservies en activités de loisir, afin que les projets, les programmes et les ressources appropriés puissent être ancrés géographiquement. C'est l'un des outils utilisés pour établir des priorités d'intervention sur le territoire. Le projet a permis la création de cartes composites qui regroupent plusieurs indicateurs (accès aux centres communautaires, offre de services, demande) et qui permettent une vision d'ensemble liée à une problématique spécifique.

Enfin, le volet 8 de « The Playbook » renvoie particulièrement au domaine du LCPAA. Il insiste sur la mise en lumière de la diversité des expressions culturelles à travers les arts, la culture et les récits. Il entend créer des mécanismes de financement pour soutenir les arts communautaires et les artistes en résidence qui sont axés sur les relations entre les peuples autochtones et non autochtones, de même que fournir une orientation décisionnelle claire pour le développement, la décolo-

nisation, les initiatives dans les parcs, la hiérarchisation du patrimoine culturel immatériel et la promotion de la réparation culturelle.

### **Facteurs de réussite et de risque**

- ✓ Le plan stratégique VanPlay est transversal des politiques culturelles et du plan stratégique de développement culturel, ce qui facilite les maillages entre les différents services de la Ville.
- ✓ Le choix du multiculturalisme et la tradition de valeurs sociales des gouvernements expliquent la poursuite explicite et collective d'objectifs de développement social.
- ✓ Des valeurs et des objectifs encadrent les politiques, les services et le soutien de la municipalité.
- ✓ Plusieurs programmes de subvention visent la mobilisation et l'initiative et réduisent, de ce fait, les contraintes qui pourraient affecter les groupes informels (voir « Bonnes pratiques »).
- ✓ À Vancouver, les programmes de loisirs dans les parcs et les centres communautaires sont devenus la pierre angulaire des services de loisirs.
- ✓ × Les dépenses en loisir sont majoritairement affectées aux parcs et aux infrastructures. Le soutien financier municipal ne porte généralement que sur le développement d'infrastructures par des projets limités dans le temps, et rarement sur la mission des organismes.
- × La plupart des programmeur.trice.s ont un portefeuille fixe avec des programmes saisonniers. Leurs responsabilités ne leur laissent pas le temps d'établir des partenariats communautaires et de mettre sur pied un programme artistique créatif.

La préséance, l'autonomie et l'autosuffisance des communautés caractérisent les relations avec la municipalité. Depuis 2013, le Vancouver Park Board joue un rôle de premier plan dans le travail de vérité et de réconciliation dans et par les arts. Le Park Board élabore et soutient des projets éducatifs sur la collaboration entre Autochtones et non-Autochtones dans le domaine des arts, des projets

artistiques autochtones et des collaborations entre Autochtones et non-Autochtones, qui accroissent la présence et la visibilité de l'art et de la culture autochtones locaux. Le Park Board offre une [base de données en ligne](#) sur l'art public et les projets artistiques communautaires dans les parcs et les espaces publics.

### QUE RETENIR DU MODÈLE 1 ?

- ◆ Bien qu'elle varie en forme et en substance, l'intervention des villes du Modèle 1 se consacre moins à la programmation qu'à l'infrastructure qui permet de l'activer. Ces villes comptent tout de même des priorités stratégiques, souvent communautaristes, qu'elles font valoir dans leur programme de soutien.
- ◆ Les administrations municipales incitent les fondations qui sollicitent des dons (déductibles d'impôt) à soutenir les infrastructures et les programmes municipaux et communautaires.
- ◆ En couvrant le champ complet des parcs, de la participation culturelle citoyenne et du loisir, les services municipaux du modèle 1 parviennent à créer des synergies entre les organisations communautaires et culturelles, la population et la pratique artistique amateur sur le territoire. Le fait que Vancouver se soit dotée d'une politique culturelle pour ses parcs en témoigne.
- ◆ Les maillages entre vie culturelle nocturne et pratique artistique amateur demeurent peu étudiés, et les travaux de Sydney en la matière sont assez innovants et inspirants.
- ◆ En plus de leur portefeuille de biens immobiliers, ces villes cherchent à faciliter l'utilisation d'espaces pour une occupation temporaire, non planifiée, ou pour des événements spéciaux dans le domaine public, notamment dans les parcs et sur la route.
- ◆ Les enjeux liés à la réconciliation et à la décolonisation dans les façons dont les arts communautaires sont gérés, produits, organisés et reçus ont fait l'objet d'une attention soutenue à Vancouver, en raison de la convergence des services de l'action culturelle et de la réconciliation, et à Sydney, qui a annoncé la création d'un centre culturel et communautaire autochtone.
- ◆ La création de lieux destinés à des disciplines ou des pratiques spécifiques est répandue au sein du modèle 1.

MODÈLE 2

# LA MUNICIPALITÉ-PROVIDENCE

## RAPPEL DES CARACTÉRISTIQUES DU MODÈLE 2 :

- ◆ L'approche adoptée est celle de la municipalité interventionniste, qui perçoit les communautés comme des bénéficiaires ;
- ◆ Le bénévolat y est peu répandu ;
- ◆ L'État est au cœur des politiques.

## **BOGOTA, COLOMBIE**

### ***Population***

7 412 566

### ***PIB par habitant.e***

9 804 \$ (CA)

### ***Pourcentage de la population née en dehors du pays***

2 %

### ***Revenu annuel moyen***

9 958 \$ (CA)

### ***Taux de chômage***

18 %



*Figure 11. Photographie tirée de la politique culturelle de Bogota*

*Source : Ville de Bogota*

## Contexte

Après des décennies de croissance non planifiée à Bogota, la Ville souhaite désormais développer des solutions avec les collectivités pour pallier la fracture culturelle entre celles et ceux qui participent à la vie culturelle et celles et ceux qui en sont empêché.e.s. Les quartiers situés à la périphérie de la ville souffrent d'un manque d'infrastructures, de services sociaux et de programmes culturels. Au cours des 20 dernières années, la Ville a reconnu que la culture était un moyen efficace pour favoriser l'inclusion et la participation, mais ce n'est que récemment que cela a été intégré dans une [vision à moyen terme](#). L'investissement global de la Ville dans la culture a moins porté sur le développement d'institutions prestigieuses que sur des espaces culturels alternatifs pour le théâtre, la musique et les événements publics.

## Modèle municipal en LCPAA

La municipalité est au cœur des politiques et voit les communautés comme des bénéficiaires. Le Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte (Secrétariat à la culture, aux loisirs et au sport) est une agence gouvernementale dotée d'une autonomie administrative et financière, créée par l'accord 257 de 2006 du Conseil de Bogota. Ses missions sont les suivantes :

- ◆ Diriger la formulation et la mise en œuvre concertée des politiques publiques en matière d'art, de culture, de patrimoine, de loisirs et de sport, ainsi que la transformation et la durabilité culturelle et sportive de la ville ;
- ◆ Élargir les options et les possibilités de création et de durabilité des initiatives culturelles et récréatives-sportives générées par les organisations communautaires, les agent.e.s et les professionnel.le.s du secteur ;

- ◆ Garantir l'accès, l'inclusion et la participation effective des citoyen.ne.s aux infrastructures, aux ressources et aux pratiques de lecture, d'écriture, d'oralité, d'arts et de culture, afin de renforcer la société pour qu'elle devienne plus juste, autonome et inclusive ;
- ◆ Élargir l'offre de couverture et de qualité en matière de formation artistique et culturelle et de compétences créatives pour les agent.e.s du secteur, les organismes communautaires et les citoyen.ne.s.

À Bogota, la programmation culturelle est principalement offerte par ces institutions administrées par le Secrétariat :

- ◆ Instituto Distrital de Recreación y Deporte (Institut de district des loisirs et du sport) – IDR ;
- ◆ Instituto Distrital de las Artes (Institut de district des arts) – Idartes ;
- ◆ Orquesta Filarmónica de Bogotá (Orchestre philharmonique de Bogota) – OFB ;
- ◆ Instituto Distrital de Patrimonio Cultural (Institut du patrimoine culturel) – IDPC ;
- ◆ Fundación Gilberto Alzate Avendaño (Fondation Gilberto Alzate Avendaño) – FUGA ;
- ◆ Red Capital de Bibliotecas Públicas (Réseau des bibliothèques publiques de la capitale) – BiblioRed.

## Politiques

Deux politiques encadrent le loisir culturel et la pratique artistique amateur à Bogota. Le [Plan Distrital de Desarrollo 2020-2024 : Un Nuevo Contrato Social y Ambiental para la](#)

**Bogotá del Siglo XXI** (Plan de développement de district 2020-2024 : un nouveau contrat social et environnemental pour la Bogota du 21<sup>e</sup> siècle) comprend un axe visant à renforcer la gestion culturelle du territoire en créant des espaces de participation pour les projets culturels. Il souhaite également créer 20 équipements artistiques et culturels, multimodaux et polyvalents dans les localités qui en sont dépourvues. Le **Planes estratégicos Culturales** (Plans stratégiques culturels) (2019) souhaite localiser les actions culturelles pour renforcer le tissu social et les relations dans les quartiers, les districts, les localités et les territoires. Les objectifs et les actions du Plan doivent aboutir à l'élargissement des options, des possibilités et des capacités de participation et de jouissance de la vie culturelle par les habitant.e.s de la ville. Ses stratégies établissent et encadrent les actions prioritaires de développement culturel de la Ville sur lesquelles il convient de mesurer les transformations générées, dont :

- ◆ Développer les quartiers, les voisinages, les territoires;
- ◆ Favoriser la cohésion et jouissance sociale;
- ◆ Exercer la citoyenneté culturelle;
- ◆ Localiser les actions et transcender les domaines et les disciplines.



