

***Pour un programme de développement professionnel en arts visuels  
adapté à la francophonie canadienne***

Le 6 février 2017

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ DU RAPPORT</b>	p. 4
<b>1. DESCRIPTION DU PROJET</b>	p. 6
1.1. Les partenaires	p. 6
1.2. Les objectifs	p. 7
1.3. Le processus	p. 7
<b>2. MISE EN CONTEXTE DU PROJET</b>	p. 8
2.1. Le contexte des centres d'artistes	p. 8
2.2. Le contexte des centres d'artistes en milieu minoritaire	p. 9
2.3. Un partenariat porteur	p.10
<b>3. L'OFFRE EN DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL EN ARTS VISUELS</b>	p. 11
3.1. L'AGAVF : Inventer le vent quand il ne souffle pas	p. 11
3.1.1. Les rendez-vous annuels de l'AGAVF	p. 11
3.1.2. Le service Coup de pouce	p. 11
3.1.3. Les projets d'envergure nationale	p. 11
3.1.4. Les initiatives ponctuelles des organismes provinciaux	p. 12
3.2. Le RCAAQ : Un modèle réussi de développement professionnel en arts visuels	p. 13
3.2.1. Le financement de la formation en culture : le modèle québécois	p. 14
3.2.2. Les formations de groupe	p. 14
3.2.3. Les formations avec approche individualisée	p. 14
3.2.4. Un précédent à recréer	p. 15
3.3. Autres avenues de formation et de développement professionnel	p. 16
3.3.1. Les conférences nationales de l'ARCA	p. 16
3.3.2. Les évènements organisés par les Centre d'artistes	p. 16
3.3.3. Le mentorat: quelques exemples	p. 16
3.3.4. Les outils du Conseil des ressources humaines du secteur culturel	p. 17
<b>4. MODÈLES DANS D'AUTRES DISCIPLINES</b>	p. 17
4.1. L'ATFC : Un continuum d'activités de développement professionnel en théâtre	p. 17
4.1.1. Le stage en formation continue	p. 17
4.1.2. La résidence d'écriture	p. 19
4.1.3. Autres activités ponctuelles	p. 20
4.2. Le développement professionnel en édition : une approche à améliorer	p. 20
4.2.1. Le programme de formation professionnelle de l'ANEL	p. 21
4.2.2. Les activités de développement professionnel du RÉCF	p. 21
4.3. Entr'ARTS: un séminaire multi-disciplinaire au Banff Centre	p. 22

<b>5. POUR UN PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL EN ARTS VISUELS ADAPTÉ À LA FRANCOPHONIE CANADIENNE</b>	p. 23
5.1. Les prémisses du programme	p. 23
5.2. Le contenu du programme	p. 23
5.2.1. Renforcer et améliorer les initiatives de l'AGAVF	p. 23
5.2.2. Miser sur l'excellence des formations et des ressources du RCAAQ	p. 25
5.2.3. Axer les conférences de l'ARCA sur le développement professionnel	p. 26
5.2.4. Imaginer une formation conjointe d'envergure au Banff Centre	p. 26
<b>6. COÛTS ET PISTES DE FINANCEMENT</b>	p. 26
<b>7. PLAN DE MISE EN ŒUVRE</b>	p. 29

## **RÉSUMÉ**

Soucieuse d'augmenter l'offre d'activités de développement professionnel à l'intention des centres d'artistes autogérés et des galeries d'art au Canada français, l'Association des groupes en arts visuels (AGAVF) a sollicité la participation du Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ) et de la Conférence des collectifs et des centres d'artistes autogérés (ARCA) pour établir une stratégie concertée et des pistes d'actions en ce sens. Le financement du programme Leadership pour le changement du Conseil des arts du Canada (CAC) a permis de retenir les services de Consultation Point de Mire pour accompagner le comité de travail <sup>1</sup>.

Après avoir documenté l'offre de développement professionnel aux groupes en arts visuels au Québec et ailleurs au Canada français et analysé diverses initiatives nationales réussies de développement professionnel, notamment en théâtre et en édition, le rapport propose un ***Programme de développement professionnel en arts visuels adapté à la francophonie canadienne*** dont les quatre volets autonomes et à la carte se conjuguent pour former un continuum en mesure de répondre aux besoins des centres d'artistes en milieu minoritaire. En voici les grandes lignes.

### **1/ Renforcer et améliorer les initiatives de développement professionnel de l'AGAVF**

Il s'agit, dans un premier temps, de renforcer et d'améliorer les activités suivantes de développement professionnel qui répondent bien aux besoins des membres et d'en asseoir le financement sur une base solide et récurrente :

- ✓ Greffer une activité de développement professionnel d'une ou deux journées à l'assemblée générale annuelle de l'AGAVF pour aborder des thématiques plus complexes;
- ✓ Assurer une présence de la francophonie canadienne aux grands événements au Québec et à l'international ;
- ✓ Majorer l'enveloppe du service Coup de pouce pour y intégrer un volet coaching et permettre à un plus grand nombre de membres d'y avoir accès;
- ✓ Produire et diffuser une série annuelle de capsules web de courte durée – 5 à 15 minutes – pour donner une deuxième vie aux documents de références et ressources de l'AGAVF et du RCAAQ.

### **2/ Miser sur l'excellence des formations et des ressources du RCAAQ**

Il s'agit de faciliter l'accès des centres d'artistes des communautés francophones aux activités de développement professionnel du RCAAQ de la façon suivante :

- ✓ Accueillir trois participants de la francophonie canadienne aux formations de groupe que le RCAAQ offre à ses membres ;
- ✓ Offrir les formations de groupes du RCAAQ à des centres d'artistes ailleurs au Canada, soit dans le cadre de l'aga de l'AGAVF, à la conférence annuelle de l'ARCA ou en région ;
- ✓ Rendre les ressources de l'extranet du RCAAQ accessibles aux centres d'artistes du Canada français moyennant un abonnement individuel de chaque centre ou un abonnement collectif de l'AGAVF.

---

<sup>1</sup> Le comité de travail est constitué de : Lise Leblanc, directrice générale de l'AGAVF ; Anne Bertrand, directrice général de l'ARCA; Bastien Gilbert, directeur général et Catherine Bodmer, Coordonnatrice à la formation et au développement professionnel au RCAAQ.

### **3/ Axer les conférences nationales de l'ARCA sur le développement professionnel**

Puisque la conférence nationale de l'ARCA réunit, aux deux ans, bon nombre de centres d'artistes à travers le pays, il serait intéressant d'en profiter pour y offrir un volet de développement professionnel en français.

### **4/ Imaginer une formation conjointe d'envergure au Banff Centre for Arts and Creativity**

Rassembler les artistes-gestionnaires dans un haut lieu de la formation artistique au pays et leur offrir quelques semaines de formation de grande qualité sur des thématiques en lien avec la gestion atypique des centres d'artistes représente offre un potentiel de ressourcement professionnel, tant comme artiste que comme gestionnaire. On pourrait envisager, dans un premier temps, un programme-pilote qui, à l'instar de la résidence d'écriture de l'ATFC, réunirait quatre artistes-gestionnaires provenant des quatre régions du pays - Ouest, Ontario, Québec et Acadie - autour de la thématique du commissariat. L'ouverture exprimée du Banff Centre for Arts and Creativity à en faire davantage pour le milieu artistique francophone, jumelée à la volonté manifeste de sa nouvelle présidente-directrice-générale, Janice Price, d'en faire un site de référence en développement professionnel de gestionnaires culturels augurent bien pour la mise en place d'un tel programme.

## 1. DESCRIPTION DU PROJET

L'Association des groupes en arts visuels (AGAVF) souhaite **augmenter l'offre d'activités de développement professionnel à l'intention des centres d'artistes autogérés, des galeries d'art et à leurs membres au Canada français**. Elle a donc sollicité la participation du Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ) et de la Conférence des collectifs et des centres d'artistes autogérés (l'ARCA) pour établir une stratégie concertée, un programme de développement professionnel adapté à la francophonie canadienne et des pistes d'actions en ce sens. Le financement du programme Leadership pour le changement du Conseil des arts du Canada (CAC) a permis de retenir les services de Consultation Point de Mire pour accompagner le comité de travail représentatif des trois organismes dans ce mandat.

### 1.1 Les partenaires

**L'AGAVF** est une plate-forme nationale qui regroupe une vingtaine de membres dont dix centres d'artistes autogérés, trois collectifs d'artistes, deux galeries communautaires, une galerie universitaire, un festival et deux associations professionnelles d'artistes. Tous ces organismes ont comme champ d'intervention la production, la promotion et la diffusion d'œuvres produites par des artistes professionnels franco-canadiens. L'AGAVF a son siège social à Ottawa.

**L'ARCA** est un organisme canadien de représentation et de promotion des 180 centres d'artistes autogérés au pays réunis au sein de 9 principales associations régionales ou sectorielles dont deux associations francophones, le RCAAQ et l'AGAVF. Elle encourage les échanges entre ses membres, réalise des études et maintient une base de documentation sur les enjeux touchant les centres d'artistes. L'ARCA organise tous les deux ans, en partenariat avec l'une de ses associations membres, une conférence nationale de réseautage et de professionnalisation. Depuis 2014, elle compile et met en ligne le Répertoire des centres d'artistes autogérés Québec & Canada. Elle a son siège social à Montréal.

**Le RCAAQ**, la plus ancienne et la plus importante des associations régionales, regroupe soixante-six centres d'artistes autogérés dans toutes les régions du Québec. Elle célèbre son 30<sup>e</sup> anniversaire cette année. Ces centres sont répartis dans quinze régions et représentent près de 250 employés permanents, environ 600 employés contractuels et 2,000 artistes participant aux activités chaque année<sup>2</sup>. En plus de promouvoir les intérêts des centres d'artistes et de travailler à élargir son réseau au niveau international, le RCAAQ offre aussi des programmes de formation et des services de promotion des publications. Le RCAAQ a été, jusqu'en 2014, l'éditeur du Répertoire des centres d'artistes autogérés Québec & Canada, est propriétaire de la librairie FORMATS ainsi que du Réseau Artactuel, un portail d'information, de nouvelles et de services à l'intention de ses membres et du milieu des arts visuels. Certains membres de l'AGAVF sont d'ailleurs parmi les 125 fournisseurs de contenu que le RCAAQ souhaite augmenter à 155 d'ici la fin 2016. Le siège social du RCAAQ se situe à Montréal.

Ces trois organismes sont les **principaux acteurs en formation continue et professionnalisation des centres d'artistes** en français. Le RCAAQ est le spécialiste au Québec et le leader sur le plan national. Son *Dictionnaire de compétences des travailleurs des centres d'artistes autogérés* (DICO) a d'ailleurs été

---

<sup>2</sup> Selon une projection des résultats portant sur 43 centres d'artistes qu'on retrouve dans l'étude, *Les centres d'artistes en arts visuels, Profil économique 2009-2010*, réalisée par le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ)

traduit en anglais grâce au soutien du Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC). Pour sa part, l'AGAVF a une bonne compréhension des lois, des politiques et des programmes d'appui aux communautés francophones, notamment la Loi sur les langues officielles du Canada et autres législations provinciales importantes au Nouveau-Brunswick, en Ontario et au Manitoba ainsi que des initiatives nationales de développement professionnel dans d'autres disciplines tels le théâtre et l'édition. L'AGAVF et l'ARCA sont également au fait des différentes réalités provinciales où elles ont des membres et ont une connaissance des agences fédérales des arts et de la culture. En plus de mettre ses connaissances au service de ce projet, l'ARCA est intéressée à voir comment les modèles discutés et retenus peuvent être émulés au profit de ses membres anglophones.

