



**Independent
Media Arts Alliance**
Alliance des arts
médiatiques indépendants

ESPACES GÉRÉS PAR LES ARTISTES

Une trousse afin d'assister les centres d'artistes
autogérés à s'établir dans des espaces
permanents au sein de leurs communautés

Textes compilés par l'Alliance des arts médiatiques
indépendants avec l'aide de contributeurs provenant de
centres d'artistes autogérés de partout au Canada

3995 Berri, Montreal, QC H2L 4H2

T (514) 522-8240 F (514) 987 – 1862

www.imaa.ca

*L'Alliance des arts médiatiques indépendants remercie
le Conseil des arts du Canada ainsi que ses membres
pour leur soutien.*

Alliance des arts médiatiques indépendants

Espaces gérés par les artistes

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction	4
2. Espaces pour les arts : les hauts et les bas de la propriété	5
3. Études de cas	6
4. Stratégies	15
5. Ressources	18
6. Personnes ayant contribué au texte	21

1. Introduction

La problématique de l'espace physique est commune à tous les organismes artistiques sans but lucratif. De nombreux groupes et organismes du domaine des arts se trouvent présentement dans des situations critiques concernant leurs locaux et les ressources existantes pour y pallier sont plutôt déficientes. Ces organismes ont coutume d'emménager dans des quartiers peu coûteux, où l'on trouve encore des espaces vacants à prix abordable, comme des anciens locaux industriels. Or ils doivent souvent les quitter quelques années plus tard, lorsque la réputation améliorée du quartier entraîne une augmentation des loyers. En somme, ces organismes contribuent à revitaliser leur environnement, mais sont néanmoins obligés de déménager, car les loyers augmentent en conséquence.

Les organismes artistiques ont besoin d'être appuyés de plusieurs façons pour pouvoir établir des espaces de création et de diffusion stables. Le présent document fournit des informations précises sur cette problématique et il ébauche des stratégies pouvant être utiles aux organismes artistiques en général et, plus particulièrement, à ceux œuvrant dans la création, la présentation et la distribution d'œuvres d'arts médiatiques – soient-elles filmiques, vidéographiques, sonores, performatives, interactives ou issues d'autres pratiques d'avant-garde. L'Alliance des arts médiatiques indépendants a tenu, en 2006, un forum en ligne pour discuter de cette question. Plusieurs personnes y ont participé et certaines contributions ont été incluses dans ce document.

2. Espaces pour les arts : les hauts et les bas de la propriété

Lorsqu'un organisme artistique de petite taille réussit à acquérir un espace, il peut capitaliser sur la valeur de sa propriété, stabiliser ses ressources et générer des liens durables avec sa communauté. Il est aussi en mesure de développer des programmes éducatifs et de vouer plus de ressources à la qualité de ses activités. Les groupes et organismes dont il est ici question sont d'un apport inestimable à leur environnement et jouent un rôle clef dans la revitalisation urbaine.

Qu'il s'agisse d'acheter un espace ou de le louer à long terme, une gestion efficace et astucieuse des minces ressources est essentielle à la réussite de tout organisme. Certains sont persuadés qu'un achat immobilier reste la meilleure option si l'on veut garantir stabilité et longévité à un organisme.

L'achat immobilier permet aux organismes de dégager, au cours des années, de l'argent qui autrement serait dépensé en loyer, et de l'investir dans leurs activités. À Victoria, par exemple, le centre d'artistes Open Space a acheté son espace dans les années 1970 et l'édifice vaut aujourd'hui plus d'un million de dollars.

L'achat d'un espace est une contribution positive à la communauté car cet espace devient un bien, voire un actif de la communauté. Dans ce sens, il est souhaitable de spécifier dans la constitution de l'organisme que, advenant sa dissolution, les biens immobiliers devraient être transférés à un organisme au mandat similaire.

Sociétés de portefeuille

Un modèle à considérer est celui consistant à établir une société de portefeuille (*holding company*) qui détient et gère la propriété. La propriété ne figure pas dans les livres comptables de l'organisme et celle-ci se trouve aussi délestée de sa gestion. Pour que ce modèle fonctionne, l'organisme doit être représenté au conseil d'administration de la société de portefeuille (comme dans le cas d'Artscape) et faire un usage partagé de la propriété. Il y a aussi des avantages légaux : la responsabilité légale de la propriété repose sur le conseil d'administration de la société plutôt que sur l'organisme qui en est locataire. Finalement, la société de portefeuille pourrait définir les responsabilités futures de l'organisme ou des organismes concernés, de sorte que ceux-ci participent à l'élaboration du cadre légal de leurs rapports avec la société.

Si votre organisme envisage d'adopter ce modèle, commencez par investir dans un bon avocat, car il y a plusieurs structures corporatives possibles, présentant différents avantages et inconvénients et variant selon la province ou le territoire.

3. Études de cas

3.1 L'Affaire *grunt* (par Glenn Alteen)

Un vieux proverbe dit : « Quand on te met à la porte, hisse un drapeau et fais-en une parade ! » Voilà qui décrit bien l'histoire de la galerie *grunt*, en plein cœur de la débâcle du marché immobilier de Vancouver.