Figure 12. Un groupe de participant.e.s au programme API

Source : Agenda 21

### Initiative

La ville de Bogota soutient des initiatives artistiques, culturelles et patrimoniales grâce à un **appel à projets** qui stimule l'économie et permet d'effectuer un suivi dans des quartiers de Bogota. Ces derniers sont définis dans le cadre des Plans stratégiques culturels pour l'amélioration intégrale de quartiers, lesquels déterminent des zones prioritaires d'intervention (API) et proposent des actions et des projets stratégiques pour l'administration du district.

Il s'agit de quartiers situés dans la périphérie de la ville qui souffrent d'un déficit d'infrastructures et de services sociaux. Une table institutionnelle (le Secrétariat de district de l'habitat, l'Institut de développement urbain, le Secrétariat de district à la mobilité et le Secrétariat de district à l'intégration sociale) planifie des actions d'amélioration, ce qui permet en particulier au Secrétariat à la culture, aux loisirs et au sport de les organiser. L'appel à projets cherche à reconnaître et à aider des collectifs et des communautés qui se consacrent à la promotion des pratiques artistiques et culturelles. Son objectif est d'élargir les occasions de participation culturelle et de soutenir la durabilité des processus artistiques et culturels qui contribuent à dépasser la ségrégation et la discrimination sociale.

En 2013, l'appel à projets a choisi 7 territoires prioritaires dans lesquels, après l'étape de divulgation, 89 groupes se sont présentés avec des propositions artistiques et culturelles. Les groupements étaient formés de jeunes, de voisin.e.s, d'assemblées d'action communale, de collectifs d'artistes, d'organisations environnementales qui répondirent à l'appel diffusé dans les territoires, en coopération avec d'autres organismes responsables du programme d'amélioration intégrale des quartiers. On a remarqué la participation de jeunes à des propositions dans le domaine du cirque, de la musique, de l'art dramatique, de la photographie, du hip-hop et du graffiti, mais aussi à des projets de mise en valeur de la mémoire ancestrale ou historique des quartiers, ainsi que la participation de

groupes de population qui promeuvent les droits des communautés LGBTQIA+, des femmes, et d'individus avec des limitations fonctionnelles.

Le Secrétariat à la culture, aux loisirs et au sport a octroyé 60 000 \$ (CA) en guise d'encouragement pour les 20 meilleures propositions qui seront développées dans des zones prioritaires des localités de Ciudad Bolívar, Usme, Rafael Uribe Uribe, Santa Fe, Suba, Bosa et San Cristóbal. Lors de l'étape d'appel à projets et de divulgation a été mis sur pied un soutien pour les groupes intéressés à formuler des projets. Une fois qu'un jury eut sélectionné les 20 meilleures initiatives, environ 3 000 \$ (CA) ont été distribués par projet pour lancer leur réalisation, avec l'accompagnement permanent d'une équipe interdisciplinaire de professionnel.le.s. Pour la plupart des groupes sélectionnés, cela a été la première occasion d'accéder à des ressources d'aide culturelle pour travailler avec leurs communautés sur les territoires visés. Il s'agit aussi d'une reconnaissance de la culture comme pilier de développement et de convivialité.

### **Facteurs de réussite et de risque**

- ✓ Le succès de cet appel représente un progrès dans la reconnaissance et l'affirmation des droits culturels des communautés des secteurs visés.
- ✓ C'est le Secrétariat de district de l'habitat et d'autres alliés importants tels que l'Institut de développement urbain, le Secrétariat de district à la mobilité et le Secrétariat de district à l'intégration sociale qui ont mené le processus. C'est le Secrétariat à la culture, aux loisirs et au sport qui a organisé cet appel qui apporte les ressources financières.
- ✓ Il s'agit d'une reconnaissance de la culture comme pilier de développement et de convivialité. Les encouragements économiques et l'accompagnement des projets cherchent à soutenir des processus communautaires susceptibles de s'avérer durables dans le temps.
- ✓ Bogota valorise les expériences culturelles hors les murs, en allant à la rencontre des citoyen.ne.s dans les quartiers excentrés, notamment à travers le programme [Venez à votre fenêtre](#).
- × Les infrastructures qui supportent le panier de services en LCPAA sont peu

abondantes dans les quartiers périphériques, où les besoins sont pourtant criants.

- × L'appareil municipal qui encadre le LCPAA est complexe et il n'existe pas d'indicateurs fiables qui traduisent la participation culturelle et qui pourraient servir de base commune à la communication entre les différents services qui œuvrent en LCPAA.
- × Il existe peu de partenariats innovants public-privé dans le domaine culturel.
- × Peu d'actions sont menées afin de lier les stratégies culturelles à des enjeux de transport et de mobilité.

Bogota réussit bien dans le domaine des droits culturels, grâce à une approche propulsée par une pluralité de plans stratégiques et opérationnels dans le domaine de l'action culturelle et qui n'est pas sans rappeler l'orientation qu'a prise la politique culturelle de Trois-Rivières, proche des visées de l'Agenda 21 de la culture. La Ville de Bogota mène des efforts afin d'encourager la participation culturelle des femmes, la coopération intergénérationnelle et les partenariats avec les organisations de la société civile. Enfin, elle souhaite que les stratégies de lutte contre les changements climatiques intègrent davantage des cibles culturelles.

## BARCELONE, ESPAGNE

### *Population*

1 664 182

### *PIB par habitant.e*

62 480 \$ (CA)

### *Pourcentage de la population née en dehors du pays*

21 %

### *Revenu annuel moyen*

68 180 \$ (CA)

### *Taux de chômage*

16 %



*Figure 13. Fabra i Coats*  
*Source : Artsmetric*

## Contexte

Dans les années 1990, la Ville a accompli plusieurs grands projets urbanistiques qui l'ont avantagement située dans le palmarès des villes globales. On évoque depuis un « modèle Barcelone », qu'on tente de reproduire ou qu'on incorpore aux discours politiques. Ce modèle est axé sur une stratégie de développement économique qui s'appuie fortement sur le tourisme, que l'on compte attirer par la mise en valeur culturelle de la ville, par de grands événements et par des interventions architecturales d'envergure. Ainsi, le modèle de la ville créative a montré ses limites. Aujourd'hui, une approche davantage axée sur la décentralisation de la politique culturelle est en chantier à Barcelone. La ville est riche en ressources, en communautés et en personnes qui s'engagent activement dans la culture et l'éducation. Néanmoins, la capitale catalane est marquée par de profondes inégalités sociales et par des inégalités d'accès aux ressources (entre les quartiers centraux et les quartiers périphériques). Ces inégalités comprennent également celles liées au droit de participer à la vie culturelle de la ville. La programmation culturelle de la Ville vise à unir les gens et à réduire les inégalités, en donnant à tou.te.s ses citoyen.ne.s une voix dans sa démocratie et un accès à l'ensemble de l'offre culturelle.

## Modèle municipal en LCPAA

L'Institut de Cultura de Barcelona (Institut de la culture de Barcelone), connu sous le nom d'ICUB, est un organisme municipal qui se consacre à la mise en œuvre des politiques municipales en matière de culture, agissant comme un catalyseur de la culture dans la ville. Plus de 450 professionnel.le.s travaillent pour mener à bien le projet culturel de la Ville. Depuis 2006, l'ICUB est une forme d'autorité publique prévue par la loi, ce qui lui confère une pleine capacité juridique et une autogestion. L'Institut travaille en étroite

collaboration avec le Consorci d'Educació de Barcelona (Consortium de l'éducation de Barcelone), ainsi qu'avec l'Institut Municipal d'Educació (Institut municipal de l'éducation). La Ville gère l'infrastructure de 52 centres communautaires : de ce nombre, 17 sont pilotés par des OBNL et 35 par le privé. La Ville maîtrise toutefois l'orientation des services offerts. Au centre de ce réseau, Fabra i Coats, un lieu où cohabitent diverses entités culturelles et éducatives faisant office de laboratoire pour le développement de politiques et de programmes qui lient éducation et culture.

## Politiques

En 2019, la Ville a lancé [Vers une politique publique d'éducation et de la culture](#), une mesure gouvernementale représentant un premier pas dans le développement d'une politique publique transversale de la culture et de l'éducation à Barcelone. La mesure vise à permettre à la population d'exercer son droit culturel en prenant part à la vie culturelle de la ville. La politique se décline en trois axes d'intervention :

- ◆ Les actions menées dans les contextes scolaires et contextes d'éducation formelle ;
- ◆ Les actions et les programmes à mettre en œuvre dans des environnements d'éducation non formelle (à l'extérieur de l'école) ou informelle (dans des lieux et des environnements qui ne sont pas considérés comme éducatifs, mais qui ont une fonction éducative de base) ;
- ◆ Les actions visant à promouvoir la dimension éducative des centres culturels, ainsi que des institutions d'enseignement supérieur de la ville.