## 1.2 Les objectifs

Le but du projet est d'établir une stratégie concertée et des pistes d'action concrètes pour augmenter l'offre d'activités de développement professionnel à l'intention des centres d'artistes des communautés francophones minoritaires. Le comité de travail entend par développement professionnel toute activité de formation ponctuelle, de durée variable, qui permet **aux travailleurs, administrateurs et bénévoles des centres d'artistes autogérés, des collectifs d'artistes et des galeries d'art du Canada français d'acquérir, de mettre à jour ou d'améliorer les compétences nécessaires à la bonne marche de leur organisme.**<sup>3</sup>

Le projet poursuit aussi les objectifs suivants :

- ✓ Créer une synergie entre les trois partenaires du projet ;
- ✓ Miser sur des initiatives existantes en arts visuels en explorant, par exemple, comment les activités et outils du RCAAQ peuvent contribuer au développement professionnel des centres d'artistes des communautés francophones ailleurs au pays ;
- ✓ S'inspirer des modèles réussis de développement professionnel dans d'autres secteurs ;
- ✓ Identifier les partenaires et les pistes de financement pour la mise en oeuvre de la stratégie de développement professionnel des centres d'artistes ;
- ✓ Partager les pistes développées pour les arts visuels de la francophonie canadienne avec le réseau anglophone d'ARCA et avec d'autres disciplines sectorielles.

## 1.3 Le processus

Appuyée par un comité de travail <sup>4</sup> composé de la direction des trois organismes participants et de la responsable de la formation au RCAAQ, la consultante fut mandatée de:

- ✓ Documenter l'offre de développement professionnel à l'intention des groupes en arts visuels au Québec et ailleurs au Canada français ;
- ✓ Explorer diverses initiatives réussies de collaboration nationale en développement professionnel, notamment dans le secteur du théâtre et de l'édition ;
- ✓ Présenter les résultats de la recherche au comité de travail du projet et discuter avec eux d'une stratégie et de pistes d'actions ;

---

<sup>3</sup> Notons que le financement d'activités de développement professionnel des artistes individuels est désormais assuré via les nouveaux programmes du Conseil des arts du Canada.

<sup>4</sup> Le comité de travail est constitué de : Lise Leblanc, directrice générale de l'AGAVF ; Anne Bertrand, directrice général de l'ARCA ; Bastien Gilbert, directeur général et Catherine Bodmer, Coordonnatrice à la formation et au développement professionnel au RCAAQ.

- ✓ Élaborer, à la lumière de cette discussion, une proposition de stratégie nationale de développement professionnel à l'intention des groupes en arts visuels francophones assortis de pistes d'action et d'un plan de mise en œuvre ;
- ✓ Présenter la proposition au comité de travail ainsi qu'aux membres de l'AGAVF, du RCAAQ et de l'ARCA pour recueillir leurs commentaires ;
- ✓ Présenter la proposition aux membres du Groupe de travail en arts visuels pour obtenir leur engagement à soutenir la stratégie ;
- ✓ Rédiger la version finale de la stratégie et du plan d'action en tenant compte des suggestions du comité de travail et des membres des trois organismes.

## 2. MISE EN CONTEXTE DU PROJET

### 2.1 Le contexte des centres d'artistes

Les centres d'artistes, les collectifs d'artistes et les centres d'exposition<sup>5</sup> sont des organismes à but non lucratif qui regroupent des artistes professionnels en nombre majoritaire et dont le mode de fonctionnement repose sur l'autogestion. Leur activité principale est de favoriser la recherche, la diffusion et la production d'œuvres du domaine des arts visuels et des arts numériques. Ils mettent des espaces, des équipements et des services spécialisés à la disposition des artistes professionnels et offrent à la communauté une programmation comprenant des expositions, des performances, des conférences, des ateliers, des publications, des échanges internationaux et de la documentation.

" Le modèle de gestion atypique des centres d'artistes, par les artistes et pour les artistes, génère des pratiques organisationnelles variées et dont les valeurs sont basées sur la participation, l'expérimentation et l'innovation. Ces artistes qui portent le chapeau de travailleur culturel lorsqu'ils agissent comme gestionnaires de leur centre, ont généralement une formation en rapport avec leurs aspirations artistiques, soit en arts visuels ou en histoire de l'art. Ils apprennent à gérer leur organisme dans l'action, profitant d'un terrain riche en opportunités pour se doter de nouvelles compétences professionnelles et d'en tirer un revenu. Puisque peu d'artistes peuvent vivre entièrement de leur production artistique, les centres d'artistes représentent de véritables incubateurs pour la professionnalisation non seulement des artistes-exposants, mais aussi des artistes-gestionnaires en les aidant à se former en matière de gestion d'organismes culturels." <sup>6</sup>

En raison des changements périodiques d'orientations d'une part et des conditions de travail modestes que leur imposent leurs ressources financières, ces organismes affichent généralement un haut taux de mobilité des dirigeants et des employés, d'autant plus élevé en région où le recrutement et la rétention de jeunes professionnels est plus difficile.

Créer une structure suffisamment souple pour s'adapter aux projets des artistes tout en maintenant une base solide pour organiser, gérer et rayonner de manière durable, et ce avec des moyens limités, tel est l'enjeu auquel les activités de développement professionnel des centres d'artistes doivent répondre.

---

<sup>5</sup> Un centre d'exposition est un lieu dédié à la diffusion de l'art mais qui, contrairement à un musée ou une galerie, n'a pas de collection permanente.

<sup>6</sup> RCAAQ, *Rapport de reddition de compte présenté à Compétence Culture, le 15 avril 2016, p. 1*



De là, l'intérêt de l'AGAVF d'établir un programme et des pistes d'action visant à augmenter et à améliorer l'offre d'activités de professionnalisation en français, dans l'ensemble des champs qui concernent la gestion d'organismes culturels que sont les centres d'artistes, les collectifs d'artistes, les galeries d'art et les événements en arts visuels qui forment son membership.

## 2.2 Le contexte des centres d'artistes en milieu minoritaire

Même si les centres d'artistes oeuvrant en milieu minoritaire francophone ont sensiblement les mêmes mandats et les mêmes besoins que ceux de leurs homologues au Québec et au Canada anglais - explorer, créer, diffuser, se former et se ressourcer - les ressources sur lesquelles ils peuvent compter au sein de la communauté francophone étant insuffisantes<sup>7</sup>, ils doivent souvent se tourner vers les institutions de la majorité anglophone. Comme l'a montré la recherche<sup>8</sup> il existe, compte tenu de cet environnement, des difficultés propres à ces centres d'artistes qui invitent à imaginer des actions ou des initiatives particulières.

Plusieurs constats sont à la base de ce projet. D'abord, la formation continue et le développement professionnel, comme d'ailleurs l'éducation, sont de juridiction provinciale au Canada, ce qui représente un défi de taille pour la minorité francophone hors Québec. Elle doit, là où le nombre le permet, faire valoir l'importance d'institutions - et parfois même tenter de les créer - et, là où le nombre ne le permet pas, développer des initiatives originales pour pallier à leur absence. C'est justement ce que l'AGAVF veut faire avec cette initiative.

Par ailleurs, le modèle de livraison des programmes de professionnalisation dans le secteur culturel diffère d'une province à l'autre. Le modèle de Compétence Culture, comité sectoriel de main-d'oeuvre en culture au Québec (CQRHC), est de loin le plus intéressant puisqu'il a été taillé sur mesure pour répondre aux besoins du secteur culturel. C'est pourquoi le Nouveau-Brunswick a fait appel à l'expertise du CQRHC pour l'appuyer dans la conception de Culture Plus, le conseil des ressources humaines en culture dont le gouvernement a annoncé la mise en place en mars 2016. Dans la majorité des autres provinces, la culture est intégrée aux programmes d'emplois réguliers.

Parallèlement, le gouvernement fédéral tend à se désengager de la formation et de la professionnalisation des ressources en culture. En témoigne la diminution des moyens dont dispose le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) pour s'acquitter de son mandat, le retrait du financement accordé aux projets de professionnalisation et, plus récemment, le resserrement des frais de déplacements engagés pour créer des occasions de réseautage et de professionnalisation.

À cela s'ajoute un autre défi de taille pour la consolidation du réseau des arts visuels de la francophonie canadienne: plusieurs - notamment les gestionnaires des programmes de langues officielles - considèrent que les arts visuels sont une discipline non-linguistique et ne reconnaissent pas les besoins particuliers de la communauté francophone en situation minoritaire dans cette forme d'art.

---

<sup>7</sup> Moncton apparaît à cet égard comme un cas relativement unique, avec un nombre inusité d'institutions de langue française : université, centres d'artistes, galeries, etc. On retrouve aussi quelques ressources francophones à Ottawa, Sudbury, Toronto, Winnipeg et Edmonton mais en nombre beaucoup plus restreint.

<sup>8</sup> Haentjens, M. et Gauvin, R., Les arts visuels dans les communautés francophones vivant en milieu minoritaire, Étude réalisée pour le Conseil des Arts du Canada et le ministère du Patrimoine canadien, septembre 2001.

Malgré ces obstacles, l'AGAVF a mené, à coups de projets depuis 15 ans, un bon nombre d'initiatives de formation continue en commissariat, en écriture critique, en résidence d'artistes, en simulation de jury, en art action, en développement de programmation, en développement de public, en coaching de gestion, en benchmarking, etc.

Depuis son colloque de fondation en 2003, l'AGAVF a aussi développé des collaborations avec ses partenaires naturels que sont le RCAAQ et le Regroupement des artistes en arts visuels du Québec (RAAV), ainsi qu'avec les organismes nationaux comme ARCA et CARFAC qui fédèrent les représentants provinciaux. Elle a également travaillé en collaboration avec les organismes culturels provinciaux membres de la Fédération culturelle canadienne-française (FCCF) dans l'offre d'activités de professionnalisation pour les artistes en arts visuels.

Malgré les efforts déployés, l'AGAVF et ses membres font face à des difficultés systémiques inhérentes à leur situation géographique et linguistique. Comme le montrait bien l'étude sur *La situation des arts visuels au Canada français* (2001)<sup>9</sup>, la Francophonie canadienne ne peut pas compter, comme dans les milieux majoritaires, sur un ensemble complet d'institutions permettant de soutenir l'activité artistique dans toute la chaîne menant de la formation des artistes en passant par la circulation des œuvres et le développement de public en art contemporain (écosystème lacunaire). En fait, la quinzaine d'organismes membres de l'AGAVF représente l'essentiel des institutions dédiées au développement du secteur, sur qui pèsent les attentes de plus en plus grandes tant des artistes visuels que du public. Dans ces circonstances, le développement professionnel des artistes-gestionnaires demeure un besoin auquel ils ne peuvent accorder le temps et les ressources nécessaires.

