

ŒUVRONS AUX LENDEMAINS

Plan de relance culturelle 2023-2026

Sommaire des consultations | Août 2022



CADRE DU MANDAT

Le mandat confié à Pôles magnétiques et MCE Conseils consistait à produire un état des lieux couvrant les acteur.rice.s culturel.le.s des régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches afin de tirer un portrait de leur situation après deux ans de pandémie et d'identifier leurs principaux défis dans le cadre de leur pratique. Une revue de littérature et des statistiques régionales ainsi qu'une enquête auprès de plus de 400 acteur.rice.s complètent les sources des principaux constats à dégager. Enfin, l'exercice devait mener à l'identification d'initiatives et de propositions de programmes pour soutenir la relance durable de la culture dans les deux régions. L'actuel document présente un sommaire des principaux constats provenant des consultations, suivi d'une série d'orientations, de solutions et de propositions retenues. Le tout a été émis lors d'une série d'activités¹ :

- Cinq rencontres de groupes de membres de CCNCA ;
- Douze entretiens individuels tenus avec des représentant.e.s d'organismes culturels sur le territoire ;
- Une dizaine de représentant.e.s de partenaires publics et de type associatif qui interagissent avec le secteur des arts et de la culture.

La journée de concertation du 13 juin a été le point culminant de la démarche de consultation. Regroupant une quarantaine de membres, elle a permis de mettre en commun les principaux constats et de susciter la formulation de propositions obtenant l'aval d'une majorité de participant.e.s.

Les principaux objectifs portés par la démarche sont maintenant formulés autour de quatre grands axes :

- Retrouver les publics et accroître la visibilité auprès de la population ;
- Améliorer les conditions de vie et de pratique des individus (artistes et travailleur.euse.s culturel.le.s) dans leur action individuelle ou comme travailleur.euse.s dans les organismes culturels ;
- Améliorer les conditions de pratique des organisations ;
- Positionner le secteur comme un moteur de la relance régionale.

La pénurie de main-d'œuvre, qui est au cœur des enjeux, est abordée dans les deux axes d'amélioration des conditions.

Quatre enjeux transversaux sont aussi considérés :

- Favoriser la diversité et l'inclusion ;
- Accompagner les organisations dans le développement durable de la culture ;
- Favoriser la capitalisation numérique non seulement en tant qu'opportunité de diffusion et de production, mais aussi comme outil de gestion et de mise en marché.

¹ Voir le portrait des participant.e.s et la liste des entretiens en annexe.

L'ensemble des réponses et données issues de la recherche seront regroupées sous forme d'un diagnostic sommaire construit à partir de la réalité telle que décrite par les acteur.rice.s culturel.le.s. Ce diagnostic servira de prélude au Plan d'action où seront consignées des propositions innovantes, pertinentes et surtout concrètes. Celles-ci permettront aux artistes, artisan.e.s et organisations de reprendre leur place au service de la société québécoise, puis de contribuer à son essor social et culturel à la hauteur de l'immense potentiel de la communauté artistique québécoise.

1. PRINCIPAUX IMPACTS DE LA PANDÉMIE (AVRIL-MAI 2022)

SOMMAIRE PRÉSENTÉ LE 13 JUIN

Principaux impacts sur les individus

- Il s'avère difficile d'étudier le sort réservé aux praticien.ne.s individuel.le.s en raison de la disparité des situations, d'une pratique souvent solitaire et du silence des personnes qui ont quitté le secteur.
- De manière générale, on observe que les personnes salariées (artistes, gestionnaires, technicien.ne.s, etc.) s'en sont mieux tirées grâce à la stabilité de situation procurée par les programmes de subvention.
- Le lancement rapide de programmes (CALQ et CAC) innovants et accessibles a favorisé la création, idem pour l'accélération des immobilisations en lien avec l'intégration de l'art à l'architecture (MCC).
- Malgré les contraintes réglementaires, les saisons touristiques (étés 2020 et 2021) ont été bénéfiques pour insuffler visibilité et revenus aux praticien.ne.s.
- En dépit de ces périodes d'éveil, les danseur.euse.s et circassien.ne.s vivent encore les effets de brutales ruptures liées à l'impact du confinement sur les arts vivants (horaires, entraînement, santé).
- La vente d'œuvres directement au public a aussi souffert de l'interruption et doit retrouver des canaux de diffusion efficaces par le numérique (Internet) ou par les activités physiques (galeries).
- Il y a un risque de ressac après le financement des projets COVID-19, faisant en sorte que les producteur.rice.s pourront difficilement faire travailler autant de monde. Une nouvelle crise est donc une menace réelle.
- Les revenus complémentaires de sources externes à la culture ont été essentiels, menant plusieurs personnes à quitter la pratique.
- La pénurie multisectorielle de main-d'œuvre pousse les conditions de travail à la hausse et rend les secteurs culturels moins compétitifs.
- Certaines pratiques développées pendant la pandémie resteront, par exemple, le numérique.
- Plusieurs personnes ressentent encore l'incapacité de planifier plus de deux ou trois mois à l'avance.

Bref, après plus de deux ans de pandémie, on observe des impacts très inégaux sur les individus, ce qui nécessite de proposer des leviers diversifiés pour répondre aux multiples défis.

Les principaux impacts sur les organisations

Après un choc brutal et l'apparition des mesures de soutien, le retrait des mesures publiques temporaires pourrait faire en sorte que la période la plus difficile débute maintenant.

- L'activité des organisations culturelles est rarement linéaire. Pour plusieurs, des cycles de programmation, production et diffusion s'enchaînent. Suite aux ruptures sans préavis, il reste encore beaucoup d'incertitude : plusieurs s'interrogent sur la manière de redonner son élan au milieu.
- Les programmes temporaires ont solidifié plusieurs organisations. Mais leur bonne situation financière va-t-elle résister à la fin de ce qui fut en fait un respirateur artificiel ? Les financements autonomes et le financement privé reprendront-ils à un niveau suffisant ?
- Avec la pénurie de main-d'œuvre, les chocs subis par les chaînes logistiques et l'inflation élevée, les budgets de fonctionnement explosent (cachets, salaires, produits et services), les délais augmentent (ex. : impression de matériel promotionnel, logistique), alors que, pour le moment, rien ne garantit que les programmes de base seront indexés à la hauteur requise.
- La pénurie de main-d'œuvre complique la situation (technicien.ne.s, concepteur.rice.s, professeur.e.s privé.e.s, accueil et billetterie, gestionnaires, etc.).

L'énergie oscille entre démobilisation, motivation et pragmatisme résigné. Le monde culturel, historiquement confronté à des ressources limitées, mais dans un cadre relativement stable, fait face à l'incertitude malgré les annonces publiques. Le milieu est en convalescence.

Les principaux défis en programmation

- La diffusion connaît d'importants goulots d'étranglement à cause des nombreux reports provoqués par les fermetures successives. L'engorgement est aussi dû aux productions nouvelles créées pendant la pandémie en vertu des programmes de soutien. Ces goulots devraient durer quelques saisons.
- On craint donc que peu de nouvelles propositions soient accessibles au public.
- Les organisations doivent conjuguer les projets spéciaux COVID-19 avec la reprise de la programmation courante.
- Pour certaines personnes, les bons coups mis en place pendant la COVID-19 vont rester.
- Le casse-tête provoqué par la pénurie de main-d'œuvre (technique et autre) apporte des contraintes supplémentaires à une recherche d'équilibre déjà difficile.

Enfin, tou.te.s se posent la question : « Est-ce vraiment fini ? »

Relations avec le public

- La fréquentation du public affiche des hauts et des bas depuis l'allègement des mesures sanitaires.
- Des annulations ont lieu à cause de la COVID-19, mais aussi de la mévente et par manque de personnel dans les salles de spectacle.
- La mesure de compensation à la billetterie du CALQ reste essentielle jusqu'au retour d'une certaine stabilité.

De grandes questions se posent donc :

- Quand pouvons-nous espérer que les revenus autonomes retrouvent les niveaux de 2019 ?
- Quelle part du public ne reviendra pas en raison de la rupture du lien d'abonnement et de l'émergence des nouvelles pratiques de consommation culturelle ?
- Les habitudes de la population ont changé, dit-on. Comment ?
- Le budget loisir et culture des citoyen.ne.s va-t-il survivre à l'inflation ?

Cela dit, on observe que les événements de l'été 2022 bénéficient d'un fort effet de retour. Les gens veulent sortir ; ils veulent du « festif » et détiennent encore un coussin provenant des mesures publiques et de l'épargne forcée lors du confinement.

Conclusion d'une large part du milieu

Il y a celles et ceux qui trouvent insensé d'affirmer que nous revenons aux activités normales. Le public, les administrateur.rice.s, les bailleurs de fonds, tous ont leurs exigences. Les cours et les activités reprennent, mais la pandémie n'est pas terminée. La charge de travail des employé.e.s demeure trop élevée ; les équipes sont fatiguées, plusieurs sont « exténuées ».

À l'opposé, il est réconfortant de constater que d'autres s'en tirent plutôt bien.

Les années qui viennent, autant pour les individus que pour les organisations, s'annoncent encore difficiles.

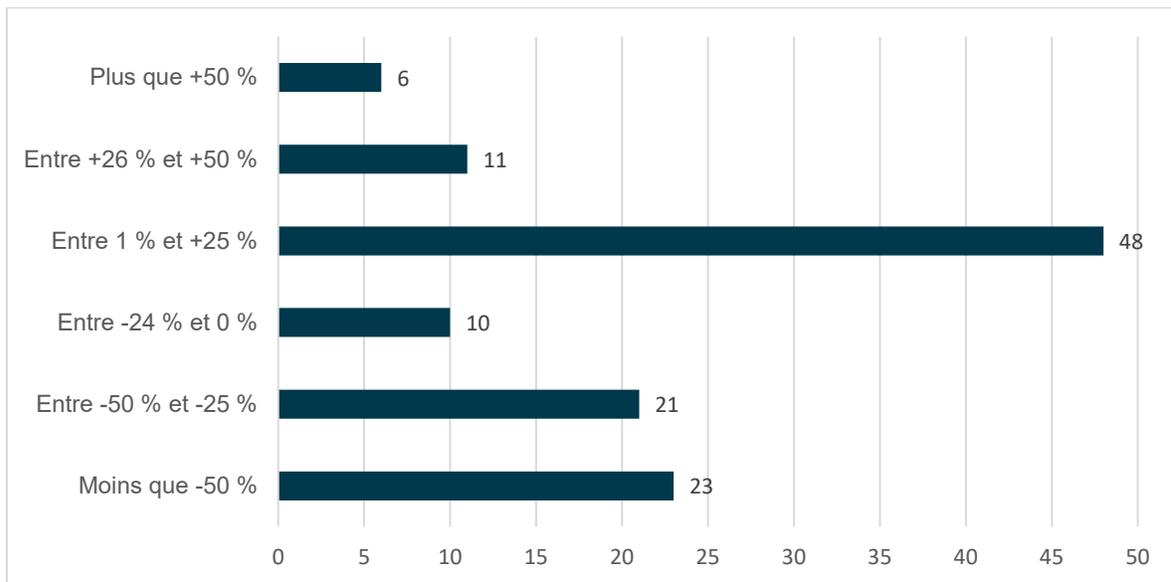
SOMMAIRE DES CONSULTATIONS – TABLES DE CCNCA, ENTRETIENS INDIVIDUELS ET SONDAGE

Impacts sur les individus (artistes, travailleur.euse.s du secteur)

Compte tenu du faible nombre de participant.e.s individuel.le.s (7 individus, essentiellement des artistes) aux rencontres de tables et aux entretiens, les résultats pourraient être peu représentatifs de l'ensemble du secteur. Nous retenons ici les commentaires et les remarques particulièrement significatives ou qui ont été émis par des représentant.e.s d'organismes. Il serait utile de concilier ces données avec les résultats du sondage.