La deuxième orientation est particulièrement d'intérêt, car elle considère à la fois les interventions dans les établissements d'enseignement réglementés en dehors du temps de classe et celles qui ont lieu dans les autres établissements culturels et éducatifs (non obligatoires ou non formels). Elle reconnaît la dimension pédagogique des projets culturels populaires et communautaires développés par la population, les projets de création artistique communautaire participatifs et les groupes et collectifs informels.

### **Initiative**

Vers une politique publique de l'éducation et de la culture affirme que l'éducation et la formation à l'enseignement et à la pratique artistique des citoyen.ne.s doit contribuer de manière significative à assurer leur participation à la vie culturelle de la ville. Le quartier est la sphère d'intervention de base, même si ce dernier ne doit pas être dissocié du niveau (et du contexte) de la ville. Interadministrative et multipartite, la démarche engage la mise sur pied d'indicateurs afin de mesurer ses effets. La démarche se décline en trois axes :

- ◆ Les programmes d'éducation artistique et de pratique artistique ;
- ◆ L'apprentissage tout au long de la vie et l'art ;
- ◆ La dimension éducative des processus culturels communautaires.

Des aides de l'État sous forme de remises et d'allocations sont appliquées pour les activités dans les écoles de musique municipales et par le biais d'un accord entre l'Institut de la culture de Barcelone et l'Association des écoles de musique privées de Catalogne pour les élèves qui réalisent des activités dans les écoles de musique privées autorisées par le ministère catalan de l'Éducation. De même, un certain nombre de centres culturels offrent occasionnellement des bourses et des subventions.

L'éducation musicale est le domaine dans lequel la mairie de Barcelone est intervenue le plus directement, en créant cinq écoles de musique municipales dans dix des quartiers de la ville, et avec une vision claire de leur développement dans les autres quartiers au cours des prochaines années. La musique est également unique dans la mesure où elle est réglementée par le ministère catalan de l'Éducation.

Un programme municipal d'éducation artistique sera mis en œuvre afin de rééquilibrer l'inégalité actuelle des types d'éducation artistique disponibles dans la ville. L'objectif implicite est également de créer une relation et une connexion entre les centres de formation de base et pour débutant.e.s et les centres de formation plus spécialisés, en instaurant de la porosité entre les deux champs pour éviter la fracture professionnel.le.s/amateur.trice.s. L'approche pédagogique de ce programme variera en fonction des âges et des différentes disciplines artistiques qu'il couvre (de préférence les arts du spectacle et les arts musicaux, audiovisuels et visuels). Les équipements éducatifs et culturels locaux existants seront pris en compte dans le déploiement du programme au sein des quartiers concernés. Dans certains cas, il sera nécessaire d'adapter et d'équiper ces structures pour accueillir les activités prévues. Pour la gestion de ce programme, des espaces de coordination seront établis, au niveau territorial et communautaire, avec les acteur.trice.s éducatif.ve.s et culturel.le.s les plus proches.

### **Facteurs de réussite et de risque**

- ✓ Le plan conjuguant éducation et culture dans les lieux informels est innovant et mérite d'être considéré.
- ✓ Fabra i Coats, un des lieux où se déroulent les programmes d'éducation artistique et de pratique artistique, est devenu un centre de référence et un laboratoire pour le développement de programmes et de politiques qui lient éducation et culture. Il agit également comme mécanisme de liaison entre centres de recherche, universités, organisations de la société civile et gouvernements.
- ✓ Sur le plan urbanistique, Barcelone est distribuée, pour des raisons historiques, en dix districts. Ceci facilite une administration assez décentralisée. Chaque district est formé par plusieurs quartiers, ce qui lui donne un caractère de proximité particulier.
- ✓ Faire de Barcelone une ville éducatrice est l'un des autres défis que cherchent à atteindre les politiques culturelles de la ville. Les domaines de l'éducation et de la culture doivent créer des stratégies partagées en établissant, par exemple, la carte des enseignements artistiques réglementés et non réglementés de la ville afin d'instaurer un nouveau modèle en collaboration avec les centres publics et privés existants.
- ✓ Le projet d'excellence culturelle Fabriques de création de Barcelone (Barcelona Art Factories) répond à une revendication historique des artistes et des organisations de la société civile, qui souhaitent disposer d'espaces bien équipés pour la création, la participation culturelle et la recherche artistique. Malgré la propriété publique de toutes ces installations, chacune d'entre elles fonctionne avec un haut degré d'indépendance. À l'exception de Fabra i Coats, qui est géré directement

par l'Institut de cultura de Barcelona, toutes les fabriques de création sont gérées par une entité externe liée à un domaine artistique spécifique.

- ✓ Le Conseil de la culture de Barcelone est un organisme de participation et de représentation du secteur culturel qui agit selon les politiques culturelles de la Ville. Cet organisme dispose de capacités exécutives et consultatives selon le domaine d'action. C'est donc un instrument au sein duquel les différents secteurs de la culture et des arts, les groupes politiques représentés à la mairie, ainsi que diverses personnes dont la valeur est reconnue dans le domaine de la culture se retrouvent et travaillent ensemble.
- ✓ En ce qui concerne les politiques culturelles de la Ville de Barcelone, [l'Agenda 21](#) de la culture a contribué à tracer des politiques culturelles tournées vers la promotion de la diversité culturelle et des droits individuels. En outre, l'Agenda 21 de la culture a permis de légitimer la culture dans sa multiplicité d'expressions, en créant petit à petit le besoin de porter un regard culturel sur tous les projets de la Ville (urbains, économiques ou sociaux). Le document situe le fait culturel comme une dimension phare du développement durable.
- ✓ × Il est essentiel que les politiques culturelles obtiennent une stimulation fiscale par le biais du mécénat en augmentant le soutien aux activités culturelles et en lançant des formules alternatives de financement de programmes.
- ✓ × La Ville souhaite davantage cartographier et valoriser la pratique artistique qui se déploie en dehors des circuits communautaires ou municipaux de production et de diffusion.

À Barcelone, malgré les efforts de nombreux acteurs ainsi que l'existence

de projets établis, l'éducation formelle, la formation et l'éducation culturelle disponibles présentent des déficits importants quant à leur répartition territoriale, qui est très inégale. L'offre privée et, dans une large mesure aussi, l'offre publique se concentrent dans

certains quartiers de la ville. Ces inégalités, tant sur le plan de la participation que sur celui des possibilités d'éducation et de formation, demandent une approche structurelle qui a été formalisée dans la politique publique sur l'éducation et la culture.

## SÉOUL, CORÉE DU SUD

### *Population*

9 733 509

### *PIB par habitant.e*

47 320 \$ (CA)

### *Pourcentage de la population née en dehors du pays*

2 5 %

### *Revenu annuel moyen*

52 170 \$ (CA)

### *Taux de chômage*

4 %



*Figure 14. Le Gwanak Children's Art Playground*

*Source : Seoul Foundation for Arts and Culture*

## Contexte

Après une croissance rapide axée sur l'industrie au cours des soixante dernières années, la Ville de Séoul se concentre désormais sur les industries tertiaires et sur la créativité, l'engagement et le bonheur des citoyens. Historiquement, on note des obstacles à certaines formes de participation culturelle en Corée, l'ancien système d'État autoritaire ayant souvent rendu difficile la participation volontaire des gens aux activités communautaires. Au début des années 2000, alors que la société coréenne entrait dans l'ère de l'information, Internet a offert de nouvelles possibilités de créer des réseaux communautaires. En conséquence, le nombre de clubs et de sociétés locales a fortement augmenté, parallèlement à la reconnaissance de l'importance de la participation culturelle. En 2013, le droit de jouir de la culture a été inscrit dans la loi sud-coréenne comme un droit humain fondamental. La définition de la culture a été élargie pour couvrir toutes les parties de la vie d'un individu, sans se limiter aux arts. Elle est devenue liée à l'éducation, au bien-être, à l'environnement et aux droits de la personne. Conformément à cette orientation, le gouvernement métropolitain de Séoul soutient désormais activement l'engagement des citoyens dans les activités culturelles et communautaires.

Dans [l'enquête de Séoul 2015](#), 42,7 % ont répondu que le « coût élevé » était la raison

pour laquelle elles et ils ne pouvaient pas profiter des événements culturels et artistiques, tandis que 25,8 % ont déclaré tout simplement ne pas avoir le temps. Selon le Factbook 2015-2016 de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la personne moyenne dans les pays membres de l'OCDE travaille 34 heures par semaine, et 41 heures par semaine en Corée.

## Modèle en LCPAA

La [Seoul Foundation for Arts and Culture \(SFAC\)](#) est une organisation publique à but non lucratif créée et financée par le ministère de la Culture, des Sports et du Tourisme du gouvernement métropolitain de Séoul. Son mandat est de :

- ◆ Soutenir la création de la culture et des arts;
- ◆ Soutenir les organisations artistiques;
- ◆ Administrer une vingtaine de « *creative spaces* »;
- ◆ Promouvoir le partenariat public-privé;
- ◆ Réaliser des enquêtes sur l'état des statistiques culturelles (enquête sur les conditions réelles de l'engagement culturel des Séouliens, enquête sur les indicateurs culturels à Séoul, etc.) et des recherches connexes.