Exception faite du Nouveau-Brunswick et de quelques régions de l'Ontario, peu d'occasions de développement professionnel en arts visuels sont offertes en français par les organismes provinciaux. Jumelée à l'attrait dominant des réseaux majoritaires, cette absence de formation en français a pour effet de pousser plusieurs jeunes artistes prometteurs vers les structures anglophones où ils finissent par poursuivre leur carrière. Dans ces conditions, beaucoup d'organismes des communautés francophones se trouvent souvent démunis pour attirer les représentants de la jeune génération qui seraient porteurs de nouvelles pratiques et de nouvelles visions artistiques. C'est pourquoi l'AGAVF cherche, depuis plusieurs années, le moyen de faire profiter les communautés francophones des activités offertes par le RCAAQ. Or, puisqu'elles relèvent d'un financement d'Emploi-Québec, ces formations offertes en français au Québec sont difficilement accessibles aux communautés francophones.

## 2.3 Un partenariat porteur

Le plafonnement, voire le resserrement, du financement public à tous les paliers gouvernementaux et l'arrivée des outils informatiques de formation à distance incitent l'AGAVF et le RCAAQ à repenser l'offre de leurs activités de développement professionnel. De meilleurs équipements et une formation adéquate des participants pourraient être porteurs tant pour les régions du Québec que les communautés francophones et les autres communautés du pays.

---

<sup>9</sup> Étude réalisée pour le Conseil des arts du Canada et le ministère du Patrimoine canadien par Rachel Gauvin et Marc Haentjens, septembre 2001.

Tous ces constats ont amené les trois partenaires à vouloir réfléchir à une nouvelle façon de faire; d'abord en explorant les moyens de rendre les formations offertes par le RCAAQ accessibles à la francophonie canadienne, puis en s'inspirant de quelques modèles réussis de partenariats nationaux en développement professionnel : par exemple, le partenariat entre l'Association des théâtres francophones du Canada (ATFC), l'École nationale de théâtre et le Centre Banff en théâtre et celui du Regroupement des éditeurs Canadiens-français (RÉCF) avec l'Association nationale des éditeurs de livres (ANEL) en édition.

### **3. L'OFFRE EN DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL EN ARTS VISUELS**

#### **3.1 L'AGAVF : Inventer le vent quand il ne souffle pas**

Sans avoir un programme structuré et récurrent de développement professionnel, l'AGAVF affiche, depuis sa fondation en 2003, une feuille de route impressionnante de projets ponctuels autour de l'enjeu de la professionnalisation de ses membres. Ceux-ci peuvent être classés en trois volets: les Rendez-vous annuels de l'AGAVF; le service Coup de pouce et les projets d'envergure nationale.

##### **3.1.1 Les rendez-vous annuels de l'AGAVF <sup>10</sup>**

L'AGAVF profite depuis sa fondation de la présence de ses membres à ses assises annuelles pour leur offrir, grâce au soutien financier du CAC, des ateliers ou des activités de professionnalisation touchant à une variété de thématiques - commissariat, diffusion, rédaction critique, élaboration de programmation, stratégies d'engagement du public - en lien avec les infrastructures ou les événements de la région hôte (Ottawa, Toronto, Montréal, Québec, Halifax, Baie Ste-Marie, Winnipeg, Vancouver). Plus d'une trentaine de délégués repartent aussi avec une meilleure connaissance de l'écosystème des arts visuels et de ses intervenants dans diverses régions du pays.

##### **3.1.2 Le service Coup de pouce <sup>11</sup>**

Lancée avant l'instauration du programme Brigade volante en arts visuels du CAC, le service Coup de pouce en a sensiblement la même forme : embaucher une ressource pour donner un coup de pouce ponctuel à un membre ayant un besoin de formation ou d'accompagnement précis (ex: exercice de vision; planification stratégique; incorporation; rédaction de demandes de financement; recherche de financement privé; etc.). Offert à même le financement de programmation de l'AGAVF, ce service est fort prisé par les membres. Celle-ci a tenté sans succès de doubler le montant de 5 000\$/année qu'elle y consacre. En revanche, malgré le gel du financement de programmation depuis 10 ans et la coupure accusée l'an dernier, du ministère du Patrimoine canadien (PCH) et du Conseil des arts de l'Ontario (CAO), le conseil d'administration de l'AGAVF a tenu à maintenir le service Coup de pouce.

##### **3.1.3 Les projets d'envergure nationale <sup>12</sup>**

Les projets d'envergure nationale puisent leur financement à trois sources: PCH pour une grande part puis le CAC et le Secrétariat aux affaires intergouvernementales du Canada (SAIC).

---

<sup>10</sup> Le document "Impacts des rendez-vous annuels de l'AGAVF 2003 à 2015 présente l'ensemble des activités de formations organisées en marge de l'aga de l'AGAVF.

<sup>11</sup> Le document "Tableau récapitulatif 2005-2016 du service Coup de pouce de l'AGAVF donne un aperçu de l'ensemble des projets financés par ce service.

<sup>12</sup> Le document "Synthèse : projets et initiatives" préparé par l'AGAVF pour présentation au Groupe de travail en arts visuels le 7 avril 2016 donne une description détaillée de chacun de ces projets.

Les projets annuels financés, soit par le Programme d'appui aux langues officielles (PALO) ou le Fonds d'action culturelle communautaire (FACC) de PCH, sont tributaires des objectifs de ces programmes qui visent d'abord à élargir l'espace francophone et à impliquer ou intégrer une variété de membres la communauté. Or, même si ces objectifs sont mal adaptés aux besoins de professionnalisation des centres d'artistes, l'AGAVF a quand même réussi à concevoir des projets qui en tenaient compte tout en répondant aux objectifs de développement professionnel de ses membres. Mentionnons, à titre d'exemple, le projet *Zof-Montréal - arts visuels* visant le développement de stratégies de pénétration des artistes sur le marché québécois; le projet de vitrine *Leurre juste* qui a accueilli une dizaine de projets artistiques en arts actuels des communautés francophones et acadienne à la 4<sup>e</sup> édition de la biennale de la manifestation internationale d'art de Québec, (MANIF D'ART 4); *Parlons d'art contemporain*, une initiative de médiation culturelle et de développement de public en arts visuels; *L'art visuel s'écrit* pour stimuler la production d'écrits - critiques, journalistiques, promotionnels - sur les artistes visuels dans les communautés francophones; et le plus récent, *Raconter nos histoires en art contemporain*, une initiative de médiation en art visant la poursuite de l'appropriation d'un discours et des écrits sur l'art contemporain tant par les organismes artistiques que par les organismes culturels et les écoles.

Le SAIC a aussi contribué à des initiatives de professionnalisation des membres de l'AGAVF dans la mesure où celles-ci pouvaient soit s'inscrire dans les projets et événements de partenaires du Québec ou faire appel à l'expertise d'une ressource du Québec. Ainsi, le projet *Délégation de la francophonie au Colloque Res Artis* a permis en 2010 à 17 membres de l'AGAVF de contribuer à un échange d'expertise sur la résidence d'artistes en milieu francophone à Montréal; le projet *Professionnalisation en art action* visait à professionnaliser les artistes et les organismes dans la création et la diffusion de l'art action; et *Brèches*, un projet de formation de commissaires d'expositions a accordé une formation personnalisée à deux commissaires qui ont répondu à un appel de dossier.

Enfin, en plus des rendez-vous annuels de l'AGAVF, quelques autres projets financés par le Fonds des langues officielles du CAC ont permis de réaliser des interventions de mentorat en gestion artistique auprès de quatre membres de l'AGAVF (*Cultiver*), d'appuyer la vitrine à la Manif d'art 4 et de mener un projet de simulation de jury. La stratégie d'accès au marché découlant de la Feuille de route sur les langues officielles, gérée par les services du CAC a permis d'améliorer la capacité des artistes du Nouveau-Brunswick d'accéder et de développer leur marché et à l'AGAVF de documenter cette initiative pilote pour être répétée dans d'autres régions du pays (*L'Opération BLITZ-Mise en marché*)

### **3.1.4 Les initiatives ponctuelles des organismes provinciaux**

Aux efforts déployés par l'AGAVF, s'ajoutent ceux des organismes artistiques et culturels francophones en province dont les activités de développement professionnel peuvent parfois répondre aux besoins du milieu des arts visuels. Par exemple, en marge de Contact Ouest tenu à Whitehorse, l'Association franco-yukonnaise (AFY) a organisé une vitrine suivie d'une tournée des artistes visuels de l'Ouest et du Nord. Plus récemment, dans le cadre de la stratégie d'accès au marché pour les artistes des CLOSM, le Conseil culturel et artistique francophone de la Colombie-Britannique a offert une initiative de style Blitz-Mise en marché pendant deux années consécutives; le Regroupement des arts francophones en Alberta (RAFA) a tenu un atelier sur la mise en marché à Calgary; et le Conseil culturel fransasksois (CCF) mène à l'appui d'un commissaire un projet de vitrine d'artistes fransaskois dans le cadre d'une Foire. Enfin, le Conseil provincial des sociétés culturelles (CPSC) a organisé un atelier avec deux représentantes des centres d'artistes de Moncton autour de la programmation d'une saison à partir d'appel de dossiers, jurys, pour les diffuseurs du NB.

À la lumière du bilan de toutes ces initiatives, un constat s'impose: tous ces projets ont contribué au développement professionnel du milieu mais ce, au prix de grands efforts pour concilier les besoins de formation des centres d'artistes de la francophonie avec les objectifs de programmes qui ne sont pas conçus pour répondre à de tels besoins. Or, la formation continue est l'un des aspects primordiaux à la consolidation et au développement durable du milieu. Comme elle l'a fait valoir à ses partenaires fédéraux au Groupe de travail en arts visuels <sup>13</sup> le 7 avril 2016, l'AGAVF et son réseau aspirent maintenant à la **mise en place d'une approche structurée et pérenne au développement professionnel de ses membres afin de mieux cerner les besoins, de faire un meilleur usage des ressources disponibles, de bien planifier les activités et de les promouvoir suffisamment à l'avance pour que ses membres puissent s'en prévaloir.** C'est précisément l'objectif du projet *Stratégie concertée*, dernier-né des projets de l'AGAVF financés par le CAC.

### 3.2 Le RCAAQ: un modèle réussi de développement professionnel en arts visuels <sup>14</sup>

Le développement professionnel en arts visuels au Québec s'inscrit dans une approche provinciale à la formation de la main d'œuvre qui oblige les employeurs ayant une masse salariale de plus de 2M\$ d'en consacrer 1% à la formation. Dix-huit comités paritaires de formation professionnelle reconnus par la Commission des partenaires du travail (CPMT) établissent les besoins et répartissent l'enveloppe de formation dans des secteurs allant de l'aluminium à l'aviation à la culture. Compétence culture est le comité sectoriel de main-d'œuvre du secteur de la culture. Sa mission vise à soutenir et à promouvoir le développement professionnel de ces travailleurs culturels aux caractéristiques atypiques, en s'appuyant sur les associations, les regroupements et les conseils régionaux de la culture. Association reconnue pour le développement professionnel des centres d'artistes, le RCAAQ siège à ce comité sectoriel. En plus des formations offertes par le RCAAQ, les centres d'artistes en région peuvent bénéficier à l'occasion des formations offertes via les Conseils régionaux de la culture<sup>15</sup>.