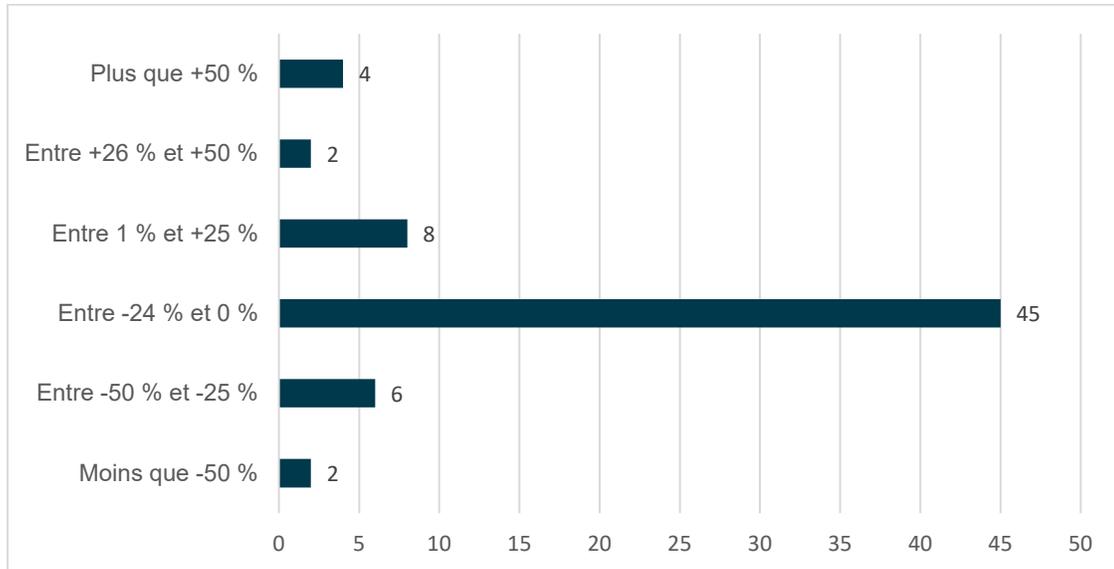
- Les impacts sont inégaux : certaines personnes s'en sont mieux tirées que d'autres.
- Il est difficile de percevoir ce qui advient des individus, qui sont par définition plus isolés et généralement moins attirés vers les activités associatives.
- Les personnes à salaire dans des organisations s'en sont beaucoup mieux tirées grâce au programme fédéral de subventions salariales.

Graphique 1 | Niveau de revenu autonome brut des travailleur.euse.s autonomes 2021 vs 2019



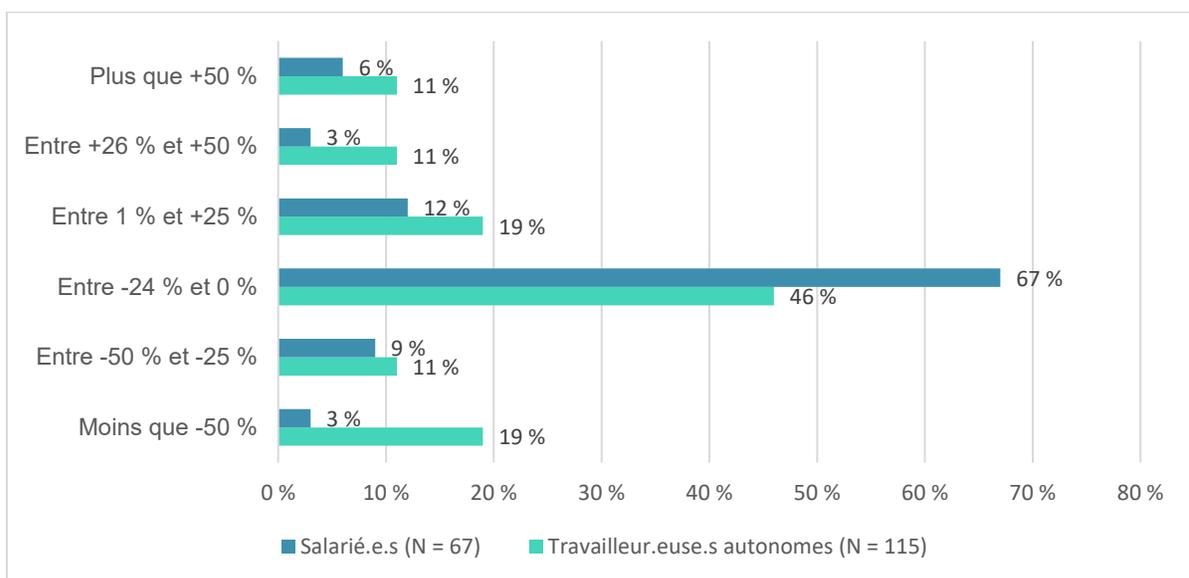
Les travailleur.euse.s autonomes semblent avoir vécu des situations très différentes quant à la fluctuation de leurs revenus autonomes bruts : 45 % affirment avoir connu une baisse de revenus ; 37 % ont connu une baisse de plus de 25 % ; 14 % estiment avoir enregistré une hausse de plus de 25 % ; 40 % estiment avoir connu une hausse de revenus allant de 1 % à 25 %.

Graphique 2 | Niveau de revenu brut des salarié.e.s 2021 vs 2019



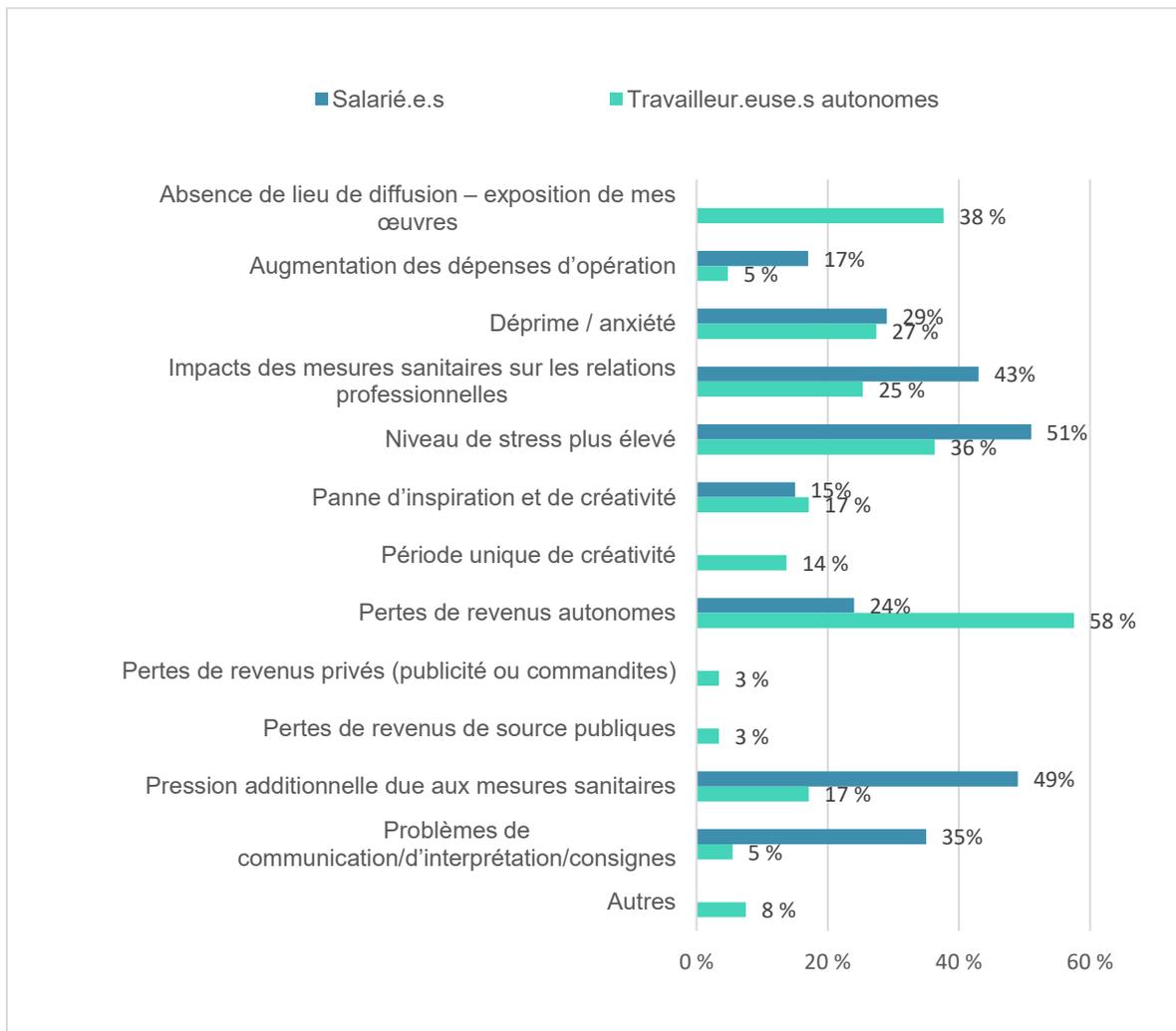
Une grande proportion, soit 67 % des salarié.e.s, ont connu une baisse de leurs revenus bruts allant de 0 à 24 % ; 21 % des salarié.e.s ont connu une augmentation de leurs revenus bruts, alors que seulement 8 % ont connu une diminution de 25 % ou plus.

Graphique 3 | Niveau de revenu total des salarié.e.s et des travailleur.euse.s autonomes 2021 vs 2019



- 67 % des salarié.e.s et 46 % des travailleur.euse.s autonomes ont connu une baisse de leurs revenus totaux allant de 0 à 24 %. Seulement 12 % des salarié.e.s ont connu une baisse de 25 % ou plus, alors que 30 % des travailleur.euse.s autonomes ont indiqué avoir connu une telle baisse de leurs revenus totaux.
- Les artistes autogéré.e.s et les travailleur.euse.s autonomes ont souffert plus que les autres (perte de revenus et d'opportunités, désarroi, désespoir, tristesse, fatigue, détresse) ; la pandémie a eu des impacts sur les relations, sur la confiance ; une plus grande fragilité mine les personnes des secteurs déjà plus fragiles.

Graphique 4 | Impacts de la pandémie pour les salarié.e.s et les travailleur.euse.s autonomes



L'impact ayant été sélectionné le plus parmi les choix proposés est la perte de revenus autonomes, surtout chez les travailleur.euse.s autonomes (dont plus de 50 % ont dit avoir été touché.e.s par cette réalité). L'absence de lieu de diffusion et l'augmentation du niveau de stress semblent également avoir affecté plusieurs travailleur.euse.s autonomes. Chez

les salarié.e.s des organismes, les impacts les plus sélectionnés sont l'augmentation du niveau de stress, les relations professionnelles et la pression additionnelle due aux mesures sanitaires.

- La situation a généré de la colère devant cette impuissance du milieu (je ne comprends pas bien la colère devant l'impuissance du milieu)
- La production semble avoir été favorisée, notamment grâce aux généreux programmes de bourses de création et production du CAC et du CALQ, idem pour les artistes établi.e.s qui bénéficient du programme d'intégration de l'art à l'architecture (compte tenu de l'accélération de projets immobiliers).
- D'autres personnes ont vécu des moments très difficiles, notamment à cause des problèmes d'approvisionnement de matières premières (métiers d'art).
- Plusieurs personnes éprouvent encore des difficultés à planifier plus de deux ou trois mois à l'avance.
- Là où les saisons touristiques ont pu avoir lieu (étés 2020 et 2021), les artisan.e.s s'en sont bien sorti.e.s.
- Les artistes de la danse ont connu de violentes ruptures (rythme de travail hachuré à cause des confinements, personnes malades de la COVID-19), obligeant à revoir constamment les horaires de travail.
- Danseur.euse.s et circassien.ne.s ont été pénalisé.e.s pour ce qui est de leurs entraînements, avec des conséquences négatives encore aujourd'hui, incluant des problèmes de santé.
- Pour celles et ceux qui vendent directement leurs œuvres au public, les modes de diffusion ont changé (Internet a remplacé les galeries) et il est difficile de savoir ce qui va survenir à partir de maintenant ; un grand enjeu est de trouver et développer des canaux de diffusion qui fonctionnent ; cela dit, les ventes de certain.e.s artistes ont crû pendant la pandémie.
- Les revenus d'autres sources que la pratique artistique ont été encore plus nécessaires.
- Le travail hybride a changé les méthodes de travail, en occasionnant beaucoup d'apprentissages. Sur certains aspects, c'est un avantage, car Internet permet de sortir de sa région, d'établir des contacts ailleurs, de participer à des événements sans se déplacer. Si échanger à distance facilite la rencontre, les bienfaits demeurent cependant limités, par exemple pour réseauter en personne.
- Tout le monde n'a pas la capacité de bien s'en tirer sur le Web ;
- Certaines pratiques développées pendant la pandémie vont rester. Ex. : une participante s'est tournée vers des projets en médiation culturelle, notamment avec des adolescent.e.s, chez qui le besoin était réel. En créant des projets de médiation en santé mentale, elle a vu le besoin et s'est sentie vraiment utile.