## Mission

Create a happy city with culture and art

## Vision

A platform where diverse values of culture and art are expressed and empathized

### Core Values

- ✓ Creative expertise that is promoted and nurtured
- ✓ Passionate challenge leading change
- ✓ Magnanimity for discussion and cooperation
- ✓ Practical communication of respect and care

### Strategic Goals

- Strengthen the culture identity and local cultural capabilities of Seoul
- Expand the cultural autonomy of citizens
- Maintain the stability and vitality of art ecology
- Expand the value of art and social practice
- Realize the values of public management based on trust

### Strategic Assignments

Support the cultivation of art and festival contents that express Seoul's cultural identity	Arrange the art education and governance system of Seoul	Establish a creative ecology that circulates around artists
Expand the domains of social contributions by promoting Mecenat activities	Strengthen publicness and social responsibilities through ethical management	Expand the roles of cultural foothold space
Run a cultural space centered on citizens' autonomy and participation	Diversify art support projects connected with creative space	Expand the values of art through the discovery promotion of art contents
Establish a management strategy that realizes social values through culture	Revitalize citizen and people-led living culture and local culture	Discover and cooperate on various new citizens culture
Strengthen the identity of public theater and the capabilities of performance creation	Strengthen the cultural cooperation between metropolitan cities—base and improve the capability of cultural policy	Run an advanced management system (HR / finance / safety / informatization)

Figure 15. Un aperçu des mandats de la SFAC

Source : SFAC



Figure 16. Quelques-uns des programmes de la SFAC

Source : SFAC

## **Politiques**

Le plan culturel, intitulé [Seoul Culture Vision 2030](#), vise à promouvoir la participation culturelle afin de s'attaquer à des problèmes sociaux. Souvent par le biais de projets communautaires, le plan vise à créer un changement culturel en faisant des citoyen.ne.s de véritables créateur.trice.s culturel.le.s. La clé du développement social et culturel de la ville est également de trouver un équilibre entre la création d'occasions et d'emplois pour les jeunes artistes et les artistes amateurs et le vieillissement de la population. Parallèlement, la Ville doit également trouver un équilibre entre le besoin de formes culturelles nouvelles et innovantes et la préservation de ses biens culturels historiques, car un grand nombre d'entre eux ont été perdus au cours de son histoire mouvementée. La SFAC se positionne comme la principale institution de Séoul en matière de politique culturelle en établissant une gouvernance culturelle et en créant des réseaux culturels en Corée et à l'étranger.

## **Initiative**

Ces dernières années, un certain nombre de nations et de villes du monde ont commencé à intégrer des mesures du bonheur et de la satisfaction du mode de vie dans leurs critères de progrès national. Si le bonheur est souvent lié à la prospérité économique, d'autres facteurs influents, tels le sentiment d'identité et les niveaux de confiance personnelle au sein de la communauté locale, ont souvent été négligés. Le gouvernement de la ville de Séoul s'est engagé à améliorer le bien-être de ses citoyen.ne.s et considère que la participation aux arts communautaires et le plaisir de la culture sont essentiels à cet égard.

La [Campagne pour les arts communautaires](#) est un projet visant à encourager les clubs artistiques et les festivals communautaires locaux dans toute la ville. Organisée par la municipalité et la Division des arts communautaires de la Fondation de Séoul pour les arts et la culture, elle soutient une variété d'initiatives artistiques communautaires, offrant des plateformes et des lieux où les gens peuvent créer et apprécier l'art. Elle permet également d'identifier et de soutenir les leaders et les animateur.trice.s des arts communautaires. La Ville de Séoul y fait référence comme un renforcement du pouvoir civique.

Lancé en 2017, le projet a répertorié plus de 2000 clubs artistiques communautaires dans les 25 districts de Séoul. Parmi eux, 570 clubs ont activement mené la Campagne. Celle-ci a intégré le festival existant des orchestres d'art communautaire, animé par 50 orchestres d'art communautaire au Sejong Center for the Performing Arts, qui a célébré son quatrième anniversaire en 2017. Il s'est depuis transformé en un festival international avec la participation d'artistes communautaires de plus de 30 pays. Le projet représente un changement de politique important pour la Ville, qui ne se contente plus de soutenir la consommation culturelle, mais permet une participation culturelle active et encourage les gens à créer leurs propres formes de culture au sein des communautés locales. L'offre d'arts communautaires est un élément clé de la vision culturelle plus large de Séoul, Seoul Culture Vision 2030, qui prévoit de promouvoir les activités artistiques quotidiennes, de développer les espaces culturels et de combler les lacunes en matière de participation culturelle.

### **Facteurs de réussite et de risque**

- ✓ La SFAC se concentre sur les quartiers et les arts de la rue à Séoul. Elle fournit un large éventail de soutien pour le développement des arts de la rue que le public peut apprécier et pour la promotion des ressources culturelles dans chaque communauté.
- ✓ La fondation administre de nombreux programmes et salles, ce qui permet les maillages entre les milieux professionnels et amateurs.
- ✓ Le gouvernement de la ville de Séoul s'est engagé à améliorer le bien-être de ses citoyens et considère que la participation aux arts communautaires et le plaisir de la culture sont essentiels à cet égard.
- × La SFAC entretient des liens étroits avec le gouvernement du pays, et l'opposition critique le manque d'indépendance de la Fondation.
- × Le maire de Séoul nomme le président de la SFAC.

Le plus grand enjeu de la Fondation est lié à son indépendance : la SFAC a récemment fait l'objet d'une controverse lorsqu'elle a accordé une subvention à l'artiste Moon Joon-yong, le fils du président Moon Jae-in, dans le cadre de son programme de soutien aux artistes touchés par la pandémie de COVID-19.

### **QUE RETENIR DU MODÈLE 2 ?**

- ◆ L'approche interventionniste des villes du modèle 2 autorise une grande pénétration du LCPAA dans les différents services de la Ville (éducation, développement social, transport et mobilité), notamment à travers des programmes de financement qui ne distinguent pas toujours les arts professionnels des arts communautaires.
- ◆ Ces villes sont très impliquées dans les mécanismes intergouvernementaux de gestion culturelle, comme l'Agenda 21 de la culture.
- ◆ Les activités en LCPAA se déploient dans un réseau développé et étendu d'infrastructures, et profitent de campagnes de promotion soutenues.
- ◆ Ces municipalités ont développé des indicateurs qui dépassent les mesures de rendement, notamment sur les effets des programmes artistiques culturels sur le bien-être et le bonheur.
- ◆ Les dimensions éducatives de la culture sont particulièrement intégrées dans le modèle, tout comme les maillages entre recherche et développement du LCPAA.
- ◆ Les trois municipalités à l'étude privilégient les interventions culturelles en périphérie ou dans les quartiers mal desservis en offre culturelle.
- ◆ L'approche hyperinterventionniste du modèle 2 peut inhiber la production de projets et de programmes pensés par et pour les communautés et les collectivités.

MODÈLE 3

# HYBRIDE

## RAPPEL DES CARACTÉRISTIQUES DU MODÈLE 3 :

- ◆ La recherche d'un équilibre entre une société civile forte et un gouvernement « providence » de type social-démocrate sous-tend ce modèle;
- ◆ Le modèle québécois emprunte aux visées de ce troisième type.

## **BRASILIA, BRÉSIL**

### ***Population***

2 974 703

### ***PIB par habitant.e***

30 920 \$ (CA)

### ***Pourcentage de la population née en dehors du pays***

0,3 %

### ***Revenu annuel moyen***

28 3675 \$ (CA)

### ***Taux de chômage***

14,8 %



*Figure 17. Brasilia*  
*Source : Wikipédia*

## Contexte

Le développement de Brasilia a débuté au milieu des années 1950. Elle est devenue la capitale du Brésil en 1960. Remarquable pour l'architecture moderniste et l'urbanisme artistique d'Oscar Niemeyer et de Lucio Costa, l'ensemble de la ville a été classé patrimoine mondial par l'UNESCO en 1987. À l'ombre du centre-ville, certains quartiers excentrés sont parmi les plus pauvres du pays. La priorité du Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa (Secrétariat de la culture et de l'économie créative) est le développement social, notamment la mobilisation des artistes et la création d'infrastructures culturelles pour éradiquer la pauvreté et diffuser les biens et services culturels produits dans le district fédéral (DF). Le DF est l'une des 27 unités administratives du Brésil. Dans son territoire se trouve la capitale fédérale, Brasilia.

## Modèle municipal en LCPAA

Le Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa est l'organe chargé d'articuler et de coordonner les orientations culturelles du gouvernement du DF. Après une vaste réforme administrative, par le biais du décret n° 20 264/99, elle a absorbé la Fondation culturelle du DF, ce qui a permis d'optimiser les ressources humaines et matérielles. Le Secrétariat :

- ◆ Soutient et promeut la culture, dans toutes ses manifestations;
- ◆ Fournit des moyens d'accès à la culture par l'entretien des biens, des espaces et des institutions culturels du DF;
- ◆ Encourage la production culturelle dans le DF grâce au Fonds pour l'art et la culture;
- ◆ Administre une vingtaine de lieux culturels, dont des centres culturels, des cinémas et des musées où se déploie du LCPAA;

- ◆ Constitue le principal instrument de promotion des activités artistiques et culturelles du Département de la culture du DF, et offre une subvention à des projets sélectionnés par avis publics.