Cette histoire commence à la fin des années 1980 avec la formation du groupe ACE (Artists for Creative Environments), suite aux razzias effectuées dans le légendaire édifice CitySpace. Situé sur Railway Street, dans une zone classée « non résidentielle », cet édifice de lofts, jadis site d'entreposage, était illégalement occupé par des artistes. Un jour, les pompiers sont entrés par la force et ont évincé tous les occupants de l'énorme édifice qu'ils ont cadenassé par la suite, laissant chacun se débrouiller auprès de la municipalité afin de reprendre contrôle de sa vie et des ses possessions. Cette méthode d'éviction hostile outra la communauté artiste et provoqua des manifestations devant l'Hôtel de Ville.

ACE a été formé pour négocier avec la ville de Vancouver la possibilité de rénover d'anciens entrepôts en studios habitables pour les artistes. Les pourparlers réussis, les premières rénovations eurent lieu au début des années 1990. Des développeurs du secteur immobilier, ayant noté le potentiel de cette initiative, ont vite commencé leur propre campagne auprès de la ville, voulant la permission de construire des condominiums style « loft d'artiste ». Le conseil du développement a trouvé le projet plus qu'ambitieux et a accordé la zone nord de Mount Pleasant pour ces nouveaux logements.

Mount Pleasant était le foyer de nombreux organismes essentiels à la vie artistique de Vancouver, dont *grunt*, Western Front et Video In. Les nouveaux développements immobiliers furent néfastes pour les artistes et les organismes de la région, ayant fait grimper les prix des loyers du jour au lendemain.

Personnellement, j'habitais un appartement au-dessus de la galerie *grunt* et dès l'inauguration du premier condo en 1993, j'ai reçu un avis d'augmentation du loyer de 200 \$. La galerie *grunt* s'en sortait un peu mieux, ayant signé un bail de cinq ans duquel il restait 18 mois. Toutefois, après cela, il fallait s'attendre à des loyers exorbitants.

La galerie *grunt* était un petit organisme attaché à ses principes, ses valeurs et à son quartier. Lors des réunions, les membres exprimaient l'importance de rester dans le quartier. Beaucoup de membres vivaient dans Mount Pleasant et *grunt* avait contribué à des projets vitaux au sein de leur communauté. Durant la même période, nous surveillions l'escalade de protestations publiques contre les nouveaux développements immobiliers et leurs effets sur la communauté.

L'inauguration du deuxième condo en 1993 a confirmé notre crainte de voir le quartier devenir de plus en plus huppé, quoiqu'un petit nombre d'artistes était en train d'acheter ces logements. Plus tard, nous avons établi un lien important avec ces artistes, ce qui nous a permis de rencontrer des agents

et des développeurs du secteur immobilier. Les premiers développements à Mount Pleasant ont été mal reçus. Des huées se firent entendre de part et d'autre. Même les nouveaux acheteurs se plaignaient de la mauvaise qualité de la construction et du style douteux du design. Les développeurs suivants durent s'efforcer pour distinguer leurs projets du bâclage précédent.

C'est ici que *grunt*, en tant qu'organisme du quartier directement affecté, s'est retrouvé mêlé à ce cauchemar. D'abord, un agent immobilier nous a approché, espérant tirer bénéfice de la réputation dont jouissait notre rue. La légitimité de *grunt*, pensait-il, pourrait inciter des artistes sérieux à acheter ses logements. De notre côté, la plupart des membres trouvaient qu'il n'était ni possible ni éthique de faire une entente avec un développeur immobilier, et que cela ne s'accordait certainement pas avec l'esprit de l'organisme. Cependant, après avoir longtemps débattu sur la question, le conseil d'administration a conclu que nous n'avions pas d'alternative.

Nous avons rencontré les développeurs plusieurs fois. Quoique les agents immobiliers soient de bons parleurs, entraînés pour s'entendre avec n'importe qui, les négociations avec eux furent tout un périple, nos priorités étant fort différentes des leurs. Par ailleurs, nous avons décidé, et ce dès le début, de tenir la communauté informée tout au long du processus. Il n'y avait pas de secret alors que les gens de l'ACE ont été nos conseillers.

Par la suite, la question de l'argent fut abordée, nous questionnant sur ce que nous allions en faire. Les termes de l'entente ont été spécifiques et plutôt amicaux. Les développeurs avaient le droit d'utiliser le nom et le logo de *grunt* dans leurs annonces et, en échange, nous recevions une somme d'argent destinée à l'achat d'un espace conçu pour nous dans l'édifice. Cette somme devait être notre mise de fond, ainsi ils avaient le droit de mentionner que nous déménagerions dans leur édifice. Toutefois, la somme fut quelque peu conflictuelle: ils offraient 30 000 \$ et nous voulions 50 000 \$. Notre espace allait coûter 180 000 \$ et nous étions déterminés à éviter une hypothèque étouffante. L'affaire a été conclue pour la somme de 40 000 \$ plus deux bonus de 5 000 \$ chacun, relatifs à la vente de leurs logements. Nous n'avons jamais reçu ces bonus puisque le marché immobilier baissa peu de temps après la signature de l'entente, mais nous avons fini par obtenir 45 000 \$ pour notre mise de fonds.

