SOUS-COMITÉ PME DU COMITÉ ARTS-AFFAIRES

CONSEIL DES **ARTS** DE **MONTRÉAL**

SOUS-COMITÉ PME DU COMITÉ ARTS-AFFAIRES

Pistes d'actions pour de nouvelles initiatives arts-affaires

Rapport préliminaire

Mai 2014

CONSEIL DES **ARTS** DE **MONTRÉAL**

Conseil des arts de Montréal
1210 Sherbrooke E.
Montreal, QC.
H2L 1L9
Téléphone: 514 280-3580
www.artsmontreal.org

© Copyright 2014 Conseil des arts de Montréal

Note au lecteur :

Ce rapport préliminaire vise à ouvrir la conversation sur la relation existant entre les arts et les PME ainsi que les freins à cette relation. Plutôt que d'attendre la parution d'un rapport plus exhaustif sur la question, le comité a préféré partager dès à présent ses constat préliminaires, dans le format que vous avez sous les yeux. Le comité prie donc ses lecteurs de comprendre les limites du présent document et s'ils le souhaitent, de partager leurs commentaires et observations avec le Conseil des arts de Montréal.

Membres du sous-comité

Ben Marc Diendéré
Vice-président aux communications
et affaires publiques, La Coop fédérée

Ben Marc Diendéré a œuvré successivement à la Société de développement des entreprises culturelles du Québec et à Partenariat International avant de se joindre à La Coop fédérée, où il occupe présentement le poste de vice-président aux communications et affaires publiques. Il a notamment occupé, de 2005 à 2011, le poste de directeur principal aux relations institutionnelles, affaires publiques, corporatives chez Québecor Media Inc. Ben Marc est diplômé de 2e cycle de HEC Montréal. Il est aussi détenteur d'une maîtrise en gestion et en marketing de la Sorbonne Assas – Institut français de presse – Paris 2 et d'une maîtrise de Sociologie de l'information et de la communication de l'Université de Ouagadougou.

Fannie Labonté
Adjointe aux directions,
Nouveau Théâtre Expérimental

Fannie Labonté détient un baccalauréat en études théâtrales, profil entrepreneurial de l'Université Laval ainsi qu'un DESS en gestion des organismes culturels de HEC Montréal. Depuis 2008, elle a travaillé auprès d'organismes culturels de différentes envergures tels que le Théâtre Espace Libre, La Revue Liberté, Pétrus et le Théâtre Aux Écuries. Ces expériences lui ont permis de dresser un portrait réaliste du milieu culturel de la métropole et d'acquérir de solides compétences en administration et en communication. Désireuse d'approfondir sa réflexion, elle entame en 2012 la maîtrise en management des entreprises culturelles à HEC de Montréal. C'est dans ce contexte qu'elle se joint au sous-comité PME du Conseil des arts de Montréal. Parallèlement à ses études et à son implication au CAM, Fannie occupe le poste d'adjointe aux directions au Nouveau Théâtre Expérimental.

Stéphane Lajoie, ing., M.Sc.

Détenteur d'un baccalauréat en génie civil de l'Université de Sherbrooke en 1997 et d'une maîtrise en traitement des eaux de l'Université Laval en 1999, M. Lajoie, à titre d'ingénieur, a œuvré successivement chez SNC-Lavalin, John Meunier, Cegertec WorleyParsons et BBA. Tout au long de sa carrière, il a participé activement à la réalisation de multiples projets d'ingénierie tantôt à titre de gestionnaire, concepteur ou surveillant de chantier aussi bien au niveau national qu'international. Passionné d'art et de culture, il pratique la sculpture et la peinture, siège au comité PME du Conseil des arts de Montréal et est inscrit en formation continue à la faculté des arts de l'UQAM depuis 2011.

Graphisme : Serge Côté
Support artistique / Extrait de tableaux : Stéphane Lajoie

Johanne Tremblay, Ph.D.
Directrice du développement
et des communications,
Louise Bédard Danse

Johanne détient un Ph. D. en muséologie, médiation, patrimoine de l'Université du Québec à Montréal. Après sa maîtrise en Études des arts, préparant son DESS en gestion d'organismes culturels et parallèlement à ses activités professionnelles, elle s'éprend de questions politiques et institutionnelles. Son parcours pluridisciplinaire et ses nombreux déplacements internationaux la sensibilisent au croisement des enjeux. Johanne conduit sa recherche doctorale en France, au sein du laboratoire Culture & Communication de l'Université d'Avignon, où elle enseigne de 2009 à 2012, en plus d'être responsable pédagogique des parcours conjoints avec l'Institut supérieur des techniques du spectacle (ISTS). Johanne est aujourd'hui Directrice du développement et des communications chez Louise Bédard Danse, blogueuse invitée (culture365) et membre du sous-comité PME du Conseil des arts de Montréal.