Impacts sur les organisations

Les personnes rencontrées sont fatiguées et ambivalentes. Malgré tout, elles veulent y croire :

- « Confiante par rapport à ce qui a été accompli depuis quelques années. Inquiète si le soutien extraordinaire disparaît et à cause du futur de la pandémie (prochaines vagues, etc.). » ;
- « Je dirais les deux. Confiant qu'il y aura une reprise... Quant à savoir comment cela se déroulera, il y a une certaine inquiétude. Nous sommes depuis le début de la pandémie un des secteurs les plus touchés par les mesures et cela prendra du temps pour revenir à une situation dite normale, mais nous y arriverons. » ;
- « Nous sommes confiants pour la suite, mais nous devons être constamment vigilants. Nous sommes inquiets si nos subventions au fonctionnement n'augmentent pas : nous ne pourrions plus payer nos loyers, nos employé.e.s. ».

Plusieurs personnes se disent positif.ve.s, même si elles et ils ont de la difficulté à se projeter, à imaginer ce qui va réellement se faire. Les projets sont là, la volonté aussi, mais « il est difficile de voir 3 ans à l'avance lorsque l'on planifie 3 jours à l'avance depuis 2 ans. » Il est difficile d'avoir une vision claire.

Ni inquiet ni confiant, mais préoccupé... Le secteur est à la merci de plusieurs éléments de l'environnement externe : pandémie ou autre événement de santé publique, situation économique, guerre, catastrophes naturelles. Ces facteurs influencent les réactions des citoyen.ne.s.

La confiance de plusieurs personnes repose sur le financement, qui devrait rester à la hauteur des dernières années. Un enjeu réel sera de couvrir la hausse des frais à partir de 2022 et 2023. Il faut pérenniser une part des sommes allouées pour la relance.

REMARQUES DES PARTENAIRES²

- La pandémie a montré encore plus fort à quel point la culture est importante pour la population et les gouvernements qui l'ont tant soutenu durant cette période. C'est donc maintenant ou jamais qu'il faut consolider et renforcer sa position dans la société.
- La culture est-elle essentielle ou non ? Elle a permis de passer à travers la crise, mais plusieurs artistes ont senti que ce qu'elles et ils faisaient n'était pas essentiel, que l'art avait été mis de côté. Cela provoque une remise en question générale, que certain.e.s qualifient de « grande démission ». La désillusion provoque une perte de sens (liée à la perception de fragilité, à l'éphémère des choses et de la vie). Prosaïquement, on dénote des tensions exacerbées entre les organisations d'une part et entre les artistes et travailleur.euse.s autonomes d'autre part. L'incertitude reliée au niveau d'activité et des revenus, en contradiction avec la hausse des appétits et des salaires d'autres secteurs, et donc des coûts des organisations, érode la solidarité entre les acteur.rice.s du domaine.
- Selon un important partenaire public, qui a sondé sa clientèle récemment, les deux priorités sont :
 - La reconquête des publics ;
 - La pénurie de main-d'œuvre.
- Le milieu culturel vivait des difficultés avant la pandémie et continuera d'en vivre après, d'où l'importance de s'attarder aux conditions des artistes pour Culture CNCA.
- La reprise est inégale : certains groupes et sous-groupes sont affectés différemment. Le livre et l'édition, les arts visuels et les arts médiatiques s'en sortent mieux que les arts de la scène.
- Des organismes qui étaient en croissance ou en difficulté au moment de la pandémie requièrent maintenant des aides particulières.
- L'activité reprend. Selon les demandes déposées dans différents programmes, les volumes de diffusion augmentent et rejoignent des niveaux semblables à ceux d'avant la pandémie.
- Le rythme de travail n'est pas du tout revenu à la « normale ». Tout est plus long et complexe. On remarque une sorte de frénésie d'action, parfois proche de la panique. Depuis le début de la pandémie, l'imprévu peut survenir n'importe quand. Précisons que la situation diffère selon les différents secteurs.
- Les programmes des conseils des arts ont été bonifiés, tant les bourses que les subventions. Il était important que le secteur passe à travers la crise et, surtout, que des sommes se rendent jusqu'aux artistes et artisan.e.s. De cette manière, la diffusion étant très restreinte, beaucoup de nouvelles œuvres ont été créées. Après plusieurs interruptions de la diffusion, celle-ci traîne de la patte. Le public est moins au rendez-vous. La fréquentation est inégale. Certains spectacles fonctionnent et d'autres non.
- Il faut miser sur plus de tournées au Québec.

² Les partenaires consulté.e.s lors d'entretiens individuels occupent des positions privilégiées d'observateur.rice.s du secteur des arts et de la culture, d'où l'intérêt de leurs remarques.

- Qu'est-ce qui a changé ? La prévisibilité. L'idée même de planification n'est plus possible, du moins, comme avant. En fait, le monde a changé. La circulation des œuvres est difficile (ex. : les tournées). La rareté de la main-d'œuvre frappe durement. Il y a beaucoup de roulement de personnel et de départs.
- Parmi les impacts toujours ressentis, l'insécurité et l'imprévisibilité sont en haut de la liste.
- Les habitudes du public ont changé. On dirait qu'il y a un besoin de réitérer ou de redéfinir la place qu'occupe la culture dans nos vies en tant que spectateur.rice.s et société.
- Il faut retrouver une situation proche de celle qui prévalait au début de 2020. Toute une infrastructure (lieux, équipements, etc.) et une écologie sont bâties en fonction de cela. Sinon, cela équivaldrait à maintenir « artificiellement » en place une structure qui ne reflète plus la réalité.
- Le secteur éprouve de grandes difficultés à se projeter, tant au niveau de la programmation, que des ventes et du budget. Les aides gouvernementales ont été salutaires, mais leur retrait progressif créera un gros vide.
- Comme pour une frange de la population, les artistes auraient tendance à quitter les grands centres, ce qui déplace les besoins d'espaces de création.
- À propos des individus :
 - On dénote encore plus de précarité dans un domaine où il y en avait déjà. Il sera intéressant de voir si l'adoption d'une nouvelle Loi sur le statut de l'artiste permettra d'apporter une solution (globale) satisfaisante, notamment au niveau d'un filet social, au lieu que chaque artiste vive sa situation individuellement. Cela dit, pour des questions de champ d'application, l'enjeu du filet social est dans le camp du fédéral. Cette priorité a d'ailleurs été clairement affirmée au sommet tenu par le ministre Rodriguez à Ottawa. C'est sur le gouvernement fédéral qu'il faut faire pression.
- Plusieurs expériences ont porté fruit et devraient rester :
 - Certaines expériences en lien avec le numérique ;
 - Des collaborations nouvelles ont émergé entre les organismes ;
 - Certaines institutions publiques dénotent une collaboration nouvelle entre elles.
- Quelques organisations de la région de la Capitale-Nationale près de la culture (surtout le tourisme et l'événementiel) expriment des observations utiles :
 - De leur point de vue, le public a hâte de retourner en salle ;
 - Toutefois, l'offre culturelle événementielle est très grande à Québec ;
 - Des questions se posent :
 - Le portefeuille suivra-t-il pour l'ensemble de l'offre ?
 - La diffusion en salle va-t-elle en payer le prix ?
 - La clientèle âgée va-t-elle suivre ?
- Enjeux pour 2022 (surtout pour le secteur événementiel) :
 - Manque de main-d'œuvre ;
 - L'offre est surtout concentrée (de mai à septembre) ;
 - Les infrastructures touristiques pourront-elles accueillir toute la visite ?
 - Il semble que les gens sont prêt.e.s à payer le prix, car le coût a augmenté ;
- Toutefois, certains segments de public vont pâtir de la situation économique : inflation, hébergement et restauration.

Culture et tourisme

- Le secteur touristique ne travaille qu'avec un segment de l'offre culturelle : événements, grands musées, patrimoine historique et religieux (ex. : Augustines). S'ajoutent la destination, le plein air, etc.
- Les organisations culturelles n'ont pas toutes un potentiel touristique.
- La demande pour l'été 2022 est forte. L'achalandage est très encourageant en général et provient surtout du Québec et de l'Est nord-américain.
- Selon Destination Québec Cité, les touristes les plus éloigné.e.s de Québec (Europe, Asie) sont moins décidé.e.s à revenir. Le retour à la normale de ce côté ne se fera pas avant 2024. Ce n'est pas alarmant à long terme, car la destination demeure ancrée sur des acquis solides. Ses nombreuses qualités vont rester.

Art et affaires

- Certains organismes liés au monde des affaires et de l'économie sociale sont proches du milieu culturel. Les membres de la direction rencontré.e.s sont sensibles aux enjeux du secteur. Elles et ils ont vu de près les difficultés alors que le secteur manufacturier, par exemple, s'en sortait beaucoup mieux.
- Selon un dirigeant, le moral est relativement bon dans le milieu culturel, car les activités et les contrats reprennent. Il ne croit pas à la permanence des prestations en mode virtuel qui ont été développées durant la pandémie. Les gens veulent que ça revienne comme avant. À titre d'exemple, un balado avec un expert pour expliquer les règles du lobbyisme au Québec n'a eu qu'un seul visionnement !
- Pour certain.e.s personnes, le principal impact de la pandémie a été sur les ressources humaines. L'adaptation nécessaire de tou.te.s les employé.e.s et gestionnaires vers le mode virtuel a causé un essoufflement important. Dans bien des cas, la motivation est moins au rendez-vous. Le besoin de réorganisation et de réalignement est grand, mais il faut savoir comment y arriver. Il pourrait être difficile de recommencer à faire bouger les gens pour des activités alors que le virtuel a été omniprésent durant la pandémie.

2. PRIORITÉS / SOLUTIONS / ACTIONS

LISTE PRÉLIMINAIRE DE PROPOSITIONS TIRÉES DE L'ENSEMBLE DES CONSULTATIONS

Culture CNCA souhaite que le plan de relance mette de l'avant des actions fortes et structurantes, ce à quoi nous souscrivons. Soyons néanmoins conscient.e.s que ce qui suit constitue un mélange de solutions et d'orientations plus concrètes. Les actions retenues à la fin de la démarche se trouvent dans le document *Plan de relance*. Nous jugeons important de conserver ici cette somme de propositions.

Elles sont regroupées en fonction des 4 thèmes principaux et des 3 thèmes transversaux :

1. Retrouver les publics et la population ;
2. Améliorer les conditions de vie des individus ;
3. Améliorer les conditions de la pratique et des organisations ;
4. Mieux positionner le secteur comme moteur de la relance ;
5. Équité, diversité et inclusion ;
6. Développement durable ;
7. Numérique.

Quelques grands énoncés

- Hors de son impact symbolique, déjà largement reconnu, le milieu des arts et de la culture doit rehausser ses standards afin de trouver une place plus juste, attractive, bienveillante et stimulante par rapport à l'ensemble de la société, notamment au chapitre du marché du travail.
- Il faut profiter de la relance pour corriger des problèmes systémiques, notamment afin d'instaurer plus d'équité, de diversité et d'inclusion.
- Il faut revoir les modèles d'affaires et les façons de travailler, éliminer le désuet. Nous y arriverons notamment en misant sur la mutualisation des ressources et en utilisant davantage, et mieux, les nouvelles technologies.
- Le secteur et ses composantes doivent devenir plus durables et agiles, être mieux connecté.e.s à la vie sociale, ce qui passe notamment par une valorisation à grande échelle de l'impact des arts et des artistes de toutes les catégories.

Retrouver les publics et la population

- Afin de rejoindre une clientèle qui a changé, qui veut consommer différemment, il faut communiquer et promouvoir l'art différemment. Pour cela, il faut effectuer une veille permanente, acquérir des données primaires, développer l'intelligence d'affaires, avec des outils pertinents accessibles à une large communauté, pour l'ensemble du secteur culturel, en lien avec des secteurs connexes : tourisme, affaires, diversité et inclusion, etc.
- Agir sur trois plans pour stimuler l'envie des gens de revenir en salle :
 - Miser sur QuébecSpectacles ;
 - Étudier la clientèle et la démographie, puis ajuster les stratégies et les actions de promotion et de mise en marché ;
 - Faire de la représentation auprès des médias majeurs de Québec pour qu'ils couvrent mieux la culture.
- Il faut que les organismes professionnels se rapprochent :
 - Des praticien.ne.s amateur.rice.s. Il faut apprendre à se connaître et tisser des liens. Ces gens représentent des publics naturels ;
 - Des jeunes : étudiant.e.s et finissant.e.s des cégeps et des universités dans les disciplines artistiques, pour que leur goût des artistes et des programmations locales se développe, puis que des habitudes de fréquentation soient développées tôt.
- Misons sur le développement du jeune public, pour les générations futures, en partenariat avec le secteur de l'éducation.
- Lors d'une rencontre avec la ministre Nathalie Roy, la Chambre de commerce et d'industrie de Québec (CCIQ) a soulevé l'idée d'un fonds pour faire revenir les gens dans les lieux culturels. Durant la pandémie, avec le confinement, les grandes entreprises ont eu peu de dépenses en frais de représentation. La Chambre a émis l'idée que ces grandes firmes versent de l'argent économisé dans un *pot* commun. Chaque dollar versé pourrait être doublé d'un dollar gouvernemental (ou non) et cet argent servirait à acheter des billets de spectacle, d'entrées au musée, etc. Ces billets pourraient ensuite être donnés aux employé.e.s, aux client.e.s et aux partenaires de ces entreprises donatrices pour les inciter à visiter les lieux culturels. Un comité indépendant pourrait répartir les sommes entre les organismes culturels selon divers critères pour que tous aient une juste part. La CCIQ serait intéressée à être un partenaire dans une telle initiative. La France a le « chèque déjeuner », le Québec pourrait avoir le « chèque culture ».