Un artiste très connu de Vancouver a dit dans une réunion du conseil municipal que *grunt* avait vendu son âme au diable. En juin 1994, l'entente était finale et les agents immobiliers ont organisé une fête. Nous avons invité tous les gens que nous connaissions à venir boire et manger aux frais des agents immobiliers. Oliv est resté à la porte, distribuant des billets de Monopoly où l'on pouvait lire «*grunt* a tout vendu, voici votre part ! ». Les entrepreneurs immobiliers ont cru que cette ironie leur était adressée, ce qui démontre qu'ils connaissaient mal la communauté artistique.

Nous avons commencé une campagne de financement pour couvrir les dépenses associées à l'achat et pour hausser notre mise de fond. À cent dollars la pièce, nous vendions des dalles avec les noms de nos bienfaiteurs gravés dessus. Nous avons reçu l'appui financier de la ville de Vancouver, de la Vancouver Foundation, du gouvernement provincial et de la banque

VanCity, récoltant près de 150 000 \$. Nous avons obtenu un appui massif provenant d'un peu partout à travers la ville en partie parce que nous représentions une histoire et une image positive de la communauté artistique à une époque où celle-ci apportait peu de bonnes nouvelles. Heureusement – il faut leur reconnaître cela –, ni les développeurs ni les agents immobiliers ne s'attendaient à ce que nous cessions de critiquer le développement de condominiums dans notre quartier. En effet, nous avons attentivement suivi le dossier jusqu'au bout.

La transition fut difficile. L'ancien *grunt* était funky et décrépit, alors que le nouveau était impeccable. Avec le recul, je pense que toute cette histoire a su attirer les gens alors que plusieurs artistes ont déménagé dans l'édifice parce que nous y étions ; ces gens nous soutiennent toujours depuis. Chaque fois qu'un logement est en revente, l'annonce met l'accent sur le fait que la galerie *grunt* se trouve dans le même édifice. Par la suite, les développeurs nous ont avisés que cela avait été leur meilleur investissement et nous en étions franchement surpris !

La stratégie des bonus est très utilisée sur le marché du développement urbain de Vancouver, tout comme la gratuité du loyer dont bénéficient plusieurs groupes comme le Community Arts Council, le Craft Museum et la Contemporary Art Gallery. Lorsque le développeur veut construire plus en hauteur que le zonage le permet, un autre mode d'échange consiste à donner à la ville des espaces au premier étage. Ce qui permet à la ville d'offrir à son tour ces espaces aux groupes communautaires et/ou gérés par des artistes. La tradition veut qu'elle offre des baux de location sur vingt ans, à un dollar par an.

L'ACE regroupait des artistes, des architectes et des développeurs immobiliers afin de s'exprimer d'une voix unifiée auprès de la ville de Vancouver. Les développeurs avec lesquels nous avons fait affaire ont plus tard donné à la ville une trentaine d'unités dans un autre édifice. Devenues des logements subventionnés, ces unités coopératives sont aujourd'hui le foyer de plusieurs artistes seniors de Vancouver ; elles sont gérées par l'ancien président de l'ACE.

Dix ans plus tard, la situation s'est considérablement calmée. L'affaire Mount Pleasant a été une réussite. Elle nous a permis de stabiliser notre organisme et d'acquérir davantage de crédibilité auprès des agences de subvention. Mais surtout, elle fut très positive pour *grunt* car elle a permis de dissiper les vestiges d'un misérabilisme longtemps associé au milieu des arts autogérés.

À Vancouver, le soutien municipal et provincial pour les arts est mince. Jusqu'à récemment, le montant total que *grunt* obtenait de ces deux sources de financement pour son fonctionnement était de 20 000 \$ par an. C'est à cause de cette difficile réalité que nous avons été forcé d'accepter l'entente. Or, grâce à celle-ci, nous sommes maintenant en mesure de bien faire fonctionner un centre d'artistes situé dans la ville la plus chère du pays. Le fait que notre nom ait été évalué à 45 000 \$ sur le marché démontre le surréalisme de l'époque. Ainsi, le développement urbain étant inévitable, nous n'avons d'autre choix que de le faire tourner à notre avantage.

Un autre élément important à prendre en considération est le gain quant à la valeur résiduelle du bien immobilier. Celui-ci, à l'origine évalué à 180 000 \$, vaut aujourd'hui au moins 400 000 \$. Cette valeur résiduelle simplifie l'obtention de marges de crédit et le fonctionnement de l'organisme en général. Dans l'optique où le soutien gouvernemental ferait défaut, *grunt* a ainsi un tampon de protection, donc quoiqu'il arrive à Ottawa, nous continuerons d'exister. Ce qui est très positif.

Il y a environ deux ans, le gouvernement de la Colombie-Britannique a donné 25 millions de dollars à la Vancouver Foundation pour son Fonds Renaissance. Ce fonds est semblable au volet *incitatif aux fonds de dotation* du programme de consolidation des arts de Patrimoine canadien, qui offre aux organismes des sommes en contrepartie (souvent équivalentes) de celles obtenues auprès du secteur privé aux fins d'établir ou d'augmenter leur fonds de dotation. L'organisme peut ainsi recevoir une somme équivalente à celle qu'il obtient d'une source non gouvernementale.

En novembre 2006, *grunt* a demandé une hypothèque de 150 000 \$ sur la valeur résiduelle de son local – valeur accrue tout au long des 11 années de propriété – afin de créer le Legacy Fund de *grunt*. Cette initiative faisait partie d'un plan de souscription développé avec l'aide d'un conseiller. Le Legacy Fund de *grunt* est issu à la Vancouver Foundation.