Natalie Chapdelaine
Chargée de projets arts-affaires,
Conseil des arts de Montréal

Conseil des arts de Montréal

Natalie a joint son intérêt professionnel à sa passion: en tant que chargée de projets au Conseil des arts de Montréal, elle œuvre à tisser des liens entre le milieu des arts et le milieu des affaires. Première à occuper cette fonction, elle met à profit son expérience de plus de 10 années au sein d'associations et de conseils d'administration pour créer des passerelles qui rendent plus faciles les échanges entre ces deux mondes. Elle a entre autres collaboré en 2009 à la création de artsScène Montréal (Bfta), qui fait la promotion de l'engagement des jeunes professionnels pour les arts, dont elle a coprésidé les activités de 2010 à 2012.

Nathalie Maillé
Directrice générale,
Conseil des arts de Montréal

Conseil des arts de Montréal

Nathalie Maillé est la directrice générale du Conseil des arts de Montréal. Détenant une solide connaissance des enjeux des arts et de la culture, particulièrement sur le territoire montréalais, Nathalie Maillé a contribué à la mise sur pied de plusieurs programmes favorisant une meilleure reconnaissance de la relève artistique et de la diversité culturelle dans les arts. Elle a également consolidé un important réseau de diffusion des œuvres des créateurs montréalais, en collaboration avec les différentes municipalités de l'île de Montréal, via le programme *Le Conseil des arts de Montréal en tournée.*

Table des matières

SOMMAIRE EXÉCUTIF 1
1 INTRODUCTION 3
1.1 Historique du sous-comité 3
1.2 Contexte 3
1.3 Objectif 5
1.4 Objectif et contenu du rapport 5
2 PREMIERS CONSTATS 7
2.1 PME 7
2.1.1 Portrait des PME participantes à la recherche 7
2.1.2 Information recueillie 8
2.2 Organismes artistiques 10
2.2.1 Portrait des participants 10
2.2.2 Information recueillie 10
2.3 Discussions 12
2.3.1 Des obstacles en tous genres 12
2.3.2 Des opportunités 15
2.3.3 Une absence dans le discours 17
2.3.4 Des actions qui peuvent être mises en place par le CAM 17
3 RECOMMANDATIONS PRÉLIMINAIRES DU COMITÉ 21
3.1 Pistes d'Actions 21
3.1.1 Communication 21
3.1.2 Expérimentation 22
3.1.3 Réalisation d'une étude à grande échelle 23
3.1.4 Production de guides pratiques 23

Table des matières

4 REVUE DE L'INFORMATION DISPONIBLE 25

4.1 PME 27

4.1.1 Définition 27

4.1.2 Portrait des PME 27

4.1.3 Rapport qu'entretiennent les PME avec les arts 29

4.1.4 Guides arts et affaires 31

4.1.5 Pertinence et recommandations 33

4.2 Organismes artistiques 34

4.2.1 Définition 34

4.2.2 Disciplines artistiques 34

4.2.3 Portrait des organismes artistiques 34

4.2.4 Pertinence et recommandations 37

5 DISPOSITIF DE RECHERCHE DU POTENTIEL D'INTÉRÊT DES PME .. 39

5.1 Analyse matricielle – Évaluation du potentiel d'intérêt culturel des PME par domaine 39

5.1.1 Méthodologie 39

5.1.2 Pertinence et recommandations 39

5.2 Groupes de discussion – Évaluation du portrait, du potentiel, des embûches et des opportunités 40

5.2.1 Intention 40

5.3 Méthodologie 41

5.3.1 Approche et formulation des hypothèses 41

5.3.2 Pertinence et recommandations 45

RÉFÉRENCES 46

ANNEXE A 47

ANNEXE B 53

Sommaire exécutif

L'objectif du sous-comité PME est de proposer des pistes d'actions qui pourraient servir de base à de **nouvelles initiatives arts-affaires entre les PME** de la région montréalaise et le **Conseil des arts de Montréal** ou ses partenaires et **organismes artistiques**. Le présent rapport fait état des recherches accomplies par ce sous-comité et émet quelques pistes de recommandations.