Depuis sa fondation en 1986, le RCAAQ offre un service de formation professionnelle continue aux artistes et travailleurs culturels engagés dans le réseau des centres d'artistes. Le but premier de ce service est d'améliorer les situations en emploi des travailleurs de centres d'artistes par l'acquisition de nouvelles compétences dans l'ensemble des champs qui concernent la gestion d'organismes. Ces champs de compétences sont spécifiés plus en détail dans le DICO du RCAAQ.

Au fil des ans, le RCAAQ a mis en place plusieurs moyens pour assurer que son service de formation réponde aux enjeux et aux besoins réels du milieu. Les échanges avec la direction du RCAAQ, avec les employés des centres et avec les membres du comité de formation, ainsi que la consultation des membres réunis en aga ou via un sondage annuel, permettent à la Coordinatrice de la formation et du développement professionnel de mieux orienter les interventions en termes de formation continue.

---

<sup>13</sup> Le Groupe de travail en arts visuels réunit des représentants du Conseil des Arts du Canada, du ministère du Patrimoine canadien et de la communauté artistique (AGAVF et FCCF). Calqué en 1999 sur certains groupes de travail existants en édition ou en théâtre, il a comme mandat d'évaluer les besoins du milieu des arts visuels au Canada français et de concerter les intervenants autour de solutions adaptées à ces besoins.

<sup>14</sup> La plupart des informations de cette section ont été tirées du site web du RCAAQ et de son *Rapport de reddition de comptes* présenté à Compétence Culture le 15 avril 2016.

<sup>15</sup> Grâce aux fonds d'Emploi Québec, les Conseils régionaux de la culture affectent un employé à temps plein ainsi qu'un budget à la formation de la main d'œuvre culturel en région.

Le comité de formation est composé de cinq à huit représentants de centres d'artistes provenant de Montréal, de Québec et des différentes régions. Le mandat du comité, dont une partie se renouvelle à l'Assemblée générale annuelle, est d'épauler la coordonnatrice de la formation en réfléchissant aux différents moyens d'améliorer le service de formation et d'en déceler les grandes orientations et les priorités. Il se réunit deux fois par année pour valider le plan d'action proposé par la coordonnatrice et travailler à la mise à jour de la politique de la formation continue.

La coordonnatrice au développement professionnel travaille 3 jours (20 heures) par semaine. Son salaire est presque entièrement pris en charge par Compétence Culture. Elle travaille en étroite collaboration avec plusieurs autres employés de l'organisme, soit la directrice administrative pour la gestion financière du programme de formation, l'adjointe aux communications qui est responsable de l'infolettre pour les membres et pour la publicité entourant l'offre de formation, l'édimestre qui met en ligne cette même offre et le directeur général qui fait partie du comité qui étudie les demandes de coaching et valide les grandes orientations de formation à partir de l'information recueillie auprès des membres.

### **3.2.1 Le financement de la formation en culture : le modèle québécois**

D'un montant de 1,7 millions de dollars - dont 1,2M \$ à Montréal et 500,000 \$ en région - le financement des formations dans l'ensemble du secteur culturel provient d'Emploi Québec. De ce montant, le RCAAQ reçoit une somme d'environ 55,000\$ pour ses activités de formation et de coaching à Montréal et en région ainsi qu'un montant de 22,400\$ de Compétence Culture pour financer un poste de coordination de la formation à raison de 3 jours/semaine.

Le service de formation professionnelle du RCAAQ comporte deux volets : un volet Montréal et un volet Multirégional offert dans différentes villes afin d'accueillir les gens qui vivent en région. Le volet Multirégional comprend une politique de remboursement des frais de déplacement pour les membres qui doivent parcourir une distance de plus de 50km. Des formations de groupe et des formations avec approche individualisée sont proposées dans chacun des deux volets. Il arrive aussi que des participants provenant des régions participent aux formations offertes à Montréal, auquel cas le RCAAQ prend en charge les frais de déplacement.<sup>16</sup>

### **3.2.2 Les formations de groupe du RCAAQ**

Offertes par une personne-ressource réputée dans le domaine, les formations de groupe - tant à Montréal qu'en région - sont généralement d'une durée d'une journée et portent sur un ensemble de thématiques allant du financement au virage numérique, en passant par l'édition en art, l'archivage, la médiation culturelle, la promotion, la diffusion, la gouvernance, etc. Plusieurs formations sont assorties de quelques heures d'accompagnement individuel pour chaque participant. Soutenues financièrement par Emploi Québec, ces formations sont offertes à un coût d'inscription très avantageux.

### **3.2.3 Les formations avec approche individualisée**

Le volet de formation individualisée, comportant le programme de *Coaching de gestion* et, jusqu'à tout récemment, les ateliers de micro-informatique, vise l'ensemble de la main d'œuvre, particulièrement le personnel artistique et administratif des centres d'artistes, qu'il soit salarié ou travailleur autonome. Selon le cas - notamment pour les ateliers de micro-informatique - il peut aussi toucher au personnel de production et de diffusion (graphistes, webmestres) et autre personnel de gestion (communications).

---

<sup>16</sup> Voir <http://www.rcaaq.org/html/fr/actualites/formations.php> pour la programmation 2015-2016

### Ateliers micro-informatiques

Entre 1993 et 2015, le programme de formation continue du RCAAQ prévoyait un certain nombre d'ateliers de micro-informatique qui permettaient aux travailleurs du milieu des centres d'artistes de se perfectionner en informatique. Grâce à une entente avec l'Institut de technologie de l'information du Collège Maisonneuve, le coût d'inscription était de 25% du prix régulier de ces cours. Or, alors qu'il offrait des conditions idéales pour les gestionnaires des centres d'artistes - fréquence et durée des cours et prix abordable - ce programme, auquel participaient cinq personnes par année, ne sera plus soutenu par Emploi Québec. Celui-ci a jugé que les programmes des cégeps et collèges pouvaient répondre aux besoins de mise à niveau des connaissances informatiques. Cela représente donc une perte pour le milieu.

### Le programme sur mesure Coaching de gestion

La majorité des activités du Service de formation du RCAAQ se réalise dans le cadre du programme *Coaching de gestion*. Instauré depuis une dizaine d'années, ce service d'accompagnement individuel appuie les démarches des centres qui cherchent à développer des stratégies spécifiques pour répondre à des enjeux propres à leur région ou aux besoins qui émergent de leur organisme. Il soutient une vingtaine de projets par année qui rejoignent entre cinquante et soixante travailleurs culturels et artistes-gestionnaires, couvre une grande étendue de types de compétences et offre un support flexible, adapté au contexte des centres. Ceux-ci peuvent déposer une demande en tout temps à partir du 1er juin de chaque année et doivent accomplir leurs projets avant le 15 mars de l'année suivante. Le formateur est généralement choisi par l'organisme-demandeur. Lorsqu'un centre n'arrive pas à trouver un formateur, le RCAAQ lui suggère des personnes-ressources.

Fort du succès de ce programme, le RCAAQ souhaite établir un programme de coaching de gestion collectif qui favoriserait l'échange de bonnes pratiques entre les centres d'artistes.

### **3.2.4 Un précédent à recréer**

À l'époque où le gouvernement fédéral finançait la formation professionnelle, le RCAAQ recevait du financement du Centre des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) pour offrir ses activités de développement professionnel aux centres d'artistes francophones en milieu minoritaire. C'est ainsi qu'il a pu offrir des ateliers, par exemple, à Winnipeg et à Saskatoon. Le financement qu'il recevait pour soutenir ces activités a toutefois disparu lorsque la formation est devenue de compétence provinciale en 2000.

Depuis, les centres d'artistes franco-canadiens peuvent individuellement avoir accès aux activités de formation du RCAAQ en soumettant une demande au programme de financement du Secrétariat aux affaires intergouvernementales du Canada (SAIC) ou à l'enveloppe culturelle des Ententes cadres entre le Québec et certaines provinces canadiennes. Ils sont toutefois peu nombreux à le faire puisque cette approche à la pièce exige un investissement de temps et de préparation trop taxant pour les ressources limitées dont ils disposent.

Il serait de loin plus efficace et plus profitable de revenir à une approche collective au dossier de développement professionnel en arts visuels de la francophonie canadienne: soit l'AGAVF reçoit une enveloppe financière pour acheter les formations ou un certain nombre de places aux formations du RCAAQ qui correspondent aux besoins de ses membres; soit le RCAAQ reçoit une enveloppe dédiée aux centres d'artistes de la francophonie canadienne afin qu'il puisse offrir ses formations dans certaines régions du pays ou leur réserver un certain nombre de places à Montréal ou en région.

### **3.3 Autres avenues de formation et de développement professionnel**

#### **3.3.1 Les conférences nationales de l'ARCA**

À tous les deux ans, l'ARCA et l'une de ses associations membres présentent conjointement une conférence nationale énergisante portant sur la culture des centres d'artistes. Centrée sur les enjeux pragmatiques et théoriques auxquels font face les centres, la conférence est aussi une excellente occasion de réseautage puisque l'ensemble du milieu des arts visuels au pays y est présent. Ces conférences pourraient, à l'avenir, systématiquement offrir un volet de développement professionnel à l'intention des artistes gestionnaires.

#### **3.3.2 Les événements organisés par les Centres d'artistes**

De nombreux centres d'artistes à travers le pays organisent régulièrement des symposiums, des festivals, des colloques, des ateliers, des formations ou des conférences dont les thématiques sont souvent d'intérêt pour les autres centres membres du réseau de l'AGAVF, de l'ARCA et du RCAAQ. Au fil des ans, l'AGAVF a mené des projets visant à faciliter la participation des centres d'artistes de la francophonie canadienne à certains de ces événements. À titre d'exemple, mentionnons l'École libre de la Galerie SAW, Nuit Blanche, Art souterrain, la Biennale de Montréal; le Mois Multi, la Manif d'art de Québec; Viva! Art Action et la Conférence de Rés Artis accueillie par le RCAAQ à Montréal. Dans l'esprit d'un continuum d'activités de développement professionnel en arts visuels, l'AGAVF doit continuer à miser sur ces événements qui, en plus de fournir des occasions supplémentaires de formation pour ses membres, les exposent aux nouvelles tendances en création et leurs permettent de participer à l'écosystème des arts visuels au pays.