La Vancouver Foundation, à travers son Fonds Renaissance, a harmonisé notre investissement initial de 150 000 \$ et Patrimoine canadien nous a donné 96 000 \$ (soit 64 % de la somme obtenue du Fonds Renaissance). Nous avons donc accumulé près de 400 000 \$ dans un fonds de dotation permanent pour la galerie. Nous avons récemment demandé 100 000 \$ au programme Medici – un autre fonds de la Vancouver Foundation – pour pouvoir embaucher une personne chargée de la souscription pour une période de deux ans. Nous sommes actuellement au milieu du processus qui fait suite à notre précédente campagne de financement ; il est donc difficile d'en prévoir les résultats. Toutefois, ces exemples montrent qu'un organisme peut utiliser son investissement immobilier comme levier pour d'autres fonds.

3.2 Les centres d'artistes autogérés de Calgary : Penser à l'avenir

Le texte qui suit est une contribution d'Anthea Black. Il comprend des extraits de deux autres documents qui offrent un bon aperçu du secteur.: *ARCs Envisioning the Future*, texte compilé par Sharon Adams (Quickdraw) en collaboration avec l'association des centres d'artistes autogérés de Calgary (ACARC), et *Artist Run Sector in Alberta*, rapport commandé par l'association des centres d'artistes d'Alberta. L'accès à ce dernier nous a été facilité grâce à Allison Sivak.

Au cours des dernières années, les centres d'artistes de Calgary se sont réunis régulièrement pour réfléchir à la question des espaces et infrastructures. Leur stratégie fut de produire une documentation écrite expliquant clairement qui sont ces centres, quels sont leurs objectifs et leurs

besoins en infrastructures. Deux documents sont donc présentement distribués aux différents organismes subventionnaires, incluant ceux de niveau municipal.

ARCs Envisioning the Future : Sommaire exécutif

Les informations que nous partageons ici ont été collectées et révisées lors d'échanges avec de nombreux intervenants et experts du domaine des arts et de l'immobilier. Ces idées, développées à travers plusieurs initiatives depuis trois ans, ont pour principal objectif de développer un guide permettant aux organismes d'acquérir leurs espaces de façon stable et durable. Nous avons fait ces recherches dans un esprit d'équité et de collaboration, demeurant au service de tous les centres d'artistes autogérés de Calgary.

Bien que les centres d'artistes autogérés aient activement façonné le paysage culturel de Calgary depuis plus de 30 ans, ces derniers doivent toujours faire face une instabilité permanente. Les centres d'artistes autogérés s'installent souvent en périphérie du centre-ville, cherchant des locaux vastes mais surtout abordables. Or, ces derniers sont transitoires à cause des pressions qu'exerce le marché du développement immobilier – entraînant soit des déménagements et des évictions, soit une augmentation considérable des coûts – ce qui fragilise davantage les organismes.

PROPOSITION

Cette proposition émane de l'ensemble des centres d'artistes autogérés de Calgary. Elle vise le développement de solutions concrètes pour que les centres de Calgary puissent – sous mode individuel ou regroupé – acquérir des locaux. Pour le type d'organisme qui nous incombe, il existe trois méthodes pouvant diminuer les coûts de fonctionnement. La première est de partager des ressources comme les infrastructures reliées aux communications, à l'entreposage, à l'entretien ménager, etc. Cela permet à chacun des organismes d'être plus efficace et de mieux remplir son mandat, mais sans entraver son autonomie. La seconde méthode découle des bénéfices de la propriété. Étant propriétaire, l'organisme est à l'abri des aléas de la location et il peut faire davantage de prévisions budgétaires. Une troisième méthode de réduction des coûts est possible si l'organisme a de l'espace supplémentaire qu'il peut louer. Les gains peuvent être réinvestis dans des activités ou dans l'entretien des infrastructures. Ces trois méthodes peuvent réduire considérablement les frais reliés au fonctionnement et à la location des espaces.

HISTOIRE DES CENTRES D'ARTISTES AUTOGÉRÉS

Les six centres d'artistes qui forment l'association des centres d'artistes autogérés de Calgary sont : Calgary Society of Independent Filmmakers, EMMEDIA Gallery & Production Society, Quickdraw Animation Society, New Gallery, Stride Gallery et Truck Gallery. Ces organismes représentent une richesse culturelle qui définit, en bonne partie, la communauté artistique de Calgary depuis maintenant plus de trois décennies. Ils offrent des ressources essentielles à la vie culturelle de la ville et, ensemble, ils stimulent les activités d'un large éventail d'artistes, écrivains, commissaires

d'art et autres producteurs culturels aux origines et expériences diversifiées. Grâce au travail de ces organismes, le public a accès à une culture contemporaine non commerciale.