Les partenariats entre le Secrétariat et les organisations de la société civile pour contribuer à l'exécution des programmes et des projets et à la gestion des équipements et du patrimoine culturel public sont guidés par des règles spécifiques. L'ordonnance du [Manuel de gestion du partenariat du cadre réglementaire des organisations de la société civile du DF](#) (MROSC Cultura) (ordonnance n° 21 du 23 janvier 2020) définit comment doit se dérouler chacune des étapes du partenariat. Elle favorise également la réduction de la bureaucratie dans la promotion des projets culturels par la société civile.

## Politiques

Il n'y a pas, à proprement parler, de politique culturelle à Brasilia. En 2017, la loi complémentaire n° 934, qui institue [la loi organique de la culture](#) (LOC), et la loi complémentaire n° 933, qui autorise la création de fondations pour la défense des arts et du patrimoine, ont été sanctionnées. Ensemble, ces deux lois structurent le système d'art et de culture du DF et apportent des avancées législatives historiques au DF, notamment l'uniformisation de la législation culturelle. Ainsi, comme l'ensemble du contenu est consolidé dans seulement deux lois, le citoyen ne n'a plus besoin de consulter différents documents pour comprendre comment fonctionnent les instances de participation sociale, ainsi que les mécanismes pour favoriser et encourager la culture et les compétences des différents organes (débureaucratisation). La LOC modernise la gestion du Département de la culture du DF, institue un Fonds des politiques culturelles, renforce la participation sociale décentralisée et apporte des instruments capables

d'assurer le maintien et la pérennité des espaces culturels.

### **Initiative**

La loi Rouanet est une règle fédérale qui fixe les règles du mécénat privé direct par l'octroi d'avantages fiscaux pour la réalisation de projets culturels convenus avec le ministère de la Culture. Cette loi remonte à 1991, lorsque le président Fernando Collor de Mello avait dissous le ministère de la Culture et des agences fédérales comme Embrafilme. La privatisation de la politique culturelle a été mise en œuvre par une loi conçue par le diplomate, universitaire et secrétaire d'État à la culture, Sergio Paulo Rouanet. Elle reste un rouage essentiel du secteur. En 2015, le budget du ministère de la Culture s'élevait à environ 1 000 000 000 \$, tandis que les fonds levés grâce à la loi Rouanet totalisaient environ 300 000 000 \$. Les municipalités y contribuent aussi, dans la mesure de leurs ressources, parfois appréciables, comme dans le cas de Brasília, Sao Paulo ou de Rio de Janeiro.

### **Facteurs de réussite et de risque**

- ✓ L'ordonnance du MROSC Cultura détaille la Procédure d'expression d'intérêt social pour les projets culturels. Grâce à elle, les citoyen.ne.s, les mouvements sociaux et d'autres organisations peuvent présenter des propositions au Secrétariat pour analyser

la possibilité de lancer des appels publics afin de réaliser un certain programme, ou même programmer un agenda encore non couvert par les politiques publiques existantes. Elle permet ainsi la participation croissante de la société civile à la définition d'actions d'intérêt pour tou.te.s.

- ✓ Brasília a trouvé un équilibre entre une société civile forte et un gouvernement « providence » de type social-démocrate.
- × La Loi Rouanet fait partie des quelques mesures prises pour valoriser la culture au Brésil, mais les politiques analogues se font rares.
- × Les fonds mis à disposition par le gouvernement sont largement insuffisants pour mener à bien la plupart des projets.
- × Le président brésilien Jair Bolsonaro a supprimé le ministère de la Culture.

La gestion culturelle dans les municipalités est peu formalisée et sujette à des oscillations en fonction des gouvernements. Peu d'indicateurs sur la participation culturelle sont utilisés. En 2022, Brasília sera la capitale ibéro-américaine de la culture, ce qui constitue une occasion de valoriser de nouveaux types de partenariats public-privé et de programmes en développement social et culturel.

## COPENHAGUE, DANEMARK

### *Population*

623 404

### *PIB par habitant.e*

117 045 \$ (CA)

### *Pourcentage de la population née en dehors du pays*

23 %

### *Revenu annuel moyen*

46 200 \$ (CA)

### *Taux de chômage*

5,2 %



Figure 18. Une culture house

Source : Ville de Copenhague

## Contexte

La population de Copenhague augmentera de 18 % d'ici 2025, ce qui équivaut à 100 000 résident.e.s supplémentaires. Maintenir des espaces accessibles et abordables pour l'activité culturelle est l'un des enjeux auquel la Ville doit répondre. La culture et les loisirs à Copenhague doivent donc évoluer et se focaliser sur la qualité de vie, la communauté, le potentiel créatif, l'activité physique et la participation. Dans le domaine de la culture et des loisirs, le budget municipal n'est pas automatiquement adapté à l'augmentation de la population ou au développement socioéconomique de la municipalité. Cela signifie qu'en matière de politique culturelle, une attention particulière doit être accordée aux approches collaboratives au sein des services de la culture et des loisirs, tant dans les zones urbaines existantes que dans les nouvelles zones densifiées.

## Modèle en LCPA

L'Administration de la culture et du loisir (Kultur-og Fritidsforvaltningen) se compose du Service des citoyen.ne.s et des institutions culturelles, des installations sportives, des bibliothèques, des musées et des archives municipales. La Commission culture et loisirs, une instance municipale, est composée de 11 membres. Les membres de la Commission sont chargés de l'administration immédiate des tâches culturelles et des loisirs des communes ainsi que des services aux citoyen.ne.s, y compris les tâches concernant les « culture houses » (maisons de la culture) et la coopération avec les institutions privées et autonomes de la zone desservie par la Commission. La Ville finance des organisations amateurs au fonctionnement, à travers des programmes de soutien aux ressources humaines, techniques et physiques. La ville est divisée en cinq zones – Est, Ouest, Nord, Sud, Centre –, chacune étant administrée par une unité organisationnelle relevant de l'Ad-

ministration de la culture et du loisir qui rassemble des bibliothèques, des installations sportives, des centres culturels et des piscines. La politique culturelle et de loisirs de la Ville de Copenhague (stratégie globale) définit le cadre des objectifs et du travail quotidien de ces unités.

Les maisons de la culture de quartier offrent des lieux pour que les activités culturelles, sociales et civiques se déploient. À la fois sociales et culturelles, les maisons de la culture sont des espaces locaux mis en place pour offrir aux résident.e.s la possibilité de construire et de façonner ensemble leur communauté. Les maisons de la culture sont disséminées dans toute la ville et sont ouvertes à tou.te.s celles et ceux qui veulent découvrir le théâtre, la musique, l'art, le sport, etc. ou s'y impliquer.

## Politiques

La [politique de la culture et des loisirs](#) (2020-2023) fixe le cadre du développement du territoire pour une période de quatre ans. La politique comporte une vision qui fixe l'orientation du développement à travers cinq thèmes sélectionnés. Les visions et les objectifs de la politique sont soutenus par des plans et des stratégies au sein des différents domaines de l'administration, par exemple le plan des bibliothèques 2019-2023 et un nouveau plan sportif. Au cœur de la politique de la culture et des loisirs se trouvent les communautés elles-mêmes, la possibilité pour les habitant.e.s de Copenhague de développer leur propre ville, un espace pour les enfants et la poursuite du développement des installations culturelles et de loisirs. L'un de ses objectifs est de soutenir les Copenhagois.es entreprenant.e.s. Cette politique vise à renforcer l'unité et les communautés, ce qui peut être déterminant pour encourager davantage de Copenhagois.es à prendre part à la vie de la ville.

# Communities and synergies

## Facilities

### Sports and physical exercise

### Children and the young

### Culture

Figure 19. Les orientations de la politique de la culture et des loisirs

Source : Gouvernement de Copenhague

#### Initiative

La plateforme Bookbyen.dk permet aux organisations et à leurs membres de réserver des lieux et des équipements pour le loisir culturel. Elle offre également la possibilité de rechercher les activités se déployant sur le territoire et de s'y inscrire. Son utilisation est gratuite.

#### Facteurs de réussite et de risque

✓ La Ville considère les organisations communautaires et culturelles comme des baromètres pour mesurer les besoins, les particularités et les enjeux des quartiers. Ainsi, son approche s'inscrit dans une vision de développement de « quartiers culturels ».

✓ Il existe un canal de communication ouvert entre les organisations œuvrant dans les quartiers et la Ville centre pour qu'elles proposent des initiatives ou de nouvelles manières d'interagir avec la population.

✓ × Les activités amateurs hors les murs sont principalement pilotées par des festivals, eux-mêmes financés par la Ville.

L'intervention de la municipalité est surtout portée vers des infrastructures culturelles qui sont coanimées par des organisations de la société civile, et ce, dans une perspective de démocratisation et de décentralisation de l'offre culturelle.