#### **3.3.3 Le mentorat: quelques exemples**

La profession d'artiste-gestionnaire étant très souvent apprise sur le tas, l'approche du mentorat devient intéressante comme moyen de favoriser l'échange d'expérience, de savoir-être entre la personne mentorée et un mentor qui a des acquis à transmettre. Le mentor agit dans le seul but d'aider la personne mentorée à devenir plus compétente, plus rapidement à moindres coûts, pour elle et pour son organisme. Quoique de nombreux programmes de mentorat existent, quelques-uns sont mieux adaptés à la gestion d'organismes culturels. En voici deux exemples dont les centres d'artistes pourraient s'inspirer.

##### L'exemple de Mentoring Artists for Women (MAWA)

Le MAWA est un organisme de Winnipeg qui encourage et appuie la réflexion et la créativité des femmes artistes en leur fournissant un forum permanent d'éducation et de dialogue. Offert à chaque année depuis 1985, son programme de mentorat est au cœur de l'accompagnement professionnel qu'il offre aux artistes. D'une durée d'un an, il jumèle une artiste émergente avec une artiste reconnue. Celle-ci fournit conseils, outils, ressources et encouragements lors de rencontres mensuelles d'une durée de 4 heures. Le programme prévoit aussi une réunion mensuelle de 3 heures du groupe de mentorées pour échanger, discuter et visiter des expositions.

Quoique le modèle MAWA répond plus précisément aux besoins de formation liés à la pratique artistique, l'esprit et la structure de ce programme de mentorat pourraient fort bien inspirer un programme semblable de développement professionnel pour les artistes-gestionnaires.



### Le programme de mentorat culturel de l'École des Hautes études commerciales (HEC)

Depuis 2012, la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux gère le programme de Mentorat culturel avec l'appui du Conseil des arts de Montréal, de la Conférence régionale des élus de Montréal et du Conseil des arts et des lettres du Québec. Le programme<sup>17</sup> a pour objectif « d'offrir aux gestionnaires du secteur des arts et de la culture la possibilité de bénéficier d'un transfert d'expérience grâce à l'accompagnement d'un mentor. Il s'agit d'un accompagnement bénévole d'un gestionnaire, disposant d'au moins deux ans d'expérience professionnelle. Le programme de Mentorat culturel soutient une trentaine de dyades (mentors-mentorés) par année et s'adresse particulièrement au milieu des organismes culturels à but non lucratif. Considérant les ressources disponibles, une priorité est accordée aux demandes provenant de l'île de Montréal, mais toute autre demande du Québec ou du Canada français peut être considérée. Les mentors admissibles sont généralement des professionnels qui dirigent ou ont dirigé un organisme ou une entreprise, du milieu culturel ou des affaires. De façon générale, ils ont plus de 10 ans d'expérience et ont du temps à consacrer à une relation mentorale. Ils peuvent s'inscrire en complétant la fiche en ligne sur le site web et en rédigeant une lettre d'intention qui décrit leurs défis personnels et professionnels, leurs attentes par rapport au mentorat, le profil du mentor recherché, le nom du ou des mentors recherchés si connu, ainsi que leurs valeurs personnelles et professionnelles. Cette possibilité de mentorat en gestion culturelle gagnerait à être mieux connue des centres d'artistes dont certains gestionnaires pourraient vouloir s'en prévaloir.

#### **3.3.4 Les outils du Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC)**

Établi en janvier 1995, le CRHSC est un organisme national qui travaille de concert avec les industries culturelles et les disciplines artistiques pour traiter des enjeux des ressources humaines dans le secteur culturel et produire des outils à leur intention. Quoiqu'il n'organise pas d'activités de développement professionnel, le Conseil met à la disposition du milieu, dont les centres d'artistes, des outils génériques de gestion des ressources humaines (remplacement du personnel, formation, rémunération, gestion et planification gestion et évaluation des ressources humaines, planification de carrière, acquisition de compétences) et de gestion de carrière artistique.

## **4. MODÈLES DANS D'AUTRES DISCIPLINES**

### **4.1 L'ATFC : Un continuum d'activités de développement professionnel en théâtre<sup>18</sup>**

Depuis 2006, l'Association des théâtres francophones du Canada (ATFC) a mené de nombreux travaux dans le domaine de la formation. Ceux-ci sont nés de la volonté bien réelle de pallier aux carences fort importantes qui existaient tant en formation de base qu'en formation continue en théâtre au Canada français.

#### **4.1.1 Le stage en formation continue**

Parmi l'ensemble des possibilités, un stage annuel en formation continue taillé sur mesure pour les artistes de théâtre de la francophonie canadienne est devenu l'action première à privilégier et la pierre d'assise de la professionnalisation du milieu.

---

<sup>17</sup> Voir le site web de HEC Montréal pour des informations supplémentaires : <https://www.gestiondesarts.com/fr/chaire-carmelle-remi-marcoux/mentorat-culturel/#.V9LSztrhKM>

<sup>18</sup> Les informations fournies dans cette section du rapport proviennent d'une entrevue avec Alain Jean, directeur général de l'ATFC ainsi que du site web de l'organisme.

### Description

À chaque année depuis 2011, entre quinze et vingt praticiens - provenant des trois régions du pays - Ouest, Ontario et Acadie - et possédant un minimum de cinq ans d'expérience professionnelle, participent à un stage de perfectionnement de trois semaines de la mi-novembre au début décembre. Fruit d'un partenariat entre trois organismes majeurs du théâtre et de la culture au Canada - l'Association des théâtres francophones du Canada (ATFC), le Banff Centre et l'École nationale de théâtre, ce stage de haut niveau en plein coeur des Rocheuses permet aux participants de se consacrer entièrement à un atelier parmi les trois qui sont offerts annuellement. Les trois thématiques des ateliers sont proposées au conseil d'administration par le directeur général de l'ATFC en fonction de la lecture qu'il fait des besoins du milieu. Une fois les thèmes confirmés, celui-ci travaille en collaboration avec Robert Bellefeuille, responsable du projet au sein de l'École nationale de théâtre, pour identifier et recruter les formateurs dont plusieurs proviennent du réseau des professeurs de l'ENT. Ces cinq personnes forment ensuite le jury qui sélectionne les candidatures reçues suite à un appel de dossier que lance l'ATFC au mois de mai de chaque année.

### Financement

Ce stage est financé à même l'enveloppe de 1.9M\$ que le Fonds du Canada pour la formation dans le secteur des arts réserve au Centre Banff. Suite aux démarches et à la contribution financière du Programme d'appui aux langues officielles, le Centre Banff lui réserve annuellement un montant de 75,000\$. Le service de théâtre du CAC verse 25,000\$ au Centre de Banff qui, à son tour, accorde des réductions équivalentes à environ 40,000\$ par année sur les coûts de repas, d'hébergement et d'accès aux salles et à l'équipement. Pour sa part, l'École nationale de théâtre maintient qu'elle n'a pas le mandat de formation ponctuelle mais accepte de contribuer en nature via les services de Robert Bellefeuille. L'ATFC, elle ne touche pas à l'aspect financier du projet mais assure la coordination logistique de l'appel de candidatures, l'organisation des jurys, la sélection des participants et l'organisation des déplacements. Le Centre de Banff rembourse l'ATFC pour les dépenses directes qu'elle engage à cet égard. Grâce à ce financement, les coûts d'inscription des participants ne sont que de 375\$ pour les trois semaines. Toutes les autres dépenses sont prises en charge.

### Évaluation

Selon les propos du directeur général de l'ATFC, permettre à des artistes, à des concepteurs, et à des travailleurs culturels de bénéficier d'une formation de haut niveau en compagnie de formateurs reconnus, continue à s'imposer comme un des vecteurs principaux du développement du milieu théâtral de la francophonie canadienne. À l'aube de sa sixième édition, le Stage annuel en formation répond aux aspirations des artistes - en témoigne le nombre de demandes reçues à chaque année - tout en permettant aux compagnies membres de l'ATFC de pouvoir compter sur des ressources artistiques - acteurs, metteurs en scène, scénographes, créateurs - mieux outillées pour la pratique théâtrale. Il prend aussi parfois la forme d'un incubateur de projets. Il ne s'agit pas là de la fonction première de cette activité, mais cela représente néanmoins une autre retombée franchement positive découlant du fait que le stage brise l'isolement et permet, en donnant aux praticiens l'occasion de rêver pendant un temps conséquent durant lequel la barre artistique est maintenue haute, de reproduire une expérience du même acabit en saison et pour le public.

" Après cinq éditions, il est permis de dire que le milieu théâtral de la francophonie canadienne s'est véritablement approprié ce stage à Banff, qu'il l'a fait sien. Depuis 2011, il s'agit maintenant d'un rendez-vous annuel important pour notre secteur. À chaque printemps, de trente à quarante artistes soumettent leurs dossiers dans l'espoir d'y être

retenus. Partout au pays, ils se font dire par ceux qui y ont participé qu'il s'agit d'un incontournable. Au plan qualitatif, on commence à voir des langages théâtraux (scénographie, vidéos, mouvement, son, lumières, mise en scène) plus affirmés sur les scènes du Canada français. C'est essentiel. Le développement de langages, de métaphores (en comparaison avec la simple représentation de la réalité) est un des aspects moteurs de cet événement, notre milieu ayant un certain retard sur ce plan. Dans le même souffle, nos acteurs sont plus confiants, leur présence scénique est davantage affirmée, ils sont en mesure de travailler plus d'un niveau de jeu, leur corps est davantage engagé dans la situation théâtrale et leur « livraison verbale » est plus précise." <sup>19</sup>

Toujours selon Alain Jean, le Banff Centre est pleinement engagé dans le projet. Tout se fait via la coordonnatrice francophone de projet à Banff. Le Centre est convaincu qu'il n'en fait pas assez pour la francophonie, y inclus le Québec. À preuve, deux ans après la première édition du Stage annuel, l'ATFC a pu négocier une résidence d'écriture pour les dramaturges de la francophonie en 15 minutes. Il est temps pour le milieu des arts visuels d'explorer cette avenue qui a si bien servi le milieu théâtral.

#### **4.1.2 La résidence d'écriture**

L'écriture étant un acte solitaire, les auteurs comptent parmi les artistes du théâtre qui sont les plus isolés. C'est encore plus vrai dans un contexte minoritaire, où les occasions d'émulation sont, par définition, limitées ; les auteurs ont peu d'opportunités de se mettre en contact avec d'autres formes d'écriture que la leur. De même, rares sont les occasions pour les auteurs de fréquenter leurs pairs et de discuter avec eux de leur métier et de certaines problématiques qui y sont reliées. La résidence d'écriture veut pallier à cet isolement.

##### Description

Le 14 octobre 2014, l'ATFC et le Banff Centre annonçaient un projet commun de résidence d'écriture destinée aux auteurs dramatiques de la francophonie canadienne. Trois auteurs, représentant les trois régions où évoluent les compagnies membres de l'ATFC – l'Acadie, l'Ontario et l'Ouest – sont sélectionnés par un jury indépendant. Pendant une période de trois semaines - le stage a lieu en février à tous les deux ans - ils sont accompagnés par un conseiller dramaturgique du Centre d'études des auteurs dramatiques (CEAD) pour réaliser un projet d'écriture destiné au théâtre.