Regroupés, ces six centres comptent environ 1 500 membres (payant un abonnement annuel), occupent 14 300 pieds carrés et paient plus de 137 200 \$ de loyer par an. Chaque centre a une liste d'envoi nationale et internationale comprenant de 350 à 800 adresses. L'an passé, 4 000 personnes ont payé pour assister à des présentations organisées par ces centres, et plus de 50 000 personnes ont assisté à leurs événements gratuits – expositions, conférences, festivals et projets d'art public, entre autres. Ensemble, ces six organismes représentent 125 ans d'administration des fonds publics réussie, de gestion responsable et de viabilité prouvée. L'association des centres d'artistes autogérés de Calgary (ACARC) est poussée par la vision d'une communauté artistique vibrante et unie ; vouant ses efforts au développement équitable d'opportunités et de principes de négociation pour les centres d'artistes autogérés de la ville.

Histoire et initiatives de l'association

Les représentants des centres de l'ACARC favorisent, de façon individuelle et collective, le développement de nouveaux espaces dynamiques, multifonctionnels, pouvant être partagés par plusieurs organismes de façon à stimuler le secteur de façon continue et à long terme.

À plusieurs moments au cours de leur histoire, chacun de ces centres – qui œuvrent surtout en arts visuels et médiatiques – a considéré l'idée de partager des espaces. Des modèles réussis comme la coopérative Méduse à Québec, le 401 rue Richmond à Toronto et l'alliance de Paved Arts New Media et la galerie AKA en Saskatoon, ont suscité de l'intérêt pour ce type de projet.

PARTICIPANTS

Le 8 mars 2005, lors d'une réunion de l'ACARC, il a été conclu que cinq des six organismes membres avaient un besoin pressant de trouver un nouvel espace pour poursuivre leurs activités afin d'éviter des situations mentionnées plus haut, dont la démolition, l'éviction, etc. Ces situations étant de plus en plus courantes, elles se traduisirent en une impuissance de la part des artistes et de leurs collectifs.

Il a alors été décidé que les six organismes se soutiendraient mutuellement dans la quête d'un espace stable pour l'accomplissement de leur mandat et de leur vision. Les six organismes sont des centres d'artistes autogérés sans but lucratif et ils ont été mentionnés plus haut : Calgary Society of Independent Filmmakers, EMMEDIA Gallery & Production Society, Quickdraw Animation Society, New Gallery, Stride Gallery et Truck Gallery. D'autres intervenants du secteur culturel issus d'une pluralité de disciplines ont exprimé leurs intérêts pour cette initiative, croyant que ce genre de collaborations les aiderait à survivre et à faire progresser les activités des centres d'artistes de Calgary.

RECHERCHE DE LIEUX ET CHIFFRES

Les recherches effectuées de février à mars 2005 ont montré que le prix de location de ce genre d'espace varie entre 17,56 \$ et 28 \$ par pied carré, excluant les frais de fonctionnement. Ceux-ci varient entre 2 \$ et 8,50 \$ par pied carré selon le quartier et l'emplacement du local – front, étage, etc.

Le Secteur des centres d'artistes autogérés – section 4. Espaces (extrait)

Pouvoir compter sur un espace pour fonctionner est un défi et une question majeure pour tous les centres interrogés. Stride, Truck, la New Gallery et Harcourt House louent selon des baux à court terme et à des propriétaires qui peuvent bien ne pas leur renouveler. Tandis que SNAP et Latitude 53 viennent de déménager séparément, après avoir partagé leur espace pendant une dizaine d'années, les directeurs de ces deux organismes explorent présentement la possibilité d'acheter.

Dans chaque ville, les centres d'artistes autogérés ont exploré et explorent toujours l'idée de partager un édifice, afin d'augmenter leur pouvoir d'achat et de négociation lorsque le temps sera venu de renouveler leur bail. Le partage d'espace est sans doute bénéfique. Il permet de réduire les coûts des ressources et des services utilisés. De plus, il élargit l'auditoire qui, visitant un centre, découvre les activités des autres. Il y a cependant d'autres variables à considérer, comme le fait que la plupart de ces organismes puisent leurs fonds dans les mêmes agences et sont donc tous atteints par les mêmes coupures budgétaires ou autres circonstances similaires. Si plusieurs centres envisagent de partager un lieu, il serait souhaitable, par exemple, qu'ils cherchent à louer l'espace restant à des groupes subventionnés ou financés par d'autres agences. De plus, même si chaque centre reconnaît clairement sa différence et se distingue des autres centres de sa ville (ou province), il vaut la peine de signaler que l'auditoire pourrait ne pas les distinguer si facilement. La consolidation conjointe de ressources ne doit pas empêcher les centres de travailler à leur façon et selon leurs priorités.

Les six groupes estiment qu'il faut cesser de louer des espaces et commencer à investir cet argent dans l'acquisition de biens immobiliers. Il s'agit de reconnaître qu'il est devenu peu stratégique de louer des espaces alors que les loyers dans les grandes villes ne font que grimper. (Un autre facteur important pour le fonctionnement et la visibilité des organismes artistiques est d'être situé dans une région centrale. Il en va aussi de leur identité.) Présentement, Stride est le seul de ces organismes à avoir un fonds de dotation. Ce capital a par ailleurs été accumulé grâce à l'argent qu'ils reçoivent du casino (loi d'Alberta). L'argent obtenu de cette façon peut être destinée à un fonds de dotation. Car il ne faut pas oublier que pour les organismes de petite taille, l'efficacité des campagnes de souscription reste douteuse.