Améliorer les conditions de vie des individus

- Avec les associations régionales et nationales, promouvoir l'aménagement de programmes qui renforcent le filet social (Assurance-emploi, revenu minimum garanti, etc.) pour les artistes et les travailleur.euse.s autonomes.
- Offrir aux organismes la possibilité d'engager des artistes à temps plein pour des périodes brèves, par exemple en offrant un salaire pendant 6 mois suivis de l'assurance-emploi pour un autre 6 mois (un programme similaire à celui des Intermittents en France).
- Offrir du soutien aux artistes (individus) pour améliorer leur présence sur le Web et leur découvrabilité.
- Pour les artistes en début de carrière ou à mi-carrière : développer un outil comme une mutuelle qui prendrait en charge leur promotion, qui pourrait réviser des CV, monter des présentations, créer des sites Web, etc. Par exemple, il y a la SMART Coop en Belgique, un service de mutualisation pour artistes.
- Faire la promotion des artistes locaux qui n'ont pas accès à la notoriété nationale en développant par exemple des plateformes de promotion qui leur seraient réservées.
- Proposition pour augmenter les revenus autonomes des artistes en art visuel qui vendent directement leurs œuvres :
- Améliorer la perception de la pratique dans une perspective de marché ;
 - Établir, renforcer le rayonnement et la crédibilité des artistes d'ici ;
 - Développer les collections publiques et privées ;
 - Promouvoir l'acquisition d'œuvres d'art visuel d'artistes du Québec. Inciter les citoyen.ne.s, les entreprises, les municipalités et les MRC à définir un budget d'acquisition pour constituer des collections privées ;
 - Miser sur des avantages fiscaux et sur un réseau, une plateforme d'échange.
- Faire une offensive de recrutement et de formation du personnel technique. Prendre exemple sur celle du gouvernement pour les infirmier.e.s et préposé.e.s aux bénéficiaires.
- Développer une base de données des travailleur.euse.s culturel.le.s disponibles, avec des calendriers de travail, pour faciliter une embauche rapide lorsque les organisations ont des besoins (ex. : agences de placement, Interscène).

Améliorer les conditions de la pratique et des organisations

- En termes de financement, la pandémie a montré que le secteur a besoin d'une hausse récurrente du soutien public autant que privé. Cette hausse pourrait reposer sur les actions suivantes :
 - Pérenniser les budgets alloués par les gouvernements pour la relance ;

- Renoncer à l'approche du financement par projet pour plutôt soutenir les missions des organisations ;
 - Adopter des programmes de fonctionnement pour les secteurs qui n'en bénéficient pas encore (organismes soutenus par le MCC) ;
 - Agir pour augmenter le financement de sources privées, notamment en ciblant le secteur des assurances.
- Plutôt que de viser un retour à tout prix à ce que nous avons connu avant la pandémie, miser sur l'opportunité de tester de nouveaux modèles :
 - Établir les bases pour favoriser la mutualisation là où elle serait utile ;
 - Améliorer la mobilité des produits à l'intérieur du Québec pour faire vivre les productions plus longtemps ;
 - Renforcer le réseau de diffusion afin de mieux résister à la prochaine crise.
 - Pour les ressources humaines :
 - Chercher ensemble des solutions à la pénurie de main-d'œuvre ;
 - En formation, s'attaquer aux problèmes précis de certaines disciplines ;
 - Regrouper les employeur.euse.s afin d'attirer (notamment dans la région montréalaise) et retenir une main-d'œuvre qualifiée dans les métiers où la pénurie est la plus forte. Cela pourrait se faire par affinité : événements, diffuseur.euse.s, création-production en arts de la scène, etc. ;
 - Permettre un accès centralisé à des ressources pointues (comptabilité, fiscalité, communications, programmes gouvernementaux, etc.) serait certainement utile. Pour l'instant, les références se font par bouche-à-oreille. Y'aurait-il une opportunité de mutualiser des services communs par le biais d'une coop ou autre ?
 - Aborder de front la rémunération des travailleur.euse.s culturel.le.s et des artistes, ce qui veut dire :
 - Atteindre une bonne stabilité financière pour les organismes ;
 - Offrir une programmation de qualité ayant la capacité d'offrir de bons cachets et des conditions de travail agréables pour les artistes ;
 - Compter sur un milieu de travail inclusif et sain avec des conditions de travail adéquates et des salaires qui respectent les compétences de chaque membre du personnel.
 - Hors de Culture CNCA, si nécessaire, former un comité consultatif regroupant les directions d'organismes patrimoniaux d'envergure pour qu'elles se donnent un plan de travail clair et une démarche animée afin d'émettre des idées fraîches et tirer tout le secteur vers le haut.
 - Mobiliser le milieu culturel sur la Rive-Sud afin de corriger des situations inacceptables :
 - Rehausser l'investissement culturel par habitant.e en Chaudière-Appalaches afin que la région quitte le dernier rang au Québec ;
 - Faire en sorte que la MRC de la Nouvelle-Beauce adopte une politique culturelle.

- Réaliser une étude comparative de la population régionale avec le secteur des arts et de la culture. Avec un tel portrait, il deviendra possible de développer un argumentaire solide et de se donner des cibles réalistes en matière de représentativité, d'équité, de diversité et d'inclusion. Le discours du milieu sera ainsi plus porteur auprès des instances subventionnaires.
- Mutualiser surtout les petites organisations dirigées par des artistes, c'est-à-dire :
 - Financer des postes précis en RH pour combler les besoins ;
 - Financer une boîte à outils commune ;
 - Faciliter la rétention du personnel formé ;
 - Réduire les risques sur la santé mentale des ressources humaines ;
 - Tenir compte des impacts éthiques impliqués par le partage (propriété intellectuelle, confidentialité, etc.).
- Étudier les projets de mutualisation existants au Québec afin de connaître les bonnes pratiques et d'éviter les erreurs.
- Travailler avec les conseils des arts (CALQ et CAC) afin de mieux exploiter leurs importantes bases de données.
- Au-delà de la relance (ou de cette convalescence), étudier la pertinence pour le secteur de réduire la vitesse à plus long terme, sans que ce soit au détriment des individus.

Mieux positionner le secteur comme moteur de la relance³

- Définir et adopter un plan afin de mieux faire connaître les bénéfices de la culture autant pour les artistes (leurs conditions de vie) que pour la population (valoriser la relation des individus à l'art) et pour la société (importance des arts pour comprendre notre monde, pour s'ouvrir à l'autre, etc.).
- Utiliser les arts et la culture pour valoriser de saines habitudes de vie, au même titre que cela se fait avec le sport. Par exemple, créer un ou des Défis culture dans le même esprit que le Grand Défi Pierre Lavoie.
- Les arts et la culture deviennent un moteur de la relance régionale ; mener la charge avec les secteurs de la restauration et du tourisme. Prendre exemple sur 2008 : il y avait de l'art partout. La ville, la population et l'économie y ont toutes gagné. L'art apporte bien davantage à la société que ce qu'elle y investit.
- Profiter de cette relance pour changer les discours et les mentalités, rehausser la place de l'art sur les territoires de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches, dans les grands centres et en région, auprès de la population, des politicien.ne.s et d'autres secteurs de la société.
- À une autre échelle que celle de la fréquentation ou de l'économie, l'art doit :
 - Renforcer le lien social ;

³ Plusieurs des propositions qui suivent sont plutôt des orientations et elles disent souvent la même chose. Un travail d'élagage et de formulation a été fait pour les versions ultérieures.

- Mieux contribuer à l'éducation ;
 - Accompagner le vieillissement de la population ;
 - Rejoindre l'ensemble des strates démographiques.
- À Québec, la culture doit être positionnée davantage comme un élément fort, distinctif et attractif en tant que destination ou lieu de vie. Pour y arriver, il faudra définir un fil conducteur et un message unifié pour renforcer le lien avec le secteur touristique.
 - Afin de cultiver un meilleur lien avec les instances politiques et les dirigeant.e.s de la communauté des affaires, mettre sur pied l'équivalent du Groupe des Onze (Montréal) pour la région de la Capitale-Nationale.
 - Consolider les liens avec les chambres de commerce par deux actions précises :
 - Organiser à Québec et à Lévis des événements de speed dating professionnel entre des organisations du milieu culturel et du milieu des affaires pour favoriser des initiatives de maillages ;
 - Obtenir que la Chambre de commerce de Lévis relance son comité culture et nomme au CA un.e membre affilié.e provenant du milieu culturel.

Équité, diversité et inclusion

- Un portrait démographique de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches serait pertinent. On pourrait ensuite situer la communauté artistique par rapport à ce portrait, étudier la représentativité de la communauté artistique, évaluer le public de demain, documenter ces questions pour ensuite ajuster le dialogue et faire en sorte que la pratique artistique soit en phase avec la démographie.
- La question de la relève est très importante. Les cohortes étudiantes de trois années complètes (finissant.e.s 2020, 2021 et 2022) débutent avec retard et handicap leur parcours professionnel. Les jeunes professionnel.le.s ont aussi fortement été touché.e.s. Elles et ils ressentent beaucoup d'inquiétude et se sont endetté.e.s pour étudier ; maintenant, il faut les intégrer et les impliquer dans la vie professionnelle.

Développement durable

Par rapport à l'impact social des arts et de la culture :

- Miser sur les arts et la culture pour accélérer la transition vers une société durable. Au lieu d'investir dans les infrastructures, investir dans les arts et la culture pour faire rouler l'économie. Les artistes et leurs œuvres militent souvent pour le transport collectif, l'équité sociale, l'ouverture et l'inclusion. Le secteur est riche localement. L'art a le pouvoir de changer les récits collectifs. Les arts et la culture font partie de la solution.
- Par rapport à l'impact écologique du secteur :

- Miser sur une transition « verte ». Le milieu artistique doit changer ses façons de voir, questionner ses pratiques, forcer la réflexion et les actions pour réduire son empreinte écologique (ex. : développer des modèles de circulation plus durables).

Numérique

- Étudier et promouvoir de meilleures pratiques numériques (création et production de contenus, promotion, monétisation, télétravail et réseautage).
- Pour maintenir la production de contenus numériques en arts de la scène, il faudrait envisager des mécanismes d'aide qui couvrent les pertes. Par exemple, l'État pourrait payer les pertes liées à la production numérique (captation, montage, format, diffusion) au même titre qu'il couvre les frais de tournées (déplacement et séjour) que les cachets ne peuvent payer.
- Faire en sorte que les petites entreprises culturelles puissent compter sur le minimum numérique : site et applications, transactionnel, propulser la promotion, s'assurer de la découvrabilité, vendre des forfaits.
- Élaborer un plan afin de réduire la fracture numérique au sein de la communauté artistique, surtout pour ce qui est des praticien.ne.s individuel.le.s.

ENSEMBLE DES PROPOSITIONS TIRÉES DE LA DÉMARCHE DE CONSULTATION

À partir des consultations (tables et entretiens), voici d'abord les grandes priorités qui ont été énoncées. Une série de solutions et d'actions suit chacun des objectifs de la démarche.