L'objectif de cette résidence est de permettre aux auteurs de quitter leur quotidien, de s'extraire de leur milieu, pour se consacrer, dans des conditions optimales de création, à l'émergence d'une œuvre ; tant par le geste de l'écriture que par la réflexion sur la structure d'une proposition esthétique qui souhaite se démarquer. Idéalement, à l'issue de la résidence, l'auteur a terminé une première version d'un texte déjà entamé. Des rencontres régulières avec le conseiller et des moments d'échanges entre auteurs permettent également d'apporter un regard complémentaire sur les textes en chantier. Finalement, des échanges avec des auteurs de l'anglophonie canadienne présents à une des articulations de la *Banff Playwrights Colony* sont aussi au programme. Une lecture des textes, au point où ils seront rendus, et donnée par les auteurs eux-mêmes, clôture le stage d'écriture.

---

<sup>19</sup> Retour de l'ATFC sur la cinquième édition du stage en formation continue, mars 2016, p. 5

### Financement

Ce programme est financé par le Conseil des arts du Canada. Un montant de 20,000\$ est remis à l'ATFC aux deux ans pour qu'elle coordonne la logistique et couvre les frais de transport des participants. Une partie du montant est remis au Banff Centre pour l'hébergement et les repas. Celui-ci contribue un équivalent de 18,000\$ en prêt de locaux et rabais de tarifs.

### Évaluation

Au moment où l'ATFC prépare la deuxième édition de cette résidence pour février 2017, il est déjà évident qu'au delà de la qualité de la formation pour les auteurs sélectionnés, la force de ce stage est l'impact qu'il aura sur le milieu au complet. La prochaine étape sera de voir comment assurer que les textes créés dans le cadre de ces résidences soient présentés dans les salles du réseau de l'ATFC.

#### **4.1.3 Autres activités ponctuelles**

En plus de ces deux stages annuels récurrents, l'ATFC a aussi créé, en partenariat avec d'autres organismes ou événements, des occasions ponctuelles de formation ou de développement professionnel, tant pour ses membres que pour les artistes du milieu théâtral de la francophonie. Sans les énumérer toutes, mentionnons :

- la participation des auteurs franco-canadiens à la résidence urbaine, résidence d'écriture tenue annuellement par le CEAD dans ses locaux à Montréal ;
- la présence d'une délégation d'auteurs - les années paires - à Dramaturgies en dialogue du CEAD et la participation (annuelle) de quelques auteurs à l'École d'été, organisée par le CEAD dans ce cadre ;
- l'accès de jeunes auteurs à des classes de maître offertes à chaque édition du Festival du Jamais lu ;
- la participation annuelle de jeunes artistes aux Rencontres internationales de jeunes créateurs et critiques des arts de la scène, organisées par le Festival TransAmériques ;
- la participation au Festival Petits Bonheurs de créateurs franco-canadiens curieux d'en apprendre davantage sur la création destinée à la petite enfance et de développer un projet destiné à ce public ;
- la participation régulière des membres de l'ATFC au Carrefour international de théâtre et d'artistes franco-canadiens qui collaborent avec leurs pairs de Québec au sein de laboratoires de création sur trois œuvres franco-canadiennes en développement.

Enfin, à chaque année, la Fondation pour l'avancement du théâtre francophone au Canada - mise sur pied par l'ATFC en 1999 - remet des prix et des bourses aux artistes en théâtre de la francophonie pour des projets personnels de formation ou de création.

Même si le contenu de ce continuum d'activités de développement professionnel en théâtre est axé principalement sur le perfectionnement des artistes, ses divers volets peuvent être facilement adaptés aux besoins des artistes gestionnaires du réseau des arts visuels.

#### **4.2 Le développement professionnel en édition : une approche à améliorer**

Contrairement aux activités de développement professionnel en théâtre axées sur les artistes, les initiatives de formation continue en édition s'adressent d'abord et avant tout aux maisons d'édition et à leurs employés. Celles-ci sont offertes soit par l'Association nationale des éditeurs de livres (ANEL) ou par le Regroupement des éditeurs canadiens-français (RÉCF).

#### **4.2.1 Le programme de formation professionnelle de l'ANEL**

De par sa structure et sa mission, l'ANEL offre des services aux éditeurs membres du RÉCF. Sa mission est de soutenir la croissance de l'industrie et d'assurer le rayonnement du livre québécois et canadien français à l'échelle nationale et internationale. "Depuis de nombreuses années, l'ANEL offre un programme de formation professionnelle dont l'objectif premier est de répondre aux besoins des éditeurs et de leurs employés en matière de perfectionnement. Le programme s'articule en deux temps. D'abord, la formation dite générale s'adresse au plus grand nombre et regroupe les ateliers de formation, la série de tables rondes « L'envers de la médaille » ainsi que le colloque d'un jour. Ensuite, l'ANEL rembourse une partie des frais encourus, jusqu'à épuisement des sommes allouées, aux éditeurs et éditrices qui désirent s'inscrire à des activités offertes par d'autres institutions et par des établissements d'enseignement en lien avec le secteur de l'industrie. Elle offre aussi une bourse à deux éditeurs inscrits à des programmes de formation intensive en institutions spécialisées".<sup>20</sup>

Puisqu'il est financé par le Fonds du livre du Canada, le programme de formation de l'ANEL doit être accessible à tous les éditeurs francophones, y compris ceux à l'extérieur du Québec. À défaut de tenir des ateliers en région, l'Association accorde un soutien au déplacement aux éditeurs qui ne sont pas à Montréal. L'ANEL a établi une règle de remboursement de 50% des dépenses de déplacement pour les éditeurs qui sont à 150km de Montréal. À une certaine époque les éditeurs hors-Québec recevaient un remboursement de 90% de leurs frais de déplacement, puis de 75%. Cet appui fut réduit à 50% suite à une coupure du Programme d'appui au développement de l'industrie de l'édition (PADIÉ). En revanche, les frais d'inscription - qui varient entre 225\$ pour un atelier d'une demi-journée et 350\$ pour un atelier d'une journée - sont les mêmes pour tous les éditeurs.

Le comité de perfectionnement professionnel et de services aux membres de l'ANEL est constitué de cinq éditeurs dont un représentant hors-Québec. Il est toutefois difficile d'y faire valoir les besoins des petites maisons d'édition telles celles qui œuvrent en région minoritaire. Comme ils sont très occupés n'ont que de toutes petites équipes et doivent de surcroît se déplacer pour participer à des formations généralement de courte durée, les éditeurs du RÉCF participent rarement aux formations de l'ANEL.

Depuis un an, la Maison du développement durable propose à l'ANEL un service de webdiffusion qui lui permet d'offrir ses formations en temps réel aux membres en région éloignée à condition qu'au moins cinq membres y soient inscrits. Le coût d'inscription est toutefois à peu près le même que pour une session à Montréal. L'ANEL produit aussi des vidéos des formations qui peuvent être écoutées en différé. Il est toutefois trop tôt pour évaluer la capacité de ce service de formation à distance de mieux répondre aux besoins des éditeurs de la francophonie canadienne.

#### **4.2.2 Les activités de développement professionnel du RÉCF**

Les activités de perfectionnement des membres du RÉCF sont généralement greffées à son assemblée générale annuelle sous forme d'ateliers traitant de thématiques pertinentes. À l'aide de fonds spéciaux du CAC - Initiative de supplément au fonctionnement - le RÉCF a déjà organisé une activité de formation de deux jours à Ottawa pour ses membres qui ont été nombreux à y participer.

Enfin, Livre Canada Books offre aussi des formations liées à l'exportation sous forme de webinaires dont certains sont offerts en français. Selon les propos d'éditeurs recueillis dans le cadre de ce projet, l'édition n'a pas encore réussi à trouver, comme le théâtre, la formule d'un continuum d'activités de développement professionnel adaptée aux besoins et au contexte des maisons d'édition du Canada.

---

<sup>20</sup> Tiré du site web de l'ANEL à [anel.qc.ca](http://anel.qc.ca)

### **4.3 Entr'ARTS : un séminaire multidisciplinaire au Banff Centre**

Établi depuis 2007 par le Regroupement artistique et francophone de l'Alberta (RAFA), Entr'ARTS a été conçu pour briser l'isolement des artistes de l'Ouest et du Nord et pallier au manque d'activités de formation artistique en français dans ces régions. C'est un programme biennal de perfectionnement en création à l'intention des artistes de toutes les disciplines artistiques. Axé sur le développement de la pratique, le séminaire d'une durée de 5 jours à la fin août comprend des classes de maîtres, du coaching personnalisé et des rencontres de groupe. L'esprit qui anime le programme est de créer et d'élargir un milieu porteur qui nourrit l'artiste dans sa pratique et dans sa création. L'expérience vécue en compagnie de ses pairs peut aussi déboucher sur des projets multi-arts, inter-arts et interrégionaux.

Le programme du séminaire est développé une fois que les formateurs sont confirmés. Le RAFA fait un appel de dossiers auprès d'artistes professionnels reconnus offrant une variété de trajectoires dans chacune des disciplines artistiques. Un jury des membres du conseil d'administration du RAFA et d'anciens participants sélectionne quatre formateurs dont un artiste visuel afin de profiter pleinement des espaces d'atelier inspirants qu'offre le Banff Centre. De nombreux participants sont d'ailleurs des artistes visuels. Les autres disciplines sont retenues en fonction du profil des formateurs.

Le programme est ouvert à vingt artistes en provenance principalement de l'Ouest et du Nord canadien. De ses vingt participants, quatre proviennent du Nouveau-Brunswick en vertu d'une entente entre le RAFA et l'Association acadienne des artistes professionnels du Nouveau-Brunswick (AAAPNB). Le RAFA invite les artistes intéressés à déposer leur candidature accompagnée d'un dossier exposant le projet artistique qu'elle ou il souhaite approfondir pendant la tenue du séminaire. Les artistes retenus - 20 artistes sur 34 demandes en 2015 - doivent mettre à jour ce dossier en juin afin que les mentors s'en inspirent dans la préparation de leurs cours et de leurs sessions d'accompagnement individuel.

C'est le RAFA qui assure le montage financier de ce programme dont les coûts sont d'environ 100,000\$. Une partie de ce montant est intégrée au budget de fonctionnement du RAFA, soit 26,000\$ du Alberta Foundation for the Arts et 5,000\$ de PCH. Pour sa part, le Banff Centre fournit l'équivalent de 37,000\$ en rabais et en services. L'autre partie du financement provient d'un assemblage de frais d'inscriptions et de subventions diverses dont 10,000\$ à 15,000\$ du CAC ; 6,500\$ de Musicaction au volet chanson/musique à même l'enveloppe de professionnalisation qu'il verse au RAFA ; et 16,000 \$ du Secrétariat francophone du gouvernement Albertain.

De 750 \$ à 850\$, le coût d'inscription comprend l'hébergement, les repas, les cours, l'accès aux ateliers et le matériel. La plupart des artistes sont appuyés financièrement par leur province ou territoire. Les frais des 4 artistes du Nouveau-Brunswick sont pris en charge par le gouvernement suite à une démarche de l'AAAPNB en ce sens. Quant aux mentors, ils reçoivent un cachet de 3850\$ et tous leurs frais sont pris en charge par le projet. Leurs honoraires comprennent la révision des dossiers des artistes, la participation aux réunions d'organisation, la préparation des cours et du mentorat et le séminaire.