## TROIS-RIVIÈRES, CANADA

### **Population**

138 500

### **PIB par habitant.e**

33 725 \$

### **Pourcentage de la population née en dehors du pays**

3,2 %

### **Revenu annuel moyen**

36 808 \$

### **Taux de chômage**

5,9 %



Figure 20. Logo de Culture Trois-Rivières

Source : Site web de Culture Trois-Rivières

## Contexte

Trois-Rivières est la région métropolitaine où le taux d'emploi est le moins élevé au Québec. À la suite de la fermeture de la plupart des papeteries qui occupaient les terrains jouxtant le fleuve Saint-Laurent et la rivière Saint-Maurice dans les années 1990, la ville de 138 500 habitant.e.s a entrepris un ambitieux chantier de revitalisation culturelle, urbaine et économique. Son tissu économique actuel se caractérise principalement par les activités du secteur tertiaire.

Trois-Rivières a investi notablement dans ses infrastructures culturelles depuis le début des années 2000. Elle compte six salles de spectacle, un centre d'exposition, un musée, deux lieux d'interprétation patrimoniale, un réseau de cinq bibliothèques et un amphithéâtre extérieur de dix mille places. Tout en conservant ses acquis en matière de diffusion de la culture et de développement du tourisme culturel, elle porte maintenant davantage ses efforts vers la participation citoyenne.

## Modèle municipal en LCPAA

La Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire comprend six divisions, dont le Service des activités récréatives et communautaires, le Service du développement social, la Corporation des événements de Trois-Rivières et Culture Trois-Rivières. La Ville a créé cette dernière, dont le modèle s'apparente aux fiducies en loisir du Royaume-Uni, en 1997 sous la dénomination de Corporation de développement culturel de Trois-Rivières. Elle opère la liaison entre l'administration municipale, les acteur.trice.s de la scène culturelle et les citoyen.ne.s. La corporation reçoit les mandats relatifs à la diffusion des arts, au soutien des organismes culturels, à la mise en place de la politique culturelle, à la mise en œuvre du concept de maison de la culture, à la gestion des équipements culturels ainsi qu'à la concertation, l'animation et la diffusion du patrimoine.

## Politiques

En 1993, Trois-Rivières adopte une première politique culturelle, qui constitue l'origine d'une stratégie culturelle visant à faire de la culture un moteur de développement économique et de transformation sociale. Cette impulsion atteint un point culminant en 2009 avec l'obtention du titre de « Capitale culturelle du Canada » et l'adoption d'une nouvelle politique culturelle, *La culture : une question capitale*. La Ville place le droit de participer à la vie culturelle au centre de sa politique : par son programme de lutte contre l'exclusion culturelle, elle favorise l'accès à la culture pour tou.te.s, particulièrement celles et ceux qui viennent de classes défavorisées, qui vivent des situations de handicap ou qui sont exclu.e.s de la vie culturelle pour des raisons sociales. La Ville procède actuellement à une réforme en profondeur de sa politique culturelle pour répondre davantage aux principes et aux objectifs de l'Agenda 21 de la culture.

## Initiative

La ville considère la culture comme un droit fondamental pour sa population, d'autant plus important que la crise économique et sociale touche avant tout les classes plus populaires et ouvrières. Depuis 40 ans, le programme *Découvertes culturelles* permet à des artistes-citoyen.ne.s, notamment des aîné.e.s, de se produire dans des salles normalement réservées aux pratiques artistiques professionnelles, ou d'exposer des œuvres dans les espaces gérés par Culture Trois-Rivières. En parallèle, dans le cadre de Rendez-vous culturel en plein air, des artistes trifluvien.ne.s non professionnel.le.s se produisent au parc Robert-Bourassa, en bordure de la rivière Saint-Maurice, pour des concerts intimistes.

S'inscrivant dans une démarche de démocratisation de l'art contemporain et actuel, le projet Résidences d'artistes a pour objectif de démystifier le travail des artistes en arts visuels et de favoriser la participation citoyenne à la

vie culturelle de Trois-Rivières, indépendamment de la condition sociale ou économique.

L'artiste invité.e doit créer un projet s'inscrivant dans sa propre démarche artistique avec un groupe préétabli. Les œuvres résultant de ces rencontres sont exposées au Centre d'exposition Raymond-Lasnier. Le projet Résidences d'artistes est réalisé avec le soutien de la Ville de Trois-Rivières et du ministère de la Culture et des Communications dans le cadre des interventions en arts visuels de l'Entente sur le développement culturel.

### **Facteurs de réussite et de risque**

- ✓ En 2015, une nouvelle direction, la Direction de la culture, des loisirs et de la vie communautaire, a été créée pour assurer plus de cohésion et de transversalité entre les départements municipaux et les OBNL qui y sont rattachés (Culture Trois-Rivières et la Corporation des événements de Trois-Rivières).
- ✓ Culture Trois-Rivières, un OBNL, assure l'essentiel du service aux citoyens.ne.s en matière d'arts et de culture. La programmation est donc centralisée dans les mains de cet organisme. La création de l'OBNL a permis d'engager un travail commun avec la Ville et un décloisonnement entre les différentes directions de cette dernière par le croisement entre la culture et diverses politiques municipales.
- ✓ La Ville de Trois-Rivières, par l'intermédiaire de Culture Trois-Rivières, offre aux organismes culturels accrédités des services généraux de soutien structurel et de soutien à des services spécifiques relatifs à la formation, à la production et à la diffusion d'activités et de biens culturels.
- ✓ La Ville accrédite et reconnaît aujourd'hui environ 70 organismes culturels et artistiques, tant professionnels qu'amateurs, sur son territoire, et a augmenté son soutien financier de 295 060 \$, en 2002, à 2 269 380 \$ en 2017, dont bénéficient compagnies de théâtre, orchestre symphonique, chœurs, compagnies de danse, ciné-club, lieux patrimoniaux, musées, etc.
- ✓ La Ville ne distingue pas formellement les organismes amateurs et professionnels; elle soutient les organismes qui offrent une programmation continue et récurrente. Pour recevoir l'aide de Culture Trois-Rivières, un organisme doit d'abord [obtenir son accréditation](#) pour intégrer le Répertoire des organismes reconnus par la Ville.
- ✓ La Ville entretient des liens forts avec l'Université du Québec à Trois-Rivières, qui offre un baccalauréat en loisir, culture et tourisme. Le professeur Frédéric Laurin travaille sur l'élaboration de la nouvelle politique culturelle.
- × La gestion centralisée peut soulever des enjeux liés à une approche « ascendante », qui ne tient pas suffisamment compte de la particularité des quartiers dans la mise en place d'initiatives.

Depuis l'adoption de la politique culturelle de 1993, l'action de la Ville continue d'augmenter chaque année. Il s'agit d'un engagement continu, malgré les changements de gouvernement local. La Ville travaille présentement à actualiser ses programmes de soutien aux organismes culturels et compte prochainement réviser sa politique culturelle, afin de favoriser encore davantage la participation citoyenne pour que les citoyen.ne.s puissent aussi être des acteur.trice.s de premier plan

dans la vitalité culturelle de Trois-Rivières. Cette dernière souhaite arrimer davantage sa politique à l'Agenda 21 de la culture. Afin que cette politique reflète les besoins et les attentes des citoyen.ne.s, la Ville s'est engagée dans un processus de consultation, notamment par des groupes de discussion et la mise en place d'une boîte à idées sur la plateforme Padlet.

### QUE RETENIR DU MODÈLE 3?

- ◆ Ce modèle est celui qui s'apparente le plus à l'approche montréalaise en LCPAA, le leadership étant partagé entre diverses instances.
- ◆ Les trois municipalités à l'étude ne font pas de distinction entre les organismes culturels et artistiques amateurs et les professionnels pour la réalisation des programmes et des projets de LCPAA.

## BONNES PRATIQUES

Cette section répertorie une série de projets, tirés de l'expérience des dix municipalités, qui alimentent la vitalité culturelle, contribuent au développement de quartiers culturels ou renforcent le tissu social. On y dénombre des activités, des projets, des mesures, ainsi que des programmes de soutien financier. Cette section vise à inspirer les acteur.trice.s du milieu en vue de contribuer à la planification d'une vision commune pour favoriser une cohérence d'action entre la Ville, les arrondissements et les organismes.

### BARCELONE

#### Fabriques de création

L'objectif du programme est de faire revivre les espaces manufacturiers et singuliers abandonnés pour les transformer en nouveaux espaces publics créateurs de culture et d'innovation, afin de faire de la culture l'axe stratégique de Barcelone. Ceci permet aussi de renforcer la créativité des Barcelonais.es.

#### ART i PART

Le programme ART i PART de création artistique communautaire dans les quartiers est une initiative de la mairie de Barcelone, gérée par l'Institut de cultura. L'Institut de cultura invite les habitant.e.s de la ville à participer à une proposition communautaire dans laquelle elles et ils agissent en tant que créateur.trice.s.

### BOGOTA

#### Bogotá Graffiti District – A responsible urban art strategy

Graffiti District est le nom de la stratégie qui promeut la pratique responsable de l'art urbain et du graffiti à Bogota. Elle garantit la disponibilité de surfaces autorisées pour la pratique dans toute la ville, met en œuvre des programmes de promotion et de pédagogie autour de l'art urbain et sensibilise les citoyen.ne.s de Bogota à la réglementation en vigueur pour cette pratique.

#### Common Cultures, Art, Memory and Territory Program

Ce programme est une stratégie de décentralisation du portefeuille culturel de la Ville, dans le but de démocratiser l'accès aux différentes pratiques artistiques et culturelles de Bogota. Une série d'activités permanentes de diffusion artistique a été mise sur pied dans les localités qui composent la ville, donnant accès à des spectacles vivants gratuits aux différents groupes de population.