- En termes de financement, la pandémie a montré que le secteur a besoin d'une hausse récurrente du soutien public autant que privé. Le modèle d'affaires exposera ses limites, avec la reprise, lorsque les sources de soutien spécial vont se tarir. Qu'il s'agisse des conditions de vie et de pratique des artistes (filet social, revenu minimum, etc.), de la compétitivité des conditions de travail des salarié.e.s (rémunération, avantages sociaux, horaires et charge de travail), de la hausse des coûts générée par l'environnement (inflation, chaînes d'approvisionnement, logistique, sécurité), de la pénurie de main-d'œuvre, de la capacité à relancer ou à développer les programmations, la promotion et la mise en marché ; tous ces facteurs, directement touchés par l'insuffisance historique de financement du secteur, ont été exacerbés pendant la pandémie.
- En bref : une large majorité des intervenant.e.s consulté.e.s estime qu'il faut pérenniser les budgets alloués par les gouvernements pour la relance.
- Émis par un groupe lié à la formation, mais qui s'applique pour tout le secteur :
 - Montrer qu'on y croit, foncer, se tenir ensemble, collaborer ;
 - Culture et éducation sont des investissements, pas des dépenses ;
 - Le secteur culturel rapporte beaucoup, il a un impact économique indéniable ;
 - Profiter de cette relance pour changer le discours, changer la mentalité, rehausser la place de l'art sur les territoires de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches, dans les grands centres et en région, auprès de la population, des politicien.ne.s et d'autres secteurs de la société.
- Assouplissement et augmentation du financement pour les organismes culturels avec des retombées directes aux artistes. Sensibilisation aux arts et à la culture de la part du milieu politique.
- Comment peut-on faire, ensemble, pour « monter d'une coche » après cette pandémie ? Nous pouvons retourner vers les missions des organisations, du moins celles qui ont le sentiment de les avoir un peu perdues de vue. Cela pourrait se faire en renonçant à l'approche du financement public par projets. Il faut soutenir les missions des organisations, pas une multitude de projets qui, autant que faire se peut, tournent autour des missions.
- Dans un an, nous souhaitons :
 - Être revenu.e.s à la normale, à la nouvelle normale (télétravail, zoom, ajustements aux opérations, etc.) ;
 - Avoir stabilisé les organisations et les équipes, intégré le nouveau personnel ;
 - Avoir retrouvé la majorité du public ;
 - Suivre de près la situation économique (inflation, possible récession), car le dollar loisir des gens va diminuer si la situation se dégrade ;

- Chercher ensemble des solutions à la pénurie de main-d'œuvre ;
- Assurer un équilibre dans la programmation entre valeurs sûres et découvertes.
- Dans trois ans, nous souhaitons :
 - Que la pandémie soit derrière nous, mais que cela nous ait fait comprendre l'importance de soutenir notre milieu et nos artistes ;
 - Que les organismes aient revu leurs modèles d'affaires, notamment en misant sur l'agilité acquise pendant la pandémie ;
 - Repenser la place et le rôle des organisations par rapport aux artistes et artisan.e.s ;
 - Réfléchir au rôle du secteur dans la société ;
 - Renforcer le positionnement des arts vivants à long terme ;
 - Que le milieu ralentisse, qu'il retrouve un rythme normal. Mettre un frein à la frénésie, se donner le temps de réfléchir... Cela soulève plusieurs enjeux liés au développement durable, mais aussi aux questions de sens. Pourquoi faisons-nous ce métier ? Retrouver le sens des arts et de la culture dans la cité. Instaurer un monde plus respectueux des personnes. Favoriser la conciliation travail-famille.
- Considérant le choc subi par les spectacles de tournées, surtout en Europe, il importe d'investir pour développer le réseau de diffusion au Québec et au Canada. Surtout pour les spectacles de danse, de cirque, de théâtre, de musique et de chanson, dont les conditions d'accueil ici devraient équivaloir à celles reçues en Europe ou en Asie. Hélas, trop peu de diffuseur.euse.s peuvent défrayer de tels cachets. Le réseau n'a pas les moyens. C'est possible en Europe, car, dans plusieurs pays, l'État soutient beaucoup mieux la culture. Renforcer notre réseau de diffusion est nécessaire afin de mieux résister à la prochaine crise.
- Dans le cadre de ses réflexions, Culture CNCA devrait intégrer et mettre en évidence l'art *underground* qui sait être stimulant, attrayant et offrir une signature unique, mais qui ne possède pas les moyens des grandes institutions.
- Au Québec, les règles sanitaires, dont la fermeture des salles, ont nourri le côté non essentiel de l'art. Les propos des élu.e.s et de la santé publique à l'effet que « les arts ne sont pas un service essentiel » font encore mal. Cette compréhension limitée de l'art et de son rôle dans la société est très dommageable. Il faut contrecarrer ces paroles. Pour y arriver, un changement radical des discours est probablement nécessaire. Développer nos secteurs est une lutte permanente.
- Deux axes primordiaux :
 - Ressources humaines ;
 - Développement du public.
- Construire un milieu plus résilient, plus fort, plus visible, auquel plus de gens veulent participer.
- Promouvoir l'impact de la culture autant pour les artistes (leurs conditions de vie) que pour la population (valoriser la relation des individus à l'art) que pour la société (importance des arts pour comprendre notre monde, pour s'ouvrir à l'autre, etc.).

- Donner sa juste place aux arts et à la culture. Nous sommes un maillon fort de la société, mais ce n'est pas assez évident sur la place publique.
- Les bilans collectifs sont importants pour :
 - Retrouver le sens ;
 - Se questionner pour savoir de quel ordre sont nos attentes ;
 - Dresser l'inventaire des bonnes pratiques et se débarrasser des mauvaises ;
 - Développer des projets porteurs et rassembleurs.
- Deux dossiers devraient mobiliser le milieu sur la Rive-Sud afin de corriger ces deux situations :
 - La MRC de la Nouvelle-Beauce n'a pas de politique culturelle ;
 - Chaudière-Appalaches est encore la région du Québec qui investit le moins par habitant.e dans le secteur des arts et de la culture.
- Les visions culturelles nouvellement adoptées pour le développement de l'art public, de la Bibliothèque de Québec et de la culture permettent à la Ville de Québec de planifier ses prochaines actions et investissements jusqu'en 2025. La culture est considérée comme une composante essentielle à la vitalité de Québec et contribue au bien-être des citoyen.ne.s. Des efforts seront mis pour développer la culture de proximité.
- C'est peut-être une occasion de repenser notre rapport à l'art et à la culture. Plutôt que de viser un retour à tout prix à ce que nous avons connu « avant », n'est-ce pas une occasion de tester de nouveaux modèles ? Nous ne reviendrons pas comme avant. Nous devons travailler à mutualiser, notamment en théâtre, à la mobilité des productions à l'intérieur du Québec pour les faire vivre plus longtemps. La question du financement est un immense chantier.
- De toute évidence, la culture doit être positionnée davantage comme un élément fort, distinctif et attractif de Québec en tant que destination ou lieu de vie. Et pas seulement via ses festivals. Québec est choyée de compter sur une communauté riche dans pratiquement toutes les sphères artistiques : ville de théâtre, scène musicale, ville littéraire, milieu des arts visuels et multidimensionnels, technoculture, etc. Mais cela reste un fait connu de trop peu de gens à Québec comme ailleurs, alors que c'est une caractéristique forte qui devrait teinter l'image de la ville et son identité.

Retrouver les publics et la population

- Il faut regagner la confiance des spectateur.rice.s, notamment les abonné.e.s, alors que dans certaines disciplines, on estime qu'il faudra jusqu'à 5 ans pour retrouver les niveaux de fréquentation d'avant la pandémie.
- Au même titre que les artistes et les artisan.e.s ont perdu le sens de leur pratique, le public a perdu le sens de sa participation. Tant que ce sens n'est pas retrouvé, il est difficile de redonner une perspective à son action culturelle. Nous avons perdu certaines compétences interrelationnelles, même chose pour le public.

- Il faut reconquérir les publics. Ce qui veut dire aller vers les gens, vers la population. Retrouver la clientèle après un recul de plusieurs années. Comment la clientèle âgée sera-t-elle renouvelée ? Ça prendra du temps, au moins quelques années.
- À propos du vieillissement de la clientèle, les organisations les plus touchées ont fait beaucoup de travail et de consultations, depuis plusieurs années, pour peu de résultats. Il ne faut pas baisser les bras. Misons sur le développement du jeune public, pour les générations futures, en partenariat avec l'éducation.
- En ce qui concerne le lien avec la clientèle, les stratégies pour la reconquérir et en attirer une nouvelle devront prendre en compte le fait que les habitudes d'achat tendent à changer depuis la pandémie : les achats de dernière minute augmentent et la génération des baby-boomers a moins tendance à sortir. Il faut redoubler d'efforts pour trouver qui est le public et aller vers lui, là où il est. Pour un partenaire externe, les organisations, diffuseur.euse.s et autres doivent étudier leur clientèle et leur public. Il a changé pendant la pandémie. Retrouver son public sera le résultat d'une action en intelligence d'affaires. Les gros organismes y arrivent, mais comment aider les autres ? En favorisant la mise en commun des ressources ?
- Les visiteur.euse.s ont changé et veulent consommer différemment. L'argent est de plus en plus restreint. Il faut documenter, étudier et communiquer avec cette clientèle qui s'est modifiée ; acquérir des données primaires.
- Un observateur d'un autre secteur évalue que QuébecSpectacles est une bonne plateforme, un outil utile. Mieux l'utiliser doit être un processus continu. Il faut en étudier le fonctionnement et les résultats pour en tirer une bonne information, bien traitée et bien diffusée.
- Il y a l'enjeu de la relance des sorties scolaires (pénurie des chauffeur.euse.s d'autobus). Il faut valoriser davantage le projet pilote « Former des êtres culturels », une collaboration entre QuébecSpectacles et la Faculté de l'éducation.
- Une participante pose l'hypothèse suivante : « Les gens veulent parler, veulent participer. Après deux ans tous seuls chez soi, veut-on aller s'asseoir passif au théâtre ? Pas sûr... Peut-être qu'il faut permettre aux gens d'être dans l'action, en action. Créer des lieux de parole afin de trouver un filon, des filons vers le retour du sens. »
- Développer de meilleures relations avec le milieu culturel amateur. Il faut que les organismes professionnels se rapprochent des praticien.ne.s amateur.rice.s. Il faut apprendre à se connaître et tisser des liens. Ces gens représentent des publics naturels. Cela passe aussi par les jeunes : étudiant.e.s et finissant.e.s des cégeps et des universités dans les disciplines artistiques, pour qu'ils développent le goût des artistes et programmations locales et qu'elles et ils adoptent tôt des habitudes de fréquentation.
- En médiation culturelle, plusieurs solutions sont connues pour provoquer la rencontre entre les artistes, les œuvres et la population. Il faut trouver un équilibre entre la médiation, la diffusion et la création-production. Est-ce le rôle de tou.te.s de faire de la médiation, y compris celles et ceux dont ce n'est ni la force ni le mandat ? La médiation doit-elle faire partie de la pratique de tou.te.s ? Les organisations et les

artistes sont outillé.e.s de manière inégale. Il faudrait soutenir celles et ceux qui le sont moins, surtout en région éloignée.

- Agir sur trois plans pour stimuler l'envie des gens de revenir en salle :
- Miser sur QuébecSpectacles ;
- Étudier la clientèle et la démographie, puis ajuster les stratégies et actions ;
- Faire de la représentation auprès des médias majeurs de Québec pour qu'ils couvrent mieux la culture.
- Organismes
 - La diffusion au Québec et au Canada demeure un « parent pauvre ». Elle doit être travaillée en profondeur. Les diffuseur.euse.s ont besoin d'un vrai dialogue avec les subventionnaires. Travailler plus au cas par cas. Chaque organisme vit une réalité précise sur un territoire donné. Il faut des données sociodémographiques et locales. Chaque créateur.rice, producteur.rice et diffuseur.euse connaît son public et veut le développer, mais les relations avec les subventionnaires ne mettent pas bien ce travail en valeur (contenu des rapports). Les compagnies du Québec reçoivent un meilleur accueil à l'étranger en comparaison de l'accueil que les compagnies de l'étranger reçoivent au Québec. Il faut en quelque sorte inverser le rapport entre l'entité qui accorde la subvention et celle qui la reçoit, sortir du clientélisme. Par exemple, réunir les principaux partenaires pour une évaluation commune autour de la mission de chaque organisme.
- Individus :
 - Améliorer la diffusion et la promotion des œuvres et des artistes, localement, nationalement et à l'étranger, notamment par une meilleure utilisation du numérique :
 - Développer une plateforme en ligne pour faire la promotion des artistes et de leurs œuvres, possiblement par région ;
 - Offrir du soutien aux artistes (individus) pour améliorer leur présence sur le Web et leur découvrabilité ;
 - Convaincre les médias d'offrir une meilleure couverture des arts et de la culture.
- Les médias ne couvrent pas une bonne partie de l'actualité artistique régionale. Ils couvrent largement plusieurs événements, des lieux emblématiques, mais peu d'artistes de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches. Ce sont des vedettes nationales qui ont de la couverture. Où est la critique ? Où se fait la promotion des arts ? Les médias traditionnels, les blogues individuels et les réseaux sociaux ne suffisent pas. Nous devrions étudier pourquoi et mettre de l'avant des solutions. Relancer une sorte de VOIR, peut-être ?
- Lors d'une rencontre avec la ministre Nathalie Roy, la Chambre de commerce et d'industrie de Québec (CCIQ) a soulevé l'idée d'un fonds pour faire revenir les gens dans les endroits culturels. Durant la pandémie, avec le confinement, les grandes entreprises ont eu peu de dépenses en frais de représentation. La chambre a émis l'idée que ces grandes firmes versent de l'argent économisé dans un *pot* commun.