Selon les propos de Sylvie Thériault, directrice générale du RAFA, le niveau de satisfaction, tant des artistes que des formateurs, est très élevé. La grande compétence des formateurs ; la formation taillée sur mesure pour répondre aux aspirations des artistes ; la qualité supérieure des espaces d'ateliers, des chambres et des repas dans le décor inspirant du Banff Centre ; tout concourt à ce qu'Entr'ARTS soit un réel succès. C'est sans doute pourquoi, à la demande des artistes, le RAFA considère la possibilité d'un "mini Entr'Arts" en formule plus intime- trois jours dans un chalet - l'année ou le Camp n'a pas lieu.

## 5. POUR UN PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL EN ARTS VISUELS ADAPTÉ À LA FRANCOPHONIE CANADIENNE

Après analyse de ces programmes et approches en développement professionnel en arts visuels et dans d'autres disciplines, la consultante propose un programme complet de développement professionnel dont les divers volets autonomes et à la carte se conjuguent pour former un continuum en mesure de répondre aux besoins des centres d'artistes en milieu minoritaire.

### 5.1 Les prémisses du programme

Le Programme de développement professionnel en arts visuels doit tenir compte des prémisses suivantes :

- ✓ Le programme doit évoluer de façon organique **en consolidant, en bonifiant et en rendant plus facilement accessible les opportunités** de formation, de développement professionnel et de réseautage en français qui existent déjà dans l'environnement pour ensuite **intégrer graduellement de nouveaux volets** ;
- ✓ Idéalement, la **gestion des divers volets du programme** - le financement, les modalités, les inscriptions, la logistique - reposerait sur les organismes comme **l'AGAVF ou le RCAAQ** afin que les centres d'artistes puissent se consacrer à leur mission première de création et de diffusion ;
- ✓ Le programme doit être à la fois **complet et flexible** pour **prendre en compte la disponibilité limitée** des artistes gestionnaires ainsi que **la variété des moyens, des structures et des mandats** des centres d'artistes ;
- ✓ Qu'ils soient au Québec ou en milieu minoritaire, les responsables des centres d'artistes bénéficieraient grandement d'une **occasion annuelle de s'extraire de leur quotidien** pendant quelques semaines pour approfondir, avec leurs pairs, leurs compétences et leurs pratiques d'artistes-gestionnaires, notamment en commissariat ;
- ✓ Les nouvelles technologies peuvent aussi être mises à profit pour offrir des **ateliers et des formations pointues**, de courte durée, sous forme de webinaires ou de capsules vidéo en ligne auxquels tous les membres de l'AGAVF et du RCAAQ auraient accès.

### 5.2 Le contenu du programme

*Le Programme de développement professionnel en arts visuels adapté à la francophonie canadienne se décline dans un continuum d'activités en 4 volets :*

- ✓ Renforcer et améliorer les initiatives de développement professionnel initiées par l'AGAVF ;
- ✓ Miser sur l'excellence des formations et des ressources du RCAAQ pour en faire profiter les centres d'artistes francophones à l'extérieur du Québec ;
- ✓ Axer les conférences nationales de l'ARCA qui réunissent l'ensemble du milieu des arts visuels sur des activités et thématiques liées au développement professionnel ;
- ✓ Concevoir une formation conjointe d'envergure au Banff Centre for Arts and Creativity.

#### 5.2.1 Renforcer et améliorer les initiatives de développement professionnel de l'AGAVF

Nous l'avons vu, l'AGAVF affiche une feuille de route impressionnante de projets ponctuels autour de l'enjeu de la professionnalisation de ses membres. Il s'agit donc, dans un premier temps, de renforcer et d'améliorer ces activités et d'en assoir le financement sur une base solide et récurrente. Idéalement, l'AGAVF disposerait d'une enveloppe globale pour financer l'ensemble de ses initiatives de développement professionnel.

### Les rendez-vous annuels de l'AGAVF

L'AGAVF a depuis longtemps pris l'habitude d'arrimer son assemblée générale annuelle à un grand événement en arts visuels - généralement aux deux ans – pour utiliser au mieux les fonds affectés aux frais de déplacement de ses membres et profiter d'activités de perfectionnement professionnel déjà organisées par le milieu. Les autres années, l'AGAVF tient son assemblée générale annuelle dans une capitale culturelle ailleurs au Canada et en profite pour offrir à ses membres un atelier de perfectionnement professionnel. Il ne serait pas très compliqué ni très onéreux de greffer – aux deux ans - une activité de développement professionnel de plus longue durée - une à deux journées - pour aborder des thématiques plus complexes.

### Délégation de la francophonie canadienne aux grands événements en arts visuels

Comme mentionné précédemment, l'AGAVF tient son assemblée générale annuelle en marge d'un grand événement en arts visuels, généralement aux deux ans. La participation des artistes-gestionnaires aux grands événements en arts visuels qui rassemblent leurs pairs est en soi une activité de développement professionnel. Le réseautage, l'accès à des pratiques artistiques émergentes, les ateliers de perfectionnement et la possibilité de visiter des galeries et des musées dans les villes hôtes, leur permettent de briser l'isolement, de se ressourcer et de revenir en force à leur centre. Il importe donc - à chaque fois que faire se peut - d'assurer une présence de la francophonie canadienne aux grands événements au Québec et à l'international<sup>21</sup>.

### Le Service Coup de pouce

Parce qu'ouverte et flexible, la formule du service Coup de pouce ou, plus récemment, le projet pilote de coaching appuyé par le programme Cultiver du CAC, répond aux besoins spécifiques des centres. À preuve, les demandes des centres dépassent systématiquement les moyens dont dispose l'AGAVF pour y répondre. Il serait ainsi souhaitable de majorer l'enveloppe du service Coup de pouce pour y intégrer un volet coaching et permettre à un plus grand nombre de membres d'y avoir accès. Le RCAAQ offre aussi à ses membres un programme semblable de Coaching de gestion fourni par des experts. Le partage de la banque de personnes-ressources du RCAAQ avec l'AGAVF faciliterait l'accès des centres d'artistes hors-Québec à des experts francophones dans de nombreux aspects de gestion d'un centre d'artiste.

### Production et diffusion d'une série annuelle de capsules web

Grâce à des projets tels *Parlons d'art contemporain*<sup>22</sup>, *L'art visuel s'écrit*<sup>23</sup> ou encore *Raconter nos histoires en art contemporain*<sup>24</sup>, l'AGAVF a créé plusieurs documents de référence qui ont servi de base à l'offre d'ateliers. Le RCAAQ possède, lui aussi, une bibliothèque impressionnante de ressources – dont le DICO - qui gagneraient à être plus largement distribuées. La production et la diffusion d'une série annuelle de 10 capsules web d'une durée de 5 à 15 minutes selon le sujet et offertes par des ressources spécialisées pour en faciliter l'appropriation permettraient de donner une deuxième vie à ce contenu et de le rendre largement accessible tant aux artistes et centres d'artistes qui n'ont pu participer aux ateliers, qu'aux organismes culturels et aux intervenants scolaires.

---

<sup>21</sup> Exemples : Manif d'Art à Québec ; Symposium international de Baie St-Paul ; Papier à Montréal ; Art Fair à Toronto, Biennale de Montréal; Mois de la photo à Montréal; Contact photography Festival à Toronto; Viva Art-Action à Montréal; Montréal Mono-Chrome; Nuit Blanche de Montréal, de Toronto, de Winnipeg, etc. Conférence nationale de l'ARCA; Le forum du RCAAQ en région au mois de juin ; Biennale de Venise; la Biennale d'art contemporain de Lyon, etc.

<sup>22</sup> <http://www.agavf.ca/dossiers/parlons.html>

<sup>23</sup> <http://www.agavf.ca/dossiers/artvisuelecrit.html>

<sup>24</sup> <http://www.agavf.ca/dossiers/parlons.html>



### **5.2.2 Miser sur l'excellence des formations et des ressources du RCAAQ**

Le RCAAQ est la référence francophone en matière de développement professionnel en arts visuels. C'est pourquoi l'un des objectifs de départ du projet est de miser sur cette expertise en explorant comment ses activités et ses outils peuvent être mis à contribution. Après discussion, le comité de travail propose d'élargir l'accès des centres d'artistes des communautés francophones aux activités de développement professionnel du RCAAQ de la façon suivante.

#### Participation aux formations de groupe du RCAAQ offertes à Montréal

Selon les informations obtenues, le RCAAQ peut inviter des participants hors-Québec à ses séances de formation à certaines conditions : ils ne doivent pas prendre la place de travailleurs québécois (chaque séance de formation doit être offerte à dix personnes du Québec en moyenne) ; et le tarif d'inscription doit être plus élevé de façon à ce qu'Emploi Québec ne subventionne pas ces participants. Chacune des formations pourrait accueillir, en plus des dix travailleurs du Québec, au moins trois participants de la francophonie canadienne. Au mois de juin de chaque année, la responsable de la formation au RCAAQ enverrait à la directrice générale de l'AGAVF l'information quant aux thèmes, aux dates, aux coûts et aux lieux des formations offertes entre octobre et février. L'AGAVF serait responsable de faire circuler cette information auprès de ses membres, de recueillir les inscriptions et de payer les frais d'inscription de ses membres à même l'enveloppe de formation prévue à cet effet.

#### Achat de formation clé en main

Généralement d'une durée d'une journée et portant sur des thématiques fort variées, les formations de groupe que le RCAAQ offre à ses membres à Montréal ou en région pourraient tout aussi bien être offerts à un ou des centres d'artistes ailleurs au Canada. Il s'agirait alors de prévoir les honoraires et les frais de séjour du/de la formateur/trice pour offrir la formation soit dans le cadre du Rendez-vous annuel de l'AGAVF, soit à la conférence biennale de l'ARCA ou encore de façon ponctuelle pour répondre aux besoins des membres de l'AGAVF.

#### Accès aux outils et formations en ligne

L'extranet du site web du RCAAQ regorge de ressources, d'outils et de matériel de référence à l'intention de ses membres, dont l'accès leur est réservé. Régulièrement mis à jour, ce contenu est fort pertinent pour les centres d'artistes hors-Québec qui pourraient le consulter au fur et à mesure de leurs besoins. Il suffirait d'établir les modalités leur permettant d'y avoir accès tout en assurant le respect des droits d'auteur des documents qu'on y trouve.

Par ailleurs, les outils informatiques de formation à distance ainsi que des équipements à la fois légers, accessibles et performants permettent d'envisager plus facilement l'offre de certaines formations en ligne, tant pour le bénéfice des régions du Québec que celui des communautés francophones au pays. À cet égard, le Plan culturel numérique du ministère de la Culture du Québec, l'expertise du Regroupement de formation à distance (REFAD) et l'expérience récente de l'ANEL avec la formation en ligne offerte aux éditeurs via la Maison du développement durable sont des ressources qui pourraient éventuellement être mises à profit dans la conception et la livraison de certaines formations en ligne.