#### Nidos – Art for Early Childhood

Ce programme contribue à garantir les droits culturels de la petite enfance, à travers la création et la mise en œuvre d'expériences artistiques qui contribuent à la formation intégrale de l'être, ainsi qu'au renforcement des membres de la famille et/ou des adultes qui s'occupent des enfants, des enseignant.e.s, des artistes et d'autres agent.e.s, à partir des langages de l'art et de la culture.

#### Crea Program

Le programme Crea est l'élément central de la proposition de l'Institut des arts du district – Idartes de prendre en charge la formation artistique et les processus de création des filles, des garçons, des jeunes et des adultes de Bogota, en cherchant à élargir les possibi

lités d'appropriation des pratiques artistiques dans les différentes zones communautaires de la ville.

### **Civic Culture Public Policy 2019-2038**

La politique publique pour la culture civique (2019-2038) soutient les transformations culturelles en générant des conditions techniques, institutionnelles, financières, réglementaires et sociales qui favorisent la coopération coresponsable dans la construction d'une ville et d'une citoyenneté qui valorisent et encouragent le développement humain et la liberté, la participation, le plein exercice des droits, la coexistence pacifique, le respect de toutes les formes de vie et de l'environnement ainsi que le développement durable.

### **Bronx Creative District Project**

Le projet Bronx Creative District est un engagement de la Ville, pris par le Bureau du maire de Bogota et la Fondation Gilberto Alzate Avendaño, de faire du quartier un pôle de développement économique, social et culturel, et la pierre angulaire d'un dialogue sur la cohabitation, l'innovation, l'esprit d'entreprise, la culture civique et le développement durable.

### **District Stimulus Program**

Ce programme est une stratégie visant à renforcer les processus, les projets et les initiatives développés par les agents culturels, artistiques et patrimoniaux de Bogota, en les incitant, à travers des appels à projets publics, à développer des propositions ou en valorisant l'excellence des processus et des trajectoires pertinentes des agents du secteur. Les appels à projet correspondent aux objectifs du plan de développement de la Ville et est révisée en permanence en fonction des diagnostics et des stratégies des plans sectoriels et institutionnels.

## **BRASILIA**

### **Graffiti Appreciation policy**

Pendant de nombreuses années, le graffiti était une activité criminelle à Brasilia, et nombre de celles et ceux qui y participaient étaient également en situation d'itinérance et en marge de la société. Depuis 2015, et en partie grâce à l'activisme des artistes mêmes, le Secrétariat de la culture et de l'économie créative a adopté une politique d'appréciation du graffiti, coordonnant les organismes publics et privés pour le promouvoir en tant que forme d'art et pour offrir un soutien social plus large aux graffeurs.

## **COPENHAGUE**

### **Culture Houses**

Tant sociales que culturelles, les maisons de la culture danoises sont des espaces locaux créés pour offrir aux habitants la possibilité de se rencontrer, de construire et de façonner ensemble leur communauté locale.

## **MANCHESTER**

### **Manchester Culture Champions**

Le projet Manchester Culture Champions s'attaque à l'isolement social des personnes âgées par le biais des arts et de la culture depuis 2011. Le programme met l'accent sur le partage d'expertises locales, et se concentre sur ce qui pourrait être fait afin d'attirer les personnes âgées dans le monde des arts et de la culture.

### **Booth Centre**

Ce centre communautaire géré par des personnes en situation d'itinérance offre des programmes artistiques.

## SAN FRANCISCO

### Mission Arts Center

Situé au cœur du Mission District de San Francisco, le Mission Arts Center accueille certains des cours de danse, de théâtre, de céramique et d'arts visuels. Le bâtiment abrite également un studio de danse, un auditorium et un studio de céramique.

### Harvey Milk Recreational Centre

Le bâtiment héberge le Photo Center du Recreation and Parks Department – la plus ancienne (et l'une des plus grandes) chambre noire publique pour l'impression traditionnelle en noir et blanc qui existe encore aux États-Unis. Le centre propose également une multitude de programmes artistiques et créatifs.

## SYDNEY

### Faciliter l'organisation d'événements sur le domaine public

Suivant une recommandation de sa politique culturelle, la Ville a souhaité faciliter l'organisation d'événements dans l'espace public.

### Infrastructures culturelles

En avril 2017, le gouvernement de la Nouvelle-Galles du Sud (NSW) a créé un département consacré à cette question. Fonctionnant comme un bureau centralisé au sein de la division Arts, Screen and Culture du NSW Department of Planning and Environment, Create Infrastructure coordonne la planification des infrastructures culturelles et la réalisation des projets en Nouvelle-Galles du Sud. L'engagement du gouvernement de la Nouvelle-Galles du Sud en faveur des infrastructures culturelles se reflète au niveau des collectivités locales, la ville de Sydney et le conseil d'Inner West, une administration locale de l'agglomération de Sydney, travaillant

conjointement sur une politique en la matière.

### Partenariats municipalité-organisations communautaires

Le responsable des projets artistiques communautaires de la Ville collabore avec des groupes communautaires afin de développer et de produire des projets et des résultats de développement culturel communautaire. Le processus d'autonomisation implique que la communauté détermine ses besoins et ses intérêts et travaille avec des artistes locaux. Voir des exemples de projets ici.

## SÉOUL

### Seoul Mecenat Initiatives

À travers son programme de mécénat, la Seoul Foundation for Arts and Culture renforce ses réseaux avec les entreprises et les autres secteurs publics par le biais des arts et de la culture.

## TROIS-RIVIÈRES

### Découvertes culturelles

Depuis 40 ans, la Ville de Trois-Rivières pilote le programme Découvertes culturelles, qui permet à des artistes-citoyen.ne.s, notamment des aîné.e.s, de se produire dans des salles normalement réservées aux pratiques artistiques professionnelles ou d'exposer des œuvres dans les espaces gérés par Culture Trois-Rivières.

## VANCOUVER

### Healthy Aging Through the Arts

Il s'agit d'un projet qui met en relation des artistes professionnel.le.s avec des personnes âgées pour qu'elles et ils travaillent ensemble pendant un à trois ans à la danse, au chant, à l'écriture, à la peinture, au tissage, etc. Le travail des artistes en résidence est

soutenu à l'échelle de la Ville par des initiatives de financement et de dotation en personnel du Park Board, notamment le programme Artists in Communities et le Neighbourhood Matching Fund.

### **Poetry in Parks**

Ce programme annuel invite la communauté à se joindre à des poètes professionnel.le.s pour écrire et réciter des poèmes dans des parcs publics.

### **Artists in Communities**

Ce programme offre un soutien financier et une aide à la programmation pendant un an, pour des projets d'artistes en résidence engagé.e.s dans la communauté, dans trois ou quatre centres communautaires. Le programme met en relation des artistes professionnel.le.s et une communauté dans le cadre de la création collaborative d'une œuvre qui laisse un héritage physique ou social. Il aide également le personnel des centres de loisirs à développer ses compétences et sa compréhension du travail avec des artistes en résidence.

### **Neighbourhood Matching Fund**

Ce fonds soutient les groupes de quartier qui souhaitent apporter des améliorations créatives aux territoires locaux en créant un héritage physique durable. Les projets admissibles doivent faire participer activement la communauté et établir des liens avec le voisinage. Le Neighbourhood Matching Fund n'est pas une subvention : les groupes communautaires reçoivent des fonds en fonction de contributions équivalentes démontrées de travail bénévole, d'autres sources de financement et de dons.

### **Arts Centres**

Le Roundhouse et le Moberly Arts and Cultural Centre sont les principaux centres artistiques du Park Board. Ils se concentrent sur les axes suivants : le travail innovant des artistes en résidence ; le leadership en matière d'art engagé dans la communauté ; le discours des pratiques sociales ; la célébration des projets artistiques du Park Board dans des spectacles et des expositions ; les partenariats avec des organisations artistiques de toutes disciplines qui relient leur travail à la communauté et le présentent dans des expositions et des spectacles.

### **Fieldhouse Activation Project**

Dans le cadre de ce programme, d'anciens pavillons de conciergerie dans les parcs sont transformés en studios de travail pour les artistes, en échange d'une action communautaire dans les parcs et les centres communautaires. En 2017, le projet compte 24 studios de travail. Les artistes et les groupes se voient attribuer des Field House Studios pour trois ans.

### **Community Dance Residencies**

Les résidences de danse communautaire du Park Board rassemblent des danseur.euse.s non professionnel.le.s de tous âges, de toutes aptitudes à la danse et de tous horizons culturels pour travailler aux côtés d'artistes professionnel.le.s afin de créer, de perfectionner et de présenter des spectacles de danse dans des centres communautaires. Il y a actuellement 13 artistes de danse communautaire en résidence dans le Park Board.

### **Environmental Art Projects/Community Culture Gardens**

Ce travail soutient les artistes de l'environnement et les groupes communautaires (y compris les associations de centres communautaires) dans le développement de projets de jardinage et de gestion de l'environnement à vocation culturelle, notamment les jardins

communautaires et collaboratifs, les jardins, les vergers ou les jardins axés sur les arts, la culture ou l'éducation, établis sur des terrains appartenant à la Ville.