Chaque dollar versé pourrait être doublé d'un dollar gouvernemental (ou non) et cet argent servirait à acheter des billets de spectacle, d'entrées au musée, etc. Ces billets pourraient ensuite être octroyés aux employé.e.s, aux client.e.s, aux partenaires de ces entreprises donatrices pour les inciter à visiter les lieux culturels. Un comité indépendant pourrait répartir les sommes entre les organismes culturels selon divers critères pour que tous aient leur juste part. La CCIQ serait intéressée à être partenaire d'une telle initiative.

Positionner le secteur comme un moteur de la relance régionale

- La clé : les arts et la culture deviennent un moteur de la relance régionale ; mener la charge avec le milieu de la restauration et de l'hébergement. Prendre exemple sur 2008 : il y avait de l'art partout ; la ville, la population et l'économie y ont toutes gagné.
- Positionner la ville comme une destination culturelle avec un message unifié ayant un fil conducteur et portant notre couleur. Miser sur le lien entre la culture et le tourisme. Travailler avec le secteur touristique pour positionner la marque Québec ici et à l'étranger.
- Il faut profiter de l'effet de manque que la pandémie a créé.
- Contribuer à la relance touristique du centre-ville, en restauration et en hébergement. Positionner Québec par ses différents pôles d'attraction – culture, plein air, restaurants, etc. – comme une ville offrant une très bonne qualité de vie à moindre coût par rapport à d'autres villes canadiennes.
- Effectuer une veille permanente, avec des outils pertinents accessibles à une large communauté, pour le secteur culturel, en lien avec des secteurs connexes : tourisme, affaires, diversité et inclusion, etc.
- En matière de tourisme, par exemple, les valeurs ont changé. Les jeunes ont changé. Il devient toujours plus pertinent de sonder nos publics et de mieux les connaître.
- À une autre échelle que celle de la fréquentation ou de l'économie, l'art doit renforcer le lien social, mieux contribuer à l'éducation et s'intéresser au vieillissement des populations.
- Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches sont deux régions, deux réalités.
- Ce que Québec peut mettre de l'avant : hospitalité, authenticité, créativité, qualité de vie...
- Créer de nouveaux partenariats. Il y a une soif de partenariats nouveaux, notamment dans le secteur touristique.
- Mettre en valeur de nouveaux quartiers, bien qu'il ne faille pas minimiser l'intérêt du centre-ville, qui va continuer à exercer une forte attraction sur la population.
- Poursuivre sur les nouvelles avenues que les diffuseur.euse.s pluridisciplinaires ont développé, qui ont élargi leur approche pendant la pandémie : in situ, petit public, numérique, etc.

Partenaires⁴ :

- L'art et la culture peuvent-ils être un moteur de relance pour un ensemble de secteurs ? Oui. Il faut pousser dans cette direction.
- Le SCN a fait un appel de projets pour 2022 : 10 événements ont obtenu 2,5 M \$ sur des initiatives axées sur la nouveauté, des projets attractifs. La nature des propositions reçues les a un peu surpris « négativement ». Ils s'attendaient à plus d'inventivité.
- Le SCN a 10 M \$ pour la Capitale-Nationale : un acteur de la relance. Il s'est posé la question : peut-on refaire une sorte d'Horizon culture ou de 400e ? Un élément de réponse : attention aux coûts et à la gratuité. SCN aide QuébecSpectacles. Beau projet...
- Par rapport au tourisme, il faut bien identifier les problèmes que l'on retrouve dans l'offre culturelle, qui n'est pas entièrement de niveau « touristique ».
- Par exemple, les saisons des salles de spectacles ne sont pas au meilleur moment. Il est difficile d'étirer les saisons propices aux voyages. Pourquoi miser sur l'Halloween si tout le monde fête l'Halloween ? Ce n'est pas distinctif. Cela dit, étirer les saisons et être moins cyclique faciliterait grandement la gestion de la main-d'œuvre.
- Regarder à l'extérieur de la boîte. Trouver de nouvelles façons de faire. Renouveler les offres culturelles. Si le produit est adapté, les stratégies de marketing et de vente fonctionnent généralement bien. Faire du tourisme durable. On revient à la même chose : il faut mieux connaître les clientèles, surtout après la pandémie.
- Le présentiel revient en force, mais pas dans tous les segments.
- La Chambre de commerce de Lévis pourrait relancer son comité culture (qui n'a pas été convoqué depuis le début de la pandémie) et avoir un.e membre affilié.e au niveau de la culture (ex. : représentant.e d'un musée). Il faut un.e entrepreneur.euse. Cela peut se faire rapidement, car cet.te membre n'est pas élu.e, mais bien nommé.e par le CA. Un.e membre affilié.e pourrait faire la différence ! La directrice s'y engage...
- Chaudière-Appalaches manque de salles de spectacles, mais surtout, les prestations des artistes sur le territoire ne sont pas assez diffusées et connues. Les gens vont à Québec, car le marketing et la diffusion y sont plus forts. Le milieu culturel de Lévis semble avoir de la difficulté à être attractif.

⁴ *Compte tenu des propos et des actions concrètes dont il est question, tout le contenu de cette section du document ne peut pas être anonyme. Certaines organisations sont reconnaissables ou identifiées.*

Améliorer le développement de la pratique et le soutien aux organismes

- Pérenniser les soutiens financiers pandémiques. Garder ces investissements malgré un retour à la normale donnerait des ailes au milieu culturel, d'autant plus que sur plusieurs aspects (fréquentation, coûts d'exploitation), les effets de la pandémie dureront, selon plusieurs personnes, jusqu'à 5 ans.
- Le regroupement d'acteur.rice.s, selon leurs affinités (disciplinaires, régionales ou autres), doit permettre de mieux outiller les organisations, et surtout les plus petites, qui n'ont pas les ressources pour développer l'ensemble des volets de leur mission.
- Le financement gouvernemental doit suivre. Le financement privé doit revenir. Le domaine des assurances devrait faire plus.
- Plusieurs organisations ont de la difficulté à se projeter dans 1 an ou 3 ans. Il « [f]aut pour le moment redémarrer la machine ». Elles cherchent un retour à des conditions de travail « normales », à vivre une année de transition moins folle et exténuante que les deux dernières. Que la situation se calme, peut-être. Cela passe notamment par la stabilité financière.
- « Il faut aborder de front la rémunération des travailleur.euse.s culturel.le.s et des artistes. Nous réfléchissons comment, globalement, nous atteindrons une bonne stabilité financière pour l'organisme, une programmation de qualité et la capacité d'offrir de bons cachets et des conditions de travail agréables pour les artistes. Nous voulons un milieu de travail inclusif et sain avec des conditions de travail adéquates et des salaires qui respectent les qualifications de chaque membre du personnel. »
- Actualiser la stratégie de financement public. Voir du côté des crédits d'impôt. Faut-il appliquer une grille de lecture plus économique ?
- Pour certain.e.s, revoir le modèle d'affaires s'avère nécessaire. Par exemple, afin de travailler dorénavant selon des conditions dites « normales » ; réduire les activités, revoir les horaires et la programmation, restructurer les opérations.
- Adopter des programmes de fonctionnement pour les secteurs qui n'en bénéficient pas encore.
- La région fait de la représentation suivie auprès du Conseil des arts du Canada, considérant qu'elle est sous-financée par rapport à d'autres. La représentante du CAC ne le nie pas. Peut-être que le milieu de Québec expose, exprime et verbalise mal sa situation, du moins aux yeux des comités d'évaluation.
- En formation, s'attaquer aux problèmes précis de certaines disciplines, par exemple :
 - Former du personnel de production, de tournée et technique en arts de la scène ;
 - Compenser le manque de concepteur.rice.s en cirque ;
 - Promouvoir la reconnaissance des diplômés par rapport à la rémunération des jeunes professionnel.le.s (ex. : jeunes joaillier.e.s).
 - Prêter main-forte aux autres, s'épauler entre organismes ; faire plus de maillage, de collaborations. Ex. : les professeur.e.s de musique sont devenu.e.s une denrée rare. Les candidat.e.s se déplacent moins à l'intérieur des deux régions, surtout de la Capitale-Nationale vers Chaudière-Appalaches

et en périphérie. Au lieu de faire compétition entre écoles, c'est une belle occasion de pousser sur le maillage. Ainsi, deux écoles de Lévis se partagent des professeur.e.s de musique.

- « Qui veut vivre ce que les directions ont vécu depuis deux ans ? »
- Du côté associatif, Culture CNCA fait son travail, mais des améliorations sont possibles :
- Le travail des tables est inégal, plusieurs personnes affirment qu'ils n'y trouvent pas grand intérêt ;
- Le Groupe des Onze, à Montréal, est écouté par les instances et les dirigeant.e.s. Serait-ce possible d'avoir l'équivalent dans la région de la capitale ?
- Sans miner le travail de CCNCA, serait-il possible d'avoir quelques regroupements, peut-être informels, pour renforcer son travail de représentation et de lobbying ?
- Créer une dynamique permettant que le milieu de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches obtienne une écoute attentive des dirigeant.e.s. En ce sens, CCNCA est le mieux placé pour représenter le milieu ;
- Consolider les liens avec les chambres de commerce pour contribuer à la relance ;
- Cultiver les relations avec la nouvelle administration municipale de Québec, par exemple pour concilier la volonté politique de mieux équiper, doter, animer les arrondissements et les quartiers avec les besoins des organisations qui œuvrent au centre-ville. Ne pas dépouiller le centre au profit des quartiers ;
- Certain.e.s ont exprimé le sentiment d'appartenir à des groupes à l'échelle nationale, mais pas à l'échelle de nos régions. Est-il souhaitable que des instances (formelles ou informelles) de type associatif se développent en dehors de CCNCA ?
- Il faut savoir être à la fois compétiteur.rice.s et allié.e.s ;
- « Nous sommes membres de plein d'associations. On se réunit. On se parle. Mais personne n'a le temps de faire les suivis. Ou le personnel dans les bureaux est trop loin du terrain. » ;
- Certain.e.s considèrent être peu informé.e.s de l'évolution du secteur, ce qui souligne un manque au niveau des communications, de leur part ou de la part des associations.
- En patrimoine et muséologie, à Québec, il faut se doter d'une image renouvelée et forte, une signature en lien avec la qualité de vie. Donner au patrimoine un air de jeunesse. Ne pas miser seulement sur le Vieux-Québec. Inclure par exemple le centre de Machine de cirque à Limoilou, en lien direct avec le patrimoine religieux. Former un comité consultatif qui regroupe les directions d'organismes patrimoniaux d'envergure, qui se donne un plan de travail clair, une démarche animée. Leurs avis pourraient tirer le secteur par le haut, émettre des idées fraîches. Les tables de Culture CNCA n'ont pas réponse à tout.
- À Québec, un vide existe dans le soutien aux entreprises situées entre celles qui sont bien établies et celles de la relève. À Montréal, il y a la Machinerie et la Piscine qui offrent un encadrement et un accompagnement en entrepreneuriat artistique. Cela n'existe pas à Québec. Voir le projet d'Accélérateur culturel qui est en réflexion entre la CDEC et CCNCA.
- CALQ :

- Il faudra retrouver une part des revenus autonomes ;
- Le soutien à la mission et à la programmation est bonifié en 2022-2023 et 2023-2024. Les organismes font ce qu'ils veulent avec cette bonification. Les annonces devraient venir d'ici fin juin ;
- La prochaine évaluation pluriannuelle aura lieu en 2024-2025 ;
- Le CALQ peut soutenir, appuyer les démarches de CCNCA via le Partenariat territorial.