La **revue d'information disponible**, présentée à la section 4, fournit des éléments contextuels qui permettent, entre autres, de comprendre que les PME comme les organismes artistiques ont des contraintes majeures qui les empêchent mutuellement de tisser des relations arts-affaires approfondies entre elles. Au nombre de ces contraintes, nommons le manque de ressources humaines et financières ainsi que la faible disponibilité en temps. On y constate de plus que les PME constituent la force économique dominante de Montréal, mais que ce milieu est particulièrement fractionné en plusieurs secteurs d'activités. De son côté, avec la baisse des financements publics, la multiplication du nombre d'organismes artistiques à Montréal et l'expansion des plateformes technologiques de communication ou de diffusion, le milieu artistique vit toujours avec des contraintes financières importantes et évolue dans un environnement de plus en plus compétitif.

Le milieu artistique a donc besoin d'un soutien financier accru provenant du secteur des affaires (incluant les PME), tandis que les dirigeants de PME n'ont pas pour préoccupation première de tisser des liens avec le milieu des arts.

Ces informations, quoiqu'utiles pour mieux comprendre les PME et évaluer leur potentiel d'intérêt envers les arts, ne donnent toutefois pas de renseignements suffisants quant à l'implication concrète des PME dans le domaine des arts. La disponibilité des informations requises pour atteindre l'objectif du sous-comité apparaît conséquemment comme déficiente et des sources alternatives de recherche et de collecte d'informations ont donc été envisagées. Deux **groupes de discussions** ont été reçus en présence de membres du sous-comité. Ces rencontres visaient à traiter directement des questions laissées en suspens par la recherche d'information auprès de sources secondaires.

Plus précisément, les groupes de discussion ont pourvu l'étude du sous-comité de **résultats préliminaires** d'intérêt en lien direct avec son triple mandat qui est :

1. l'identification d'un nombre significatif **d'opportunités** et **d'embûches** qui la caractérisent;
2. l'**ébauche** d'un premier **portrait**;
3. la qualification de son potentiel ainsi que des mécanismes qui l'organisent et la sous-tendent.

Les résultats préliminaires laissent entrevoir qu'il y a un réel potentiel en matière de partenariats arts-affaires entre les organismes artistiques et les PME.

A la lumière de la recherche effectuée, il apparaît que les éléments suivants semblent être les **piliers d'une relations profitable** tant pour les organismes artistiques que pour les PME :

- Des actions qui prennent en compte la **limite réelle de temps** que chacune des parties a à consacrer à l'autre;
- Des projets qui permettent de tisser des liens entre la PME et l'organisme artistique qui soient **réciproques** et qui permettent d'une part à la PME de sentir que son implication a un impact certain et d'autre part à l'organisme artistique de jouir, non pas que d'un appui financier, mais d'un appui multiple (expertise, réseaux, biens et services courants et récurrents etc.);
- Des **mandats clairs** de part et d'autre qui engagent activement (même si c'est pour peu de temps et de ressources) les deux parties;
- Une **reconnaissance mutuelle** de ce que chacun fait pour l'autre. Il est important dans le cas présent que les PME expriment clairement et si possible, publiquement, ce que les organismes artistiques font pour elles.

Les prochaines étapes recommandées par le sous-comité PME :

1. **La mise sur pied d'actions de communication pour faire connaître ces constats et stimuler la prise de conscience autour des enjeux présentés dans ce rapport, plus particulièrement en utilisant des exemples précis de succès PME-Art;**
2. **L'expérimentation de certains exemples de partenariats imaginés dans le cadre de la présente recherche; la promotion des projets pilotes et des bonnes pratiques;**
3. **La réalisation d'une étude exhaustive et représentative de l'ensemble de la population des PME et du milieu culturel;**
4. **La rédaction de guides pratiques à l'intention des PME et du milieu culturel les orientant sur ce que les deux parties peuvent s'apporter mutuellement.**

Introduction

1

Historique du sous-comité

1.1

Le sous-comité PME (petites et moyennes entreprises) est né d'un désir du Conseil des arts de Montréal de mieux comprendre les relations entre les arts et les PME. Il réunit un groupe de professionnels évoluant au sein de PME et d'artistes et de travailleurs culturels ayant à cœur de développer une offre de services adaptée à ce type d'entreprise. Le sous-comité se rapporte au Comité arts-affaires du Conseil des arts de Montréal (CAM), qui est, lui, chargé du suivi de la mise en œuvre des actions arts-affaires du Conseil.