### **Reconciliation Arts**

Depuis 2013, l'équipe ACE dirige le travail de réconciliation du Park Board dans et à travers les arts, notamment en encourageant les projets d'artistes autochtones et les collaborations entre Autochtones et non Autochtones

dans les arts dans les parcs et les centres communautaires.

### **Art Activation in Parks**

Arts, Culture and Engagement (ACE) collabore avec TEAM Urban Parks, Environmental Stewardship Park Planning, Special Events and Operations pour faciliter la prestation et la production de spectacles hors les murs, ainsi que des interventions d'artistes, des ateliers et des promenades dans les parcs.

# PISTES DE RÉFLEXION

Dans cette section sont présentées des pistes de réflexion qui découlent des modèles présentés et qui pourraient nourrir l'orientation stratégique du développement du champ du LCPAA à Montréal. Elles sont regroupées en cinq catégories : financement, infrastructures et équipements, intervention, politiques et plans de développement et recherche.

## FINANCEMENT

*Objectif* : Soutenir et valoriser le LCPAA sur l'ensemble du territoire grâce à des mécanismes de financement.

- ◆ 1 : Envisager la possibilité de créer des locaux consacrés au LCPAA dans les nouvelles constructions résidentielles à haute densité.
- ◆ 2 : Tester le microfinancement d'interventions créatives en LCPAA, qui vise à expérimenter de nouvelles pratiques à petite échelle, à l'instar de Sydney.
- ◆ 3 : Réaliser un chantier d'étude sur les leviers de financement philanthropique en LCPAA.
- ◆ 4 : Examiner les mécanismes de financement pour offrir aux organismes des espaces abordables, notamment à travers la stabilisation du prix des loyers, les incitatifs fonciers, les projets multipartites public-privé et l'accompagnement dans le domaine immobilier.

## INFRASTRUCTURE ET EQUIPEMENTS

*Objectif* : Soutenir le déploiement plein et entier du LCPAA à travers une infrastructure qui se veut un vecteur de proximité et d'attractivité.

- ◆ 5 : Étudier la possibilité de créer ou de valoriser des lieux gravitant autour de disciplines ou de pratiques spécifiques.
- ◆ 6 : Recenser et faire connaître les lieux et les espaces pour la diffusion de la

pratique artistique amateur et réfléchir à des partenariats avec des acteurs public.que.s ou privé.e.s afin de l'encourager.

- ◆ 7 : Réaliser une étude de faisabilité pour la création d'un centre de pratique artistique amateur, comme le Pine Street Creative Arts Centre à Sydney.
- ◆ 8 : Étudier la possibilité de fournir un accès par *membership* à des espaces créatifs et à des équipements.
- ◆ 9 : Réaliser un chantier sur les façons d'encourager la mutualisation de matériel et d'équipements spécialisés pour le LCPAA.

## INTERVENTION

*Objectif* : Encourager les expressions culturelles citoyennes sur le domaine public de la ville et dans ses quartiers, à grande et à petite échelle, de façon permanente ou temporaire, en toute saison et à toute heure du jour.

- ◆ 10 : Favoriser la réalisation d'activités pilotes en LCPAA dans les espaces urbains inoccupés ou en transition et mobiliser les organisations de la société civile pour leur gestion et leur coordination.
- ◆ 11 : Réfléchir à des façons de réaliser des projets créatifs en partenariat avec des sociétés privées afin de déployer le LCPAA sur le territoire (par exemple, interventions sur des terrains en friche).

- ◆ 12 : Étudier le développement d'outils numériques ou d'applications permettant de regrouper et de diffuser systématiquement les données des activités en LCPAA et entamer une réflexion sur les données ouvertes pour les organisations culturelles et communautaires œuvrant en LCPAA.
- ◆ 13 : Aider les organisations et la population à produire des activités et des événements en LCPAA sur le domaine public, notamment en facilitant les processus d'approbation pour la tenue d'activités.
- ◆ 14 : Développer des partenariats avec des institutions culturelles clés, des entreprises et/ou des partenaires de l'enseignement supérieur afin de développer des laboratoires vivants en LCPAA.
- ◆ 15 : Réfléchir aux passerelles entre les différents niveaux de compétences en LCPAA – débutant, intermédiaire, avancé – et les milieux professionnels.
- ◆ 16 : Envisager les façons de communiquer sur l'offre en LCPAA et renforcer la coordination entre les organismes et les lieux offrant des activités complémentaires.

## POLITIQUES ET PLANS DE DEVELOPPEMENT

*Objectif* : Concrétiser les orientations du développement du LCPAA à travers des gestes politiques de reconnaissance et de valorisation.

- ◆ 17 : Approfondir les arrimages entre les plans de développement du LCPAA et les politiques ou plans de développement municipaux, notamment en matière de transport, de transition écologique et de diversité et inclusion sociale.
- ◆ 18 : Examiner les maillages entre les différents services de la Ville dans les lieux communautaires municipaux pour évaluer les tendances de la demande citoyenne, l'éventail des programmes de soutien, les modèles opérationnels, ou les aménagements nécessaires pour le développement du LCPAA.
- ◆ 19 : Soutenir des maillages entre LCPAA et économie culturelle nocturne, en particulier dans la mise en disponibilité d'espaces et de lieux entre 18 et 22 heures.

## RECHERCHE

*Objectif* : Connaître les leviers et les freins au développement du LCPAA et produire des données probantes pouvant éclairer la prise de décisions.

- ◆ 20 : Entamer une réflexion sur les façons de se doter d'indicateurs pour mesurer les visées et les effets du LCPAA.
- ◆ 21 : Entreprendre une démarche de réflexion sur la dénomination du LCPAA, notamment sur le système de valeurs et les mécanismes de financement qui l'encadrent.
- ◆ 22 : Réaliser une étude sur l'écart entre l'offre et les besoins des citoyens en matière de LCPAA, et la comparer avec l'étude de l'offre effectuée en 2012.
- ◆ 23 : Organiser la tenue d'un forum, en partenariat avec le World Cities Culture Forum, avec les villes sélectionnées pour l'étude afin d'échanger sur les bonnes pratiques et les enjeux en LCPAA.

# CONCLUSION

Cette étude a permis de porter un regard inédit sur les façons dont le LCPAA est géré, organisé et encadré, à différents niveaux, dans dix villes, ce qui a permis de dégager des pistes de réflexion pouvant inspirer les différentes modalités de l'intervention montréalaise en LCPAA. Le dénominateur commun aux trois modèles repose sur la dimension transversale du LCPAA, ce dernier traversant toujours plusieurs services municipaux et s'incarnant dans des formes variées de partenariats, de collaborations et de pratiques. À l'heure où la Ville de Montréal entreprendra

une réflexion sur sa nouvelle politique culturelle, il serait pertinent de s'interroger sur les différentes formes de la ville durable et malléable et ses rapports au LCPAA, notamment les façons dont la population s'approprie et investit les espaces et les lieux publics dans les quartiers, et sur les mécanismes qui encouragent cette appropriation. Le caractère transversal du LCPAA permet peut-être justement de créer des espaces d'échange et de porosité entre différentes populations, pratiques et disciplines, et d'ainsi participer à la vitalisation d'espaces publics producteurs de liens sociaux.

# BIBLIOGRAPHIE

- AQLM. (2019). *Cadre de déploiement des services en loisir municipal*. AQLM. <https://loisirmunicipal.gc.ca/wp-content/uploads/2019/09/Cadre-de-d%C3%A9ploiement-des-services-en-loisir-municipal.pdf>
- Casey, D. (2012). Sport et loisir dans la communauté. *Agora Forum*, 35(3), 32-35.
- Courchesne, M.-È. (2020). La transversalité du loisir culturel. *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, 17(14), 1-6.
- Division des loisirs et de la pratique culturelle. (2007). *Historique des programmes métropolitains de pratique artistique amateur de 1970 à 2006*. <http://ville.montreal.qc.ca/cultureloisir/fichiers/2016/09/Historique-des-evenements.pdf>
- Kopf, D. (2017, 27 octobre). The US cities with the highest concentrations of working artists. *Quartz*. <https://qz.com/1113019/the-us-cities-with-the-highest-concentrations-of-working-artists/>
- Miling, J., & McCabe, A. (2014). *Understanding Cultural Value : The Amateur and Voluntary Arts*. Arts and Humanities Research Council. [https://humanities.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/collegeofhumanities/drama/documents/AHRC\\_Cultural\\_Value\\_Amateur\\_and\\_Voluntary\\_Arts.pdf](https://humanities.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/collegeofhumanities/drama/documents/AHRC_Cultural_Value_Amateur_and_Voluntary_Arts.pdf)
- Service de la Culture. Ville de Montréal. (2019). *La pratique artistique amateur : Vers une citoyenneté culturelle dans les quartiers Programme de soutien financier*. <https://ville.montreal.qc.ca/cultureloisir/fichiers/2019/02/des-prog-pratique-artistique-amateur-2019-2020.pdf>
- Straw, W. (2004). Cultural Scenes. *Loisir et Société / Society and Leisure*, 27(2), 411-422.
- Thibault, A. (2020). L'organisation du loisir municipal dans les pays industrialisés. *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, 17(10), 1-6.