Étant donné le travail nécessaire pour augmenter la visibilité des centres d'artistes auprès du grand public et le fait que la plupart des donateurs sont des artistes, des étudiants et des gens du milieu académique, il est évident

que les ressources sur lesquelles ils peuvent compter lors de leurs campagnes de financement restent plutôt limitées. Avant de plonger dans une campagne de financement, il est recommandable que les centres étudient sérieusement le soutien existant et la faisabilité d'une telle entreprise. Lors du dialogue tenu à travers le Canada sur le financement et les modèles d'investissement (voir la section 5 pour plus de détails), Todd Janes, de Latitude 53, suggérait d'approcher une entité gouvernementale ou une fondation avec un plan d'achat immobilier leur proposant d'être partenaire pour un investissement à long terme.

3.3 Les centres d'artistes autogérés d'Halifax et la CBC (par Mireille Bourgeois)

Il y a huit ans, Ann Verrall, artiste et travailleuse culturelle, a approché Fred Mattocks, alors directeur de CBC Maritimes. Suite à leur échange, Mattocks a décidé de laisser plusieurs centres d'artistes d'Halifax occuper les locaux de CBC qui étaient restés vides suite à plusieurs années de réduction de personnel dues aux successives coupures budgétaires. CBC Maritimes a alors accueilli AFLOOP (Atlantic Filmmakers Co-op), CFAT (Centre for Art Tapes) et quatre autres centres d'artistes sans but lucratif à titre de commanditaire.

Aujourd'hui, ils sont encore dans le même édifice. Toutefois, CBC fait et défait de nouveaux projets concernant cet espace, au point qu'il est difficile de prévoir ce qui arrivera. Dans le pire des cas, ils pourraient les avertir de quitter les lieux alors que dans le meilleur des cas, CBC prendra des décennies avant d'agir, ce qui leur permettrait de rester à cet endroit. Aussi, ils pourraient agir tous ensemble en amorçant une campagne de financement pour s'installer dans l'autre édifice de la CBC – situé sur le « common land » d'Halifax, une zone que les développeurs immobiliers n'ont pas le droit de toucher.

Les centres d'artistes commencent à manquer d'espace – AFLOOP a récemment établi un studio d'animation dans un autre lieu, alors que la sécurité de l'édifice, très stricte, complique les visites et activités en dehors des horaires de bureau. Toutefois, la recherche d'une solution immobilière durable n'est pas encore une solution envisagée parce qu'ils ont toujours d'excellentes conditions de location. Ce qui veut dire que si et quand CBC décidera de reprendre ses locaux, il est fort probable qu'ils se retrouveront dans une situation difficile. À moins qu'ils commencent tout de suite à envisager l'avenir sérieusement...

3.4 Les centres d'artistes autogérés de Montréal (par Peter Sandmark)

J'ai fait partie de la Société du 5 avril (nommée ainsi d'après sa date de fondation) qui, vers la fin des années 1980, a réuni des groupes d'artistes et des galeries afin de chercher un édifice. J'y ai d'abord participé en tant que représentant de Main film, puis de l'Alliance.

Le premier scénario envisagé fut d'acheter les espaces que nous occupions au 4040 Saint-Laurent – les locaux de l'édifice étaient en train de devenir des condominiums. Ce scénario fut vite rejeté pour plusieurs raisons, dont le prix, le manque d'espace en cas d'expansion et la faute de temps pour mener une campagne de financement. Nous avons donc tous emménagé dans différents locaux, louant encore, avec le projet d'acheter un édifice commun dans le futur. La prochaine étape a consisté à solliciter l'appui de la ville. Nous avons examiné plusieurs locaux appartenant à la ville de Montréal et ils nous ont finalement offert un espace proche du Vieux-Port, une zone qu'ils souhaitaient développer, mais qui, malheureusement, était un peu trop loin des lieux fréquentés par nos membres et notre auditoire habituel.

Plusieurs centres et organismes se sont alors mis ensemble pour louer dans le même édifice, ce qui leur donna un pouvoir de négociation considérable en tant que groupe. L'édifice situé au 460 Ouest de la rue Saint-Catherine en est le meilleur exemple. On y trouve le Vidéographe distribution, les Films de l'Autre, la galerie Skol, la Centrale, entre autres. Des groupes similaires ont emménagé dans le même édifice et, aujourd'hui, il est presque exclusivement occupé par des organismes artistiques et culturels. Tous ces locataires s'appuient mutuellement à l'heure de négocier le prix du loyer avec le propriétaire.

Conclusion : Je pense qu'il est souhaitable que les organismes artistiques travaillent ensemble et exercent de la pression auprès de la ville pour obtenir des espaces. La meilleure stratégie est de signer un bail à long terme avec la ville, incluant la possibilité d'acheter – de sorte qu'un ensemble d'organismes puisse former un trust, par exemple, pour devenir propriétaires. Et si des fonds ont été cumulés à cette fin, la requête de ces organismes auprès du gouvernement de leur ville aura plus de poids.