Pallier la pénurie de main-d'œuvre

- Les employé.e.s ont maintenant le gros bout du bâton pour négocier des conditions à leur avantage. Le secteur pourrait se positionner en misant sur des avantages exclusifs. Il faut avancer vite sur cette question, mais comment ?
- Regrouper les employeur.euse.s afin d'attirer (notamment de la région montréalaise) et retenir une main-d'œuvre qualifiée dans les métiers où la pénurie est la plus forte. Cela pourrait se faire par affinités : événements, diffuseur.euse.s, création-production en arts de la scène, etc.
- Il semble que les organisations où les services techniques de IATSE sont offerts vivent moins de difficultés. La syndicalisation ferait-elle partie de la solution pour contrer le manque criant de main-d'œuvre dans ce corps de métier (technicien.ne.s, sonorisateur.rice.s, éclairagistes) ?
- On aurait dû parler davantage et bien plus tôt de la pénurie de main-d'œuvre.
- Les gros événements saisonniers semblent avoir moins de difficulté à retenir ou à trouver du personnel.
- Charlevoix et Portneuf semblent plus touchées que le centre. Un accès centralisé à des ressources pointues (comptabilité, fiscalité, communications, programmes gouvernementaux, etc.) serait certainement utile. Pour l'instant, les références se font par bouche-à-oreille. Y aurait-il une opportunité de mutualiser des services offerts pour tou.te.s par le biais d'une coop ou autre ?
- Main-d'œuvre dans le secteur touristique :
 - Mieux répartir le personnel à longueur d'année, être moins cyclique ;
 - Embaucher un tas de jeunes l'été ne fonctionne plus ;
 - Attirer des Canadien.ne.s de partout au pays à venir s'installer à Québec ;
 - Revoir les horaires et les façons de travailler ;
 - L'expérience de la destination va en souffrir ;
 - La mutualisation des équipes et des services offre des pistes de solution.

Améliorer les conditions de vie et de pratique des artistes

- Les artistes et les travailleur.euse.s autonomes devraient bénéficier d'un filet de sécurité sociale, à moins d'offrir aux organismes la possibilité d'engager des artistes

- à temps plein pour des périodes brèves, par exemple en offrant un salaire pendant 6 mois suivis de l'assurance-emploi pour un autre 6 mois (un programme similaire à celui des Intermittents en France).
- Avec la refonte de la Loi sur le statut de l'artiste, il faut un sain rebrassage pour que chaque discipline puisse miser sur des ressources appropriées. Par exemple, l'Uda n'est pas adaptée pour la danse contemporaine.
 - Deux recommandations sur le programme de formation de CCNCA :
 - La formation pour les artistes est surtout ponctuelle. Étudier la fréquentation de ces formations pour en améliorer l'efficacité et le rendement. Il y a probablement moyen d'en faire plus ;
 - Offrir des formations et des accompagnements via des cohortes sur une durée plus longue. Les artistes sont des entrepreneur.euse.s par défaut. Elles et ils doivent acquérir des compétences en gestion ou du moins les comprendre. Cela se fait mieux dans un cheminement que lors d'une classe unique de quelques heures.
 - Outre la PCU, l'absence de filet social pour les artistes est terrible. CCNCA doit en tenir compte dans ses travaux. Il n'est pas réaliste d'augmenter tous les salaires ou les cachets, car il devra y avoir des compressions budgétaires, mais des améliorations sur d'autres aspects sont certainement possibles. Par exemple, développer un moyen centralisé pour que les artistes (essentiellement des travailleur.euse.s autonomes) reçoivent leur cachet net déduit à la source pour ne pas avoir de mauvaises surprises dans leur déclaration d'impôt sur le revenu. Certain.e.s artistes veulent s'incorporer, mais c'est coûteux et ça demande des efforts et des ressources.
 - Une personnalité a vu *La bête à sa mère* au Trident. Après le spectacle, elle a demandé candidement qui étaient ces si bons artistes : « Faites-vous de la télé ? » Depuis des décennies, on entend toujours cette rengaine sur les artistes inconnu.e.s de Québec parce qu'elles et ils ne font pas de télé ou ne sont pas à Montréal. Il faut changer la perception qu'il faut absolument faire de la télévision (montréalaise, de surcroît) pour être reconnu.e comme un.e bon.ne artiste.
 - Travailler sur la qualité, pas seulement sur la quantité.
 - Aider les artistes à prendre le temps de créer, à mieux gérer leur rythme de création :
 - Les processus de recherche et de création ne cadrent pas toujours avec les impératifs de diffusion.
 - La diffusion ne doit pas mettre trop de pression.
 - Le quantitatif peut être dangereux.
 - Réduire le rythme afin qu'il soit plus soutenable.
 - Certaines disciplines vivent des situations problématiques. Par exemple, les céramistes éprouvent des difficultés à obtenir un four compte tenu de la réglementation municipale et de la difficulté d'être assuré.e.s. Face à l'incapacité d'équiper un atelier de céramique au centre-ville, les finissant.e.s doivent souvent quitter la ville après leur formation alors qu'elles et ils voudraient s'y établir.
 - Propositions pour les artistes en arts visuels :

- Améliorer la perception de la pratique dans une perspective de marché pour augmenter les revenus autonomes des artistes visuel.le.s ;
- Établir la crédibilité et renforcer le rayonnement des artistes d'ici ;
- Développer les collections publiques et privées ;
- Promouvoir l'acquisition d'œuvres d'art visuel d'artistes du Québec. Inciter les citoyen.ne.s, les entreprises, les municipalités et les MRC à faire un budget d'acquisition pour constituer des collections privées. Une telle stratégie serait vraiment porteuse. Il faut des avantages fiscaux et un réseau, une plateforme d'échange.
- Travailler pour les artistes plutôt que pour les structures.
- Les artistes travaillent par projet, d'un projet à l'autre. La pandémie a montré comment les artistes se trouvent démunie.s quand elles et ils n'ont pas de projets en cours. Il faut soutenir les artistes pour réduire les trous entre chacun des projets. On investit dans les structures et on les rénove, mais il faut plus de moyens pour les artistes. Il y a beaucoup d'artistes et de « compétition ». Il faut mieux s'occuper de la base et des praticien.ne.s. Ouvrir plus de programmes aux artistes par rapport aux organismes. Faire confiance aux artistes, leur donner de meilleures conditions en général.
- Monter des projets collaboratifs entre différents domaines artistiques pour mieux rejoindre la population.
- Les artistes en début de carrière ou à mi-carrière demandent régulièrement quelque chose comme une mutuelle qui prendrait en charge leur promotion, qui pourrait réviser leur CV, monter des présentations, créer des sites Web, etc. Faudrait-il de nouvelles plateformes de promotion pour les artistes locaux et régionaux ?
- Promouvoir, chez les artistes individuel.le.s, l'importance d'aller vers les associations qui les représentent, surtout dans leur région respective, pour qu'elles et ils soient mieux informé.e.s de ce qui se fait et pour qu'elles et ils profitent mieux des services qui leur sont adressés.
- Il n'y a pas de solution miracle...
- Y a-t-il trop d'événements, trop d'offres ?
- La pandémie va-t-elle imposer une sorte de sélection naturelle ?
- L'État a-t-il les moyens de maintenir une telle offre ?
- Le portefeuille des citoyen.ne.s devrait-il décider d'une plus grande part de ce qui a droit de cité ou non ?

TROIS AXES TRANSVERSAUX

Les gouvernements ont investi pour préserver le milieu, mais l'idée n'est pas de revenir à la situation d'avant la pandémie. Il faut profiter de la relance pour corriger des problèmes systémiques, notamment afin d'instaurer plus d'équité, de diversité et d'inclusion. Il faut revoir les modèles d'affaires et les façons de travailler, ainsi qu'éliminer le désuet. Utiliser les nouvelles technologies. Devenir plus durable et agile, plus connecté à la vie sociale, ce qui passe notamment par une valorisation à grande échelle de l'impact des arts.

Favoriser la diversité et l'inclusion⁵

- Accueillir la diversité dans le public n'est pas chose simple. C'est un réel enjeu de développement. Il faut un engagement fort, des stratégies et des actions complexes et soutenues pour des résultats difficiles à obtenir à court terme. À ce titre, les attentes du fédéral (Patrimoine, Conseil des arts) semblent très élevées, surtout pour un territoire comme celui de la Capitale-Nationale et de la Chaudière-Appalaches. La région métropolitaine de Québec est diversifiée. Les organisations artistiques prônent l'inclusion des femmes, des personnes LGBTQ2S+, des personnes ayant un handicap physique, des autochtones (notamment avec la présence de Wendake et d'importants événements culturels), mais la représentativité des personnes d'origine ethnique minoritaire est faible, dans la population autant que dans le secteur artistique.
- Les organisations qui s'ouvrent à la diversité programment des artistes et œuvres souvent peu connus.e.s. À l'heure actuelle (automne 2022, 2023), miser ainsi sur la découverte ne va pas de soi alors qu'une large part du public cherche des valeurs sûres.
- La question de la relève est très importante, notamment parce que les cohortes étudiantes de trois années complètes (finissant.e.s 2020, 2021 et 2022) débutent avec retard leur parcours professionnel. Les jeunes professionnel.le.s ont aussi fortement été touché.e.s. Les jeunes ressentent beaucoup d'inquiétude. Elles et ils se sont endetté.e.s pour étudier ; maintenant, il faut les intégrer professionnellement.
- Cela dit, il n'y a pas que la relève. Des commentaires répétés soulignent que la question de l'âge et de la diversité s'avère problématique, par exemple, pour une artiste d'une soixantaine d'années, blanche et francophone. C'est un enjeu récurrent pour les comédien.ne.s vieillissant.e.s. Alors que la RMR de Québec connaît un vieillissement plus rapide que d'autres régions du Canada, l'enjeu se pose déjà et aura davantage d'impact au fil des années.
- Il est important d'étudier la population régionale et de la segmenter afin d'appliquer des données comparables avec les pratiques culturelles (autant chez les artistes et

⁵ Le sujet a été peu abordé par les participant.e.s, peut-être parce qu'il n'y avait pas de questions précisément sur ces enjeux...

les artisan.e.s qu'au sein du public). Avec un tel portrait, il deviendra possible de développer un argumentaire solide et de se donner des cibles réalistes. Le discours du milieu sera ainsi plus porteur auprès des instances subventionnaires.

- Par exemple, comment faire la promotion en lien avec les personnes sourdes ? Comment rejoindre les personnes qui vivent avec des maladies mentales (Pech) ? Est-ce mieux d'aller vers ces gens plutôt que de miser sur leur venue en salle ? Cette approche permet de gérer l'angoisse et l'anxiété que peuvent éprouver ces gens à sortir de leur logis. Le manque d'interaction sociale a créé un vide, encore plus chez les populations vulnérables. Dans 1 an, 3 ans, est-ce que des interventions artistiques en milieu communautaire vont remplacer les prestations en salle ?
- CALQ :
 - Nous faire valoir et détailler notre réalité démographique ;
 - Faire notre part pour l'inclusion.
- CAC :
 - Le CAC espère pouvoir mieux répondre aux situations particulières à certaines régions. Militer pour un secteur plus ancré dans sa communauté. La communauté artistique doit mieux connaître la population dans laquelle elle évolue et les tendances démographiques pour ensuite conceptualiser les enjeux de manière équitable. Pas seulement les communautés racisées. Viser un secteur plus stable, mieux intégré dans la société et plus équitable. Renouveler la pratique. Mieux positionner les arts au niveau économique, mais aussi social. Le CAC travaille à des projets de regroupement avec les milieux municipaux. Pour implanter de bonnes pratiques, il faut être au courant de ce qui se fait ailleurs. Comment ? En restant connecté avec le CAC. Le CAC rassemble beaucoup d'informations au niveau national et international. Il étudie comment mieux utiliser et partager cette documentation.

Profil démographique des régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches par rapport aux orientations stratégiques du Conseil des arts du Canada

- Sur le territoire de Culture CNCA, la démographie compte peu de minorités culturelles ou ethniques. Idem dans le secteur des arts. D'autres villes ont-elles un profil comparable au Canada ? Pas de réponse... La région est-elle désavantagée ?
- Un portrait démographique de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches serait pertinent. On pourrait ensuite situer la communauté artistique par rapport à ce portrait. Étudier la représentativité de la communauté artistique et évaluer le public de demain. Documenter ces questions pour ensuite ajuster le dialogue et faire en sorte que la pratique artistique soit en phase avec la démographie.
- Les priorités stratégiques (équité, inclusion, diversité, numérique, impact social de l'art) obtiennent 13 % du budget du CAC. Le CAC est conscient qu'il insiste beaucoup sur ces priorités, mais ce n'est pas au détriment des pratiques existantes, qui

continuent à obtenir 87 % du budget. Il faut prendre acte du fait que son budget ne sera pas doublé de nouveau dans un avenir proche.