L'accès des membres de l'AGAVF aux formations en lignes et à l'extranet du RCAAQ pourrait être permise moyennant un abonnement individuel de chacun des centres ou un abonnement collectif de l'AGAVF.

### **5.2.3 Axer les conférences nationales de l'ARCA sur le développement professionnel**

Puisque la conférence nationale de l'ARCA réunit, aux deux ans, bon nombre de centres d'artistes à travers le pays, il serait intéressant d'en profiter pour y offrir un volet de développement professionnel en français. Afin d'en faciliter l'organisation, l'un ou quelques ateliers déjà offerts, soit par le RCAAQ ou un autre centre d'artiste, pourraient être offerts aux centres d'artistes francophones qui participent à la conférence. Cette conférence nationale pourrait aussi être l'occasion de consulter les membres francophones du Québec et de la francophonie canadienne sur leurs besoins en formation.

### **5.2.4 Imaginer une formation conjointe d'envergure au Banff Centre for Arts and Creativity**

À la lumière des activités de formation que l'ATFC et le RAFA ont organisées en partenariat avec le Banff Centre for Arts and Creativity, les membres du groupe de travail reconnaissent l'énorme potentiel de rassembler les artistes-gestionnaires dans un haut lieu de la formation artistique au pays et de leur offrir quelques semaines de formation de grande qualité loin des préoccupations de gestion quotidienne. Cette parenthèse de ressourcement professionnel, tant comme artiste que comme gestionnaire, pourrait aborder toutes sortes de thématiques en lien avec la gestion atypique des centres d'artistes<sup>25</sup>.

On pourrait envisager, dans un premier temps, un programme-pilote qui, à l'instar de la résidence d'écriture de l'ATFC, réunirait quatre artistes-gestionnaires provenant des quatre régions du pays - Ouest, Ontario, Québec et Acadie - autour de la thématique du commissariat.

En plus de "créer une synergie entre les trois partenaires", un partenariat RCAAQ-AGAVF-ARCA pour réaliser ce projet d'envergure rejoint un autre objectif du projet : partager les pistes développées pour les arts visuels de la francophonie canadienne avec le réseau anglophone d'ARCA.

L'ouverture exprimée du Banff Centre for Arts and Creativity à en faire davantage pour le milieu artistique francophone, jumelée à la volonté manifeste de sa nouvelle présidente-directrice-générale, Janice Price, d'en faire un site de référence en développement professionnel de gestionnaires culturels<sup>26</sup> augurent bien pour la mise en place d'un tel programme.

## **6. COÛTS ET PISTES DE FINANCEMENT**

Selon le budget exploratoire présenté à l'Annexe 1, le coût total de l'ensemble des quatre volets du programme est évalué à 165,700\$.

Le Programme d'appui aux langues officielles (PALO) et le CAC ont déjà participé dans les dernières années, à hauteur d'environ 60,000\$, à certaines initiatives du Volet 1 – RENFORCER ET AMÉLIORER LES INITIATIVES DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DE L'AGAVF.

---

<sup>25</sup> Exemples : La gestion des centres d'artistes en lien avec les nouvelles tendances en arts visuels ; des classes de maîtres avec des artistes-gestionnaires de Centres d'artistes innovants ; les pratiques exemplaires de commissariat ; la conciliation du travail de gestion et de création ; les pratiques féminines dans les centres d'artistes, etc.

<sup>26</sup> " The centre will also establish new leadership training for executive-level arts and cultural administrators. Price spoke of an absence of programs to build skills – and confidence – for Canadian mid- to senior-level cultural leaders so they can “step up and take on these big jobs across the country.” She added that the plan is to build a program with international appeal as well." Extrait d'un article du *Globe and Mail*, 23 juin 2016. (<http://www.theglobeandmail.com/arts/art-and-architecture/rebranding-of-albertas-banff-centre-to-include-new-look-strategic-plan/article30559204/>)

L'accès à ce financement est toutefois loin d'être permanent. Bien que l'AGAVF finance son assemblée générale annuelle à même la subvention de fonctionnement qu'elle reçoit du PALO, celui-ci a récemment remis en cause l'affectation des fonds de fonctionnement aux déplacements des membres. Par ailleurs, le financement de projet du CAC est également remis en cause à chaque année et demeure incertain, d'autant plus dans le contexte de la nouvelle structure de financement des programmes. Il semble en effet que le programme *Innovation et développement du secteur* ne permettra pas de financer des activités qui existent depuis plusieurs années, telles celles proposées au Volet 1. Au moment de rédiger ce rapport, on ne sait toujours pas si les organismes nationaux de services aux arts, tel l'AGAVF, auront la possibilité de soumettre des demandes de projet.

Cela étant, la mise en œuvre de l'ensemble du Programme repose sur la capacité de l'AGAVF de maintenir son accès aux fonds sur lesquels elle comptait jusqu'à présent et sur un peu plus de 100,000\$ de financement supplémentaire provenant de diverses sources.

Tel que prévu dans les objectifs initiaux du projet, la directrice générale de l'AGAVF, Lise Leblanc, accompagnée de la consultante Nancy Juneau, a rencontré des représentants de certaines agences de financement – notamment le Conseil des Arts du Canada (CAC) et le ministère du Patrimoine canadien (PCH) - le 21 novembre dernier afin d'explorer avec eux les pistes pour la mise en œuvre de la stratégie de développement professionnel des centres d'artistes.

Le rapport à l'Annexe 2 présente un compte-rendu de ces rencontres dont nous retenons les éléments suivants :

- ✓ En principe, les divers **volets du programme proposé de développement professionnel en arts visuels sont recevables** au Conseil des arts du Canada dans le programme **Appuyer la pratique artistique** composante *Innovation et développement*. L'AGAVF pourrait aussi faire le choix de déposer une demande de financement au fonctionnement à laquelle elle pourrait intégrer le Volet 1 du Programme proposé de développement professionnel.
- ✓ La discipline des arts visuels et la réalité des centres d'artistes n'est ni bien comprise ni bien soutenue par les programmes de financement des arts du ministère du Patrimoine canadien. Cette problématique n'est pas propre aux centres d'artistes de la francophonie canadienne mais touchent l'ensemble de la discipline partout au pays. Par exemple, pour que le **Fonds pour la formation dans le secteur des arts (FCFSA)** accepte de considérer le financement du volet 4 du Programme proposé de Développement professionnel en arts visuels – Activité de développement professionnel au Banff Centre for Arts and Creativity – il faudrait que cette activité soit un **stage artistique et non un stage de perfectionnement en gestion artistique**. À priori, une formation par exemple en commissariat – un grand besoin des membres de l'AGAVF – ou en direction artistique, ne peut être considérée comme un stage artistique malgré la nature hautement artistique de ces compétences de gestion. En attendant, la contribution financière de PCH au financement d'un programme de développement professionnel en arts visuels doit passer par le financement de programmation que l'AGAVF reçoit du Programme d'appui aux langues officielles. Celui-ci est d'autant plus important qu'il permet à l'AGAVF de répondre à l'exigence du CAC de 40% de fonds provenant d'autres sources.
- ✓ La représentante du **Fonds canadien pour l'investissement en culture (FCIC) de PCH** s'est dite ouverte à considérer le financement de la Production et diffusion d'une série annuelle de capsules web tel que prévu au Volet 1 du Programme proposé de développement professionnel en arts visuels. Il faudrait toutefois approfondir les tenants et aboutissants de cette activité afin de s'assurer qu'elle rencontre les objectifs du programme, notamment ceux liés à la diversification des revenus des organismes.

Outre les partenaires financiers rencontrés le 21 novembre, le **Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes du Québec (SAIC)** offre du financement via son Programme d'appui à la francophonie canadienne. Le volet Projets pancanadiens et multirégionaux de ce programme, qui vise à soutenir des projets annuels ou pluriannuels associant différents acteurs de la francophonie canadienne et du Québec, semble particulièrement bien adapté au Volet 2 du Programme de développement professionnel en arts visuels qui implique un partenariat entre l'AGAVF et le RCAAQ.

## 7. PLAN DE MISE EN OEUVRE

La mise en œuvre du Programme proposé de développement professionnel en arts visuels adapté à la francophonie canadienne repose sur la capacité des trois organismes partenaires d'en prendre en charge certains volets et sur le soutien financier des bailleurs de fonds. À la lumière des informations recueillies, voici ce que nous proposons comme plan de mise en œuvre.

PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL EN ARTS VISUELS				
ACTION	RESPONSABLE	APPUI	ÉCHÉANCE	INDICATEURS
1. Profiter des agas des trois organismes partenaires pour présenter le programme aux membres et obtenir leurs suggestions	AGAVF ARCA RCAAQ		Selon les dates d'aga	Les membres des organismes adhèrent à la vision et au contenu du programme proposé.
2. Déposer une demande de financement au <i>Programme d'appui à la francophonie canadienne</i> du SAIC pour le Volet 2 du Programme de développement professionnel en arts visuels	RCAAQ	AGAVF	10 février 2017	Accès des centres d'artistes hors-Québec aux formations et ressources du RCAAQ
3. Déposer une demande de financement au fonctionnement au PALO en y intégrant une partie du volet 1 du Programme proposé	AGAVF		Octobre 2017	Financement récurrent d'une partie des Rendez-vous annuels et du Service Coup de pouce
4. Partager les résultats du projet Leadership pour le changement avec les partenaires du Groupe de travail en arts visuels	AGAVF		Avril 2017	Concertation des partenaires gouvernementaux pour mieux soutenir le développement professionnel en arts visuels
5. Déposer une demande de financement composite au programme <i>Innovation et développement du secteur</i> du CAC pour le financement du volet 4	AGAVF	RCAAQ ARCA	20 avril 2017	Augmentation annuelle du nombre de participants de 4 à l'année 1 à 12 à l'année 3
6. Déposer une demande de financement au fonctionnement au programme <i>Appuyer la pratique artistique</i> du CAC en y intégrant une partie du volet 1 du programme	AGAVF		15 juin 2017	Intégration au financement de fonctionnement de l'AGAVF d'une partie des Rendez-vous annuels et du Service de coaching
7. Déposer une demande de financement au fonctionnement au programme <i>Appuyer la pratique artistique</i> du CAC en y intégrant le volet 3 du programme proposé	ARCA	AGAVF RCAAQ	15 juin 2017	Intégration au financement de fonctionnement de l'ARCA d'activités de développement professionnel aux conférences biennales.
8. Développer un argumentaire et une stratégie de représentation pour que les programmes de soutien aux arts du PCH tiennent compte de la spécificité de la discipline des arts visuels	ARCA	AGAVF RCAAQ	2017	Adaptation des programmes
9. Organiser une rencontre de travail des trois organismes partenaires pour approfondir le projet de production et diffusion de capsules web	AGAVF	RCAAQ ARCA	Été 2017	L'objectif, le format, le mode et les coûts de production et de diffusion des capsules sont définis.
10. Rencontrer les représentants du FCIC de PCH pour leur présenter le projet de capsules web et discuter des avenues de financement.	AGAVF	RCAAQ ARCA	Automne 2017	