4. Stratégies

Défendre nos intérêts

« Je crois fermement que les organismes artistiques apportent une grande valeur à leur environnement et que les fonctionnaires municipaux devraient en tenir compte dans leurs projets de revitalisation urbaine. Les organismes artistiques ont les compétences pour planifier leur avenir, il faut simplement que des ressources soient mises à leur disposition. » Melody Jacobson

Prendre le contrôle de la situation

L'idée de devoir déménager un organisme peut être accablante. L'opération devient toutefois plus aisée lorsqu'elle est faite en partenariat avec d'autres organismes ; suivant les conseils d'un comité qui aidera à concevoir le projet ; accompagnée de recherches en matière financière et immobilière ; travaillant de concert avec le gouvernement municipal. Le comité doit préparer le plan d'achat immobilier gardant une approche équitable et communautaire. Les défis à relever par l'organisme sont nombreux et varient de ville en ville, de région en région. Certaines villes sont mieux outillées pour appuyer les centres d'artistes autogérés, tandis que d'autres comptent sur peu ou pas de ressources. Il faut être préparé pour informer les développeurs immobiliers et les fonctionnaires municipaux des bénéfices qu'il y a à soutenir les espaces culturels autogérés.

Vous trouverez ci-dessous une liste de questions que l'organisme devrait considérer :

- 1) Est-ce que les gens qui contribuent le plus aux activités de l'organisme soutiennent le plan tel qu'il est proposé ?
- 2) Quelles sont les priorités selon l'ensemble des gens qui constitue l'organisme ?
- 3) Est-ce que ces gens souhaitent appuyer les objectifs proposés et travailler pour y parvenir ?
- 4) Est-ce que l'objectif financier est réaliste ou faut-il le modifier ?
- 5) Quel est le meilleur moment pour mettre le plan en marche ?
- 6) Quelles informations additionnelles devraient être partagées ?
- 7) Qui devrait présider la campagne et qui devrait être sur les différents comités ?
- 8) De quel financement dispose l'organisme (fondations, dons) ? Et quels fonds est-il capable d'obtenir des différentes agences et via des campagnes de financement ?

Plan d'affaires

Bien que le terme 'plan d'affaires' semble aller à l'encontre de la culture des organismes autogérés, il s'agit d'un outil précieux lorsqu'un organisme veut se donner des objectifs. À la base, être autogéré signifie que les artistes contrôlent leurs outils de production, de présentation et de dissémination. Or les organismes artistiques autogérés sont gérés comme des entreprises, faisant davantage avec moins de ressources que la plupart des entreprises commerciales.

Certains organismes choisissent d'embaucher un consultant pour assister le conseil d'administration à préparer le plan d'affaires. Un fonds est disponible à cet effet, au Conseil des arts du Canada, nommé La Brigade volante / The Flying Squad.

Le plan d'affaires est un sommaire décrivant tout ce que l'organisme espère accomplir en établissant son espace permanent, et comment il envisage de gérer ses ressources pour y parvenir. C'est le plan qui guidera l'organisme dans cette transition complexe. Il permettra aussi au conseil d'administration de garder le cap sur un ensemble d'objectifs clairs et sur un plan d'action. De plus, le plan d'affaires est essentiel afin que des investisseurs puissent évaluer le projet et déterminer leur implication.

1. Le **plan d'affaires** identifie les objectifs généraux de l'organisme en rapport avec son mandat. Le conseil d'administration doit atteindre un consensus et approuver le plan. Il doit être accompagné de :

- une description du lieu désiré, des gens servis par l'organisme et des effets positifs tangibles que l'organisme a sur la communauté.
- une liste d'alliances stratégiques et de partenariats potentiels.
- une liste des besoins de l'organisme en matière d'équipement et d'espace, incluant des spécifications techniques comme l'acoustique des locaux, les besoins d'espace d'archivage ou d'entreposage, l'étage préféré, l'accessibilité.

2. Le **plan financier** spécifie le montant d'argent et d'investissement externe dont l'organisme a besoin, et dans quels délais. Il doit être accompagné de :

- une analyse des coûts vis-à-vis des bénéfices.
- une description sommaire des défis et des bénéfices à court et à long terme.

3. Le **plan d'action** décrit les tâches à accomplir et les personnes responsables pour chacune. Puisque ces organismes sont en bonne partie gérés par des bénévoles, il est utile d'avoir un plan sur papier qui permette de bien guider les efforts et de prévoir les problèmes potentiels.

Campagnes de financement

Dans le secteur privé, on adore les campagnes de financement ! Les agences gouvernementales aussi ont tendance à les soutenir. Quant aux donateurs, ils veulent un plan fort et des objectifs clairs. La proposition doit démontrer :

- une image institutionnelle positive
- un plan stratégique bien conçu et une bonne gestion fiscale
- des bénéfices tangibles pour eux et pour la communauté
- créativité et originalité
- un véritable besoin : pourquoi devraient-ils financer cette campagne ?

Les gens donnent aux gens. La façon la plus efficace de solliciter de l'appui repose sur de fervents individus qui visitent leurs pairs et affirment : Je crois

en cette cause. Je la soutiens financièrement et personnellement. Vous joindriez-vous à cette cause ?

Les gens ont aussi tendance à donner du temps et de l'argent lorsqu'ils ont été invités à fournir des idées ou un avis. Les bénévoles et donateurs potentiels doivent sentir qu'ils font partie de la campagne, car la plupart des gens soutiennent des initiatives qui les incluent dans le processus de prise de décisions.

5. Ressources

Ressources régionales

Chaque municipalité a ses propres politiques et directives concernant la planification et le développement urbains, d'où la nécessité de recherches spécifiques à chaque cas.