Développement durable

- Il ne faut plus investir en priorité dans les infrastructures. Pourquoi ne pas investir dans les arts et la culture pour faire rouler l'économie ? Pour influencer sur la transition énergétique, sur l'agriculture biologique, sur le transport collectif, sur l'équité sociale et sur l'inclusion. Les arts et la culture font partie de la solution.
- Il faut miser sur une transition « verte ». Le milieu artistique doit changer ses façons de voir, questionner ses pratiques, forcer la réflexion et les actions pour réduire son empreinte écologique. L'art a le pouvoir de changer les récits collectifs. Exemple : développer des modèles de circulation plus durable.
- Les discours entendus (achat local, consommation locale, vie plus équilibrée, réduction de l'empreinte écologique) vont-ils durer dans le temps ? La force des écoles-ateliers en métiers d'art repose sur le corps professoral. Les professionnels doivent améliorer leurs conditions de vie. L'art doit devenir un acquis. Les métiers d'art sont une pratique appuyée sur l'achat local, une vie plus équilibrée et la réduction de l'empreinte écologique. « Pourquoi les gens ne veulent pas payer 20 ou 30 \$ pour un beau gobelet fait ici ? »
- Le tourisme postpandémie s'annonce plus durable et plus écoresponsable. Les jeunes générations prennent leurs décisions en tenant compte de ces facteurs. Dans quelle mesure, par exemple, l'offre culturelle peut-elle rejoindre leur appétit pour le plein air ?
- Pour développer davantage le tourisme durable, les visiteurs doivent rester plus longtemps dans la région.
- Il faut promouvoir une prospérité saine pour tous. Ne pas brûler les ressources, faire attention à notre destination.

La question du numérique

- Le numérique est un enjeu important qui touche tout le monde, mais ce n'est pas la panacée. Il faut remettre le numérique à sa place.
- Profiter de l'expertise créée au sein des organisations.
- Étudier les diverses facettes du numérique (contenu, promotion, monétisation), se familiariser avec elles, du moins pour conserver les acquis positifs de la pandémie. Pour des organismes historiquement peu présents sur le Web, la pandémie a montré de belles choses, mais ça coûte cher et ça rapporte peu.
- Étudier et promouvoir de meilleures pratiques numériques (contenu, promotion, monétisation, télétravail et réseautage).

- Pour certains diffuseur.euse.s, il est difficile d'envisager de poursuivre les captations et diffusions en ligne alors que le retour en salle du public n'est pas gagné. Pour maintenir la production de contenus numériques en arts de la scène, il faudrait envisager des mécanismes d'aide qui couvrent les pertes. L'État pourrait payer les pertes liées à la production numérique (captation, montage, format, diffusion) au même titre qu'il couvre les frais de tournées que les cachets ne peuvent pas payer (déplacement et séjour).
- Selon un partenaire, autour de 15 % de la production culturelle maintiendra un mode virtuel. Ces captations permettent de mettre des créations dans la programmation scolaire ou dans les activités d'intégration de nouvelles et nouveaux arrivants, ou encore de combler des besoins de familles qui ne peuvent pas financièrement aller au théâtre trois ou quatre fois par année. Chaque création fera le choix du médium approprié pour elle.
- La diffusion numérique est l'un des outils disponibles pour améliorer la diffusion en général.
- Par ailleurs, des opportunités sont apparues pour qui a constitué un parc conséquent d'équipements de captation et de diffusion (ex. : locations corporatives pour des assemblées et des conférences en ligne).
- La transition numérique se poursuit. Il faut miser sur les données afin de mieux connaître le marché. Mesurer, cibler et mieux utiliser les données. Investir dans la découvrabilité. En tourisme, 90 % du budget de mise en marché et de promotion va maintenant dans le marketing numérique. Il y est possible d'être plus réactif et de modifier une campagne promotionnelle en direct en fonction des résultats.
- Pour les petites entreprises culturelles, le minimum numérique serait : un site Web et des applications, une plateforme transactionnelle, propulser la promotion, s'assurer de la découvrabilité et vendre des forfaits.
- Individus :
 - La pandémie a mis en lumière un manque d'outils et de connaissances numériques. Plusieurs personnes ont des limites. Il faut réduire la fracture numérique au sein de la communauté artistique (praticien.ne.s individuel.le.s). « Je suis un peu en retard sur le plan numérique. Je me sens arriérée : pas de site Web, je connais peu le numérique. Comment acquérir de telles connaissances ? » D'autres ont des sites Web, mais, après un certain temps, ne les tiennent plus à jour. Ce n'est pas tout le monde qui est habile avec les réseaux sociaux.
- Google : « on devrait trouver sur le Web aussi facilement un.e artiste qu'un garage ». Il semble primordial de travailler le référencement, la découvrabilité numérique.
- Mobiliser le réseau.

Question posée seulement aux partenaires

Si vous aviez un conseil à donner au secteur artistique et culturel pour qu'il sorte plus fort de la pandémie, ce serait lequel ?

- Conseil d'un représentant du monde des affaires : « Criez haut et fort ! Il faut que l'argent aille en culture. Ça presse. »
- Collaboration, concertation.
- Informer la relève, l'impliquer dans la vie professionnelle, être un relai
- Plan d'action sur la diffusion.
- Mutualisation et mise en commun.
- Chantier des arts actuels.
- Prendre exemple sur le Pôle culturel de Culture Estrie.
- Le Pôle de l'économie sociale de la Capitale-Nationale peut aider les travaux de CCNCA dans la diffusion des nouvelles dans son réseau et auprès de ses membres du secteur culturel. Son conseil pour le secteur de la culture : que CCNCA parle plus, soit plus visible et soit encore plus performant pour la défense du secteur culturel de la région.
- CDÉC de Québec :
 - Prendre soin des gens du milieu, des relations entre les divers membres de l'industrie qui doivent comprendre les enjeux de l'un.e et de l'autre. Les cas d'épuisement professionnel et dépression ne doivent plus se reproduire ;
 - Sortir de sa bulle : la culture parle à la culture... les organisations se définissent comme des entreprise culturelle, alors qu'elles sont aussi un OBNL. La culture doit se percevoir comme une industrie à part entière, ne plus (toujours) avoir le syndrome du parent pauvre qui fait des miracles avec peu. La relance de la culture passe avant tout par son poids économique et elle doit le démontrer.
- Faire des démarches auprès des décisionnaires pour obtenir une première entente territoriale avec Chaudière-Appalaches. Les élu.e.s des deux rives démontrent une bonne ouverture.
- Auprès du gouvernement fédéral : promouvoir l'aménagement de programmes qui renforcent le filet social (A-E, revenu minimum garanti, etc.) pour les artistes et les travailleur.euse.s autonomes.
- Voir les organismes travailler ensemble. Miser sur la mutualisation. Au moins un partenaire public ne veut plus soutenir des projets uniques portés par un organisme. Les projets collectifs sont plus prometteurs.
- Rester agile, flexible, à l'écoute... Ce n'est pas fini. De nouveaux problèmes surgissent ou surgiront : nouvelles vagues de COVID-19 ou d'un autre virus, guerre, catastrophes naturelles, inflation, récession. Il faut rester audacieux.ses pour SURVIVRE. Être curieux.ses. Profiter des opportunités, miser sur l'intelligence d'affaires et acquérir une expertise profonde.

- Pendant la pandémie, la conscientisation du rôle des artistes a progressé dans la société. Il y a un élan positif. Les bouleversements obligent à réfléchir. Cela veut dire : promouvoir l'acceptabilité du numérique, réfléchir à de nouvelles façons de travailler, amener les artistes à la table. Quoi faire ? Sortir la tête de son propre besoin de survie. Prendre une pause. Réfléchir aux fondamentaux en collaboration. Ne pas hésiter à sortir de sa petite boîte. Aller vers les chambres de commerce locales qui sont là pour défendre les intérêts des acteur.rice.s économiques, incluant celles et ceux du milieu culturel. Du côté de Lévis, il semble y avoir une certaine retenue pour l'instant et il faut changer cela.

PROPOSITIONS TIRÉES DU SOMMAIRE DU 13 JUIN

Propositions retenues

- Prop. 2 – Faire une offensive de recrutement et de formation du personnel technique. Prendre exemple sur l'offensive du gouvernement pour les infirmier.e.s et préposé.e.s aux bénéficiaires.
- Prop. 6, 11, 15 – Mutualiser des ressources, regrouper les services pour optimiser, améliorer la rémunération (économies d'échelle) et cesser de travailler en silo.
- Prop. 7, 10 – Adapter les programmes pour plus d'admissibilité du financement au fonctionnement.
- Prop. 14 – Pour pallier les problèmes de sous-financement des deux régions, s'engager dans des actions concrètes et faire des demandes pour que le financement réponde aux besoins du milieu.
- Prop. 18 – Événement de *speed dating* professionnel financé par la Ville / MRC entre organisations du milieu culturel et commerces / milieu des affaires pour favoriser des initiatives de maillage (et faciliter la prise de contact) – croiser les publics. Un pour la Capitale-Nationale et un autre pour Chaudière-Appalaches ?
- Prop. 18 – Trouver une solution à la perte des habitudes de fréquentation des jeunes une fois sorti.e.s du réseau scolaire.

Tiré de la plénière, suivant les ateliers

- Faire la promotion des artistes locaux qui n'ont pas accès à la notoriété nationale.
- Développer une base de données des travailleur.euse.s culturel.le.s disponibles, avec des calendriers de travail, pour faciliter une embauche rapide lorsque les organisations ont des besoins (ex. : agences de placement, Interscène).
- Réclamer une action de formation rapide, de la même manière que celles des préposé.e.s aux bénéficiaires et des infirmier.e.s, pour pallier le manque criant de personnel technique.
- Pour pallier l'insécurité sociale globale du secteur, il faut sortir de la logique du financement par projets. Et il faut que le financement au fonctionnement soit disponible pour tous les secteurs.

Mutualiser surtout les petites organisations dirigées par des artistes, c.-à-d. :

- Financer les ressources humaines, créer un « pool » de ressources pour des postes déterminés afin de combler les besoins ;
 - Financer une boîte à outils commune ;
 - Faciliter la rétention du personnel formé ;
 - Voir les impacts éthiques impliqués par le partage (propriété intellectuelle, protection des données personnelles, etc.).
- Mutualiser avec l'objectif de réduire les impacts sur la santé mentale des ressources humaines.

- Étudier les projets existants sur le territoire, notamment ceux déjà soutenus par le CALQ :
 - Estrie = HUB01 + Pôle culturel régional ;
 - Saguenay = Centre Bang, Écosystème (?) ;
 - Montréal = Machinerie des arts, Diagramme ;
 - Québec = revoir l'historique de l'Annexe (pourquoi ça n'a pas fonctionné ?).
- Assister les organisations qui n'ont pas les moyens ni les ressources pour gérer la transformation vers le travail hybride. De grosses organisations aident-elles les petites ?
- Il faudrait avoir une table de concertation sur la diffusion des différents secteurs (pas seulement en arts de la scène), mais aussi partager les bonnes pratiques quotidiennement (pas seulement une fois par mois).
- Mettre sur pied des forums entre gestionnaires de même « type » ou secteur.
- Travailler avec le CALQ et le CAC afin de mieux exploiter leurs données.

Sur le sujet spécifique de la philanthropie

- Développer la philanthropie dans les régions de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches.
- Revoir le fonctionnement du programme Mécénat Placements Culture, notamment à partir du rapport Bourgie (2013). Ce programme n'est cependant pas adapté à toutes les organisations ; il faut avoir les moyens de capitaliser dans un fonds.
- Il y a un mois de philanthropie en santé, pourquoi n'y a-t-il pas un mois de la culture ?
- Utiliser les arts et la culture pour valoriser de saines habitudes de vie, au même titre que cela se fait avec le sport. Par exemple, créer un ou des Défis culture dans le même esprit que le Grand Défi Pierre Lavoie.
- Promouvoir l'impact social de l'art ainsi que son impact sur la santé de la population.
- Au-delà de la relance, ou de cette convalescence, étudier la pertinence, pour le secteur, de réduire la vitesse à plus long terme, sans que ce soit au détriment des individus.
- Culture CNCA doit être prêt à jouer un rôle pendant la campagne électorale québécoise (scrutin du 3 octobre 2022). Lequel ? Comment ?

CULTURE CAPITALE-NATIONALE ET CHAUDIÈRE-APPALACHES

Membre influent du Réseau des conseils régionaux de la culture, Culture Capitale-Nationale et Chaudière-Appalaches (CCNCA) affirme l'importance des arts et de la culture depuis 1977. Représentant 300 artistes, organismes professionnels et intervenant.e.s de villes et de MRC, sa mission se traduit par des actions de représentation auprès des instances politiques et des partenaires économiques afin de défendre les droits des créateur.rice.s de ses territoires.



MERCI À NOS PARTENAIRES ET COLLABORATEUR.RICE.S

**PÔLES
MAGNÉTIQUES**
ART & CULTURE

mce conseils

Avec la participation financière de :

Québec 