Par exemple, le terme 'bonusing' est propre à Vancouver et désigne une politique qui encourage les développeurs à donner des espaces à la municipalité pour des fins publiques. Cette politique a été fondamentale dans la création de locaux et logements abordables. Bien que les caractéristiques des bonus soient discutées au cas par cas, l'idée est toujours de tirer, de la revalorisation d'une zone urbaine, des bénéfices proportionnels pour la communauté – sous forme de logements sociaux (par exemple, voir www.nhi.org)

En échange, le développeur est autorisé à agrandir une zone urbaine. Plusieurs institutions artistiques de Vancouver ont eu leur espace grâce à cette méthode. La ville de Vancouver signe un contrat de 20 à 25 ans avec un groupe artistique ou communautaire au prix symbolique d'un dollar (1 \$) par an. Avec cette entente, le groupe en question est censé investir l'argent qu'il épargne en loyer dans un fonds ou un placement qui, après ces 20 ou 25 ans, paiera le loyer. Ce système pourrait être implanté dans d'autres villes. Il est avantageux pour les organismes de petite taille et il encourage la viabilité.

5.1 Liste internationale d'espaces gérés par des artistes

401 Richmond, Toronto, ON
<http://www.401richmond.net>

Art Space, Winnipeg, MB
<http://www.art-space.ca>

Art Space USA
<http://www.artspaceusa.org>

Cultural Industries Quarter Agency, Sheffield, UK
<http://www.ciq.org.uk>

Custard Factory, Birmingham, UK
<http://www.custardfactory.com>

Distillery District, Toronto, ON
<http://www.thedistillerydistrict.com>

Gladstone Hotel, Toronto, ON
<http://www.gladstonehotel.com>

Projet Artists in East London

<http://www.artistsineastlondon.org>

Space Studios, UK
<http://www.spacestudios.org.uk>

Toronto Artscape, ON
<http://www.torontoartscape.on.ca>

Urban Space, Toronto, ON
<http://www.urbanspace.org>

5.2 Réseau de groupes

Creative London, London, UK
<http://www.creativelondon.org.uk>

5.3 Programmes de financement

La Brigade volante, Conseil des arts du Canada
<http://www.canadacouncil.ca>

Creative Clusters Program, Toronto Artscape 2006 (old program but maybe available in the future?)
<http://www.torontoartscape.on.ca/ccdp>

Espaces culturels Canada, Patrimoine canadien
http://www.pch.gc.ca/progs/ecc-csp/index_f.cfm

Programme Propos urbains de la Fondation de la famille Samuel and Saidye Bronfman
<http://www.bronfmanfoundation.org/urban>

5.4 Les biens immobiliers au Canada

Statistiques sur le prix des immeubles à travers le Canada : résidentiel
<http://www.crea.ca>

Statistiques sur le secteur immobilier commercial
<http://www.icx.ca>

Société canadienne d'hypothèque et de logement
<http://www.cmhc-schl.gc.ca>

5.5 Recherche et politiques

Arts Advocate
<http://www.artsadvocate.com>

Artfactories
<http://www.artfactories.net>

Canadian Urban Institute
<http://www.canurb.com>

Ideas That Matter
<http://www.ideasthatmatter.com>

Global Cities Program, University of Toronto
<http://www.globalcities.ca>

Neptis Foundation
<http://www.neptis.org>

Places to Grow, programme du Ministère du renouvellement de
l'infrastructure publique de l'Ontario
<http://www.pir.gov.on.ca>

Planetizen
<http://www.planetizen.com>

Richard Florida's web site
<http://www.creativeclass.org>

Smart City Radio
<http://www.smartcityradio.com>

Toronto Artscape Research Projects
<http://www.torontoartscape.on.ca>

5.6 Conférences

ENCATC 2007
15e Conférence annuelle en Suède sur « Entrepreneurship and Education in
Cultural Life »
<http://encatc.natverkstan.net>

The Association for Cultural Economics International 15th International
Conference on Cultural Economics, Montreal , June 19 - 22, 2008
<http://www.acei.neu.edu>

6. Personnes ayant contribué au texte (au mois de mai 2006)

Melody Jacobson, déléguée de la région des Prairies et Territoires du Nord-Ouest de l'AAMI ; Coordonnatrice des opérations de la Calgary Society of Independent Filmmakers

Mireille Bourgeois, directrice de région atlantique de l'AAMI ; Centre for Art Tapes (Halifax)

Diane Dickert, directrice d'EMMedia (Calgary)

Glenn Alteen, directeur de la galerie grunt (Vancouver)

Peter Sandmark, directeur de Media Net (Victoria)

Tomas Jonsson, membre du comité d'administration du festival Mountain Standard Time M:ST et membre de l'association de centres d'artistes autogérés de Calgary (ACARC)

Anthea Black, directrice de la galerie Stride (Calgary)

Liz Barron, Coordonnatrice de Coalition nationale des arts médiatiques indigènes (région de l'AAMI)

Jennifer Dornier, directrice nationale de l'Alliance des arts médiatiques indépendants (AAMI)

Brian Braganza, directrice exécutive du Heartwood Centre for Community Youth Development (Halifax)

Nous remercions la contribution d'**Allison Sivak** et de l'association de centres d'artistes autogérés de Calgary (ACARC).