Formé au début de l'automne 2012, le sous-comité a tenu le sa première rencontre 12 octobre 2012. La réunion avait pour objectif de discuter de la charte de projet afin de confirmer les objectifs du sous-comité, ainsi que l'échéancier de réalisation. Enrichi de deux nouveaux membres en octobre 2013, le rythme du travail s'est accéléré. Le sous-comité s'est réuni sur une base mensuelle et a été responsable de mener à bien l'étude des PME. Des comptes-rendus ont été préparés pour chaque réunion.

Contexte

1.2

Depuis cinq ans, le développement du dossier arts-affaires a permis d'identifier plusieurs pistes d'actions pour rapprocher les milieux des arts et des affaires, entre autres :

- Développer un goût philanthropique chez les jeunes;
- Ramener vers les arts les entreprises qui ont délaissé ce secteur dans leurs dons corporatifs;
- Doter les conseils d'administrations d'organismes artistiques en sang neuf issu du milieu des affaires (bénévoles d'affaires);
- Intéresser à la philanthropie culturelle les immigrants investisseurs;
- Intéresser les responsables des PME à la philanthropie planifiée en culture (Dons et legs testamentaires);
- Mobiliser et unir les acteurs du milieu culturel pour des campagnes de financement communes et à plus grande portée.

Bien que certaines de ces actions aient déjà été entreprises et ont même commencé à porter fruits, un secteur entier de notre économie n'a pas encore été ciblé, ni même analysé, pour son potentiel philanthropique : celui des PME. On sait que la grande majorité des entreprises au Québec sont des petites et moyennes entreprises et même, selon les chiffres du ministère des Finances et de l'Économie (MDEIE) de 2007, quand on considère les entreprises de 200 employés ou moins, celles-ci représentent 99 % des entreprises du Québec. Ces entreprises font partie de réseaux qui leur sont propres, sont parfois fournisseurs de services pour de plus grandes entreprises, et ont leurs enjeux propres. La culture philanthropique y est nettement moins développée; souvent par manque de temps des entrepreneu qui dévouent tout leur temps à porter à bout de bras leur petite entreprise.

Objectif

Ce que cherche à comprendre le Conseil des arts de Montréal, ce sont les attentes et les réticences des PME dans le cadre d'initiatives arts-affaires. Le Conseil des arts souhaite par ricochet élever le discours pour participer, concrètement et en restant fidèle à sa mission, à l'intégration des arts et de la culture aux valeurs économiques, sociales et environnementales. Il vise également à encourager les PME à aborder d'un point de vue du développement des affaires certaines actions arts-affaires, leurs ressources humaines et leurs pratiques en matière de développement durable.

L'objectif du sous-comité est de **proposer des pistes d'actions qui pourraient servir de base à de nouvelles initiatives arts-affaires entre les PME de la région montréalaise et le Conseil des arts de Montréal ou ses partenaires et organismes artistiques.**

Pour réaliser l'objectif qu'il s'est fixé, le sous-comité a un triple mandat :

1. Dresser un portrait de la relation entre les PME et les organismes artistiques dans la région montréalaise;
2. Évaluer le potentiel de la relation PME et organismes artistiques ainsi que les mécanismes qui l'organisent et la sous-tendent;
3. Identifier les opportunités et les embûches au cœur de la relation PME et organismes artistiques.

Objectif et contenu du rapport

L'objectif de ce rapport est de présenter à la direction du Conseil des arts et au comité arts-affaires les observations préliminaires du potentiel philanthropique chez les PME.

Le rapport couvre les éléments suivants :

- État du portrait des PME dans la région de Montréal;
- État du portrait des organismes artistiques dans la région de Montréal;
- Pistes de rapprochement entre les arts et les PME;
- Méthodologie de l'étude, premiers constats et identification des objectifs.

Premiers constats

Étant donné que la revue d'information disponible a demontré des déficiences sur la question précise de la relation des arts et des PME, le sous-comité a procédé à deux rencontres sous forme de groupes de discussion (focus group). Une première rencontre a réuni 6 personnes du milieu culturel et une seconde rencontre a réuni 4 représentants de PME; elles ont été suivies par deux rencontres individuelles afin d'amasser un nombre suffisant de points de vue pour étayer les constats préliminaires. La méthodologie employée est expliquée à la section 5. Mentionnons seulement que cet exercice visait à approfondir notre connaissance de première main sur les préoccupations et les défis qui animent le milieu culturel et les PME dans leurs relations avec l'autre, afin de mettre à l'épreuve les conclusions provenant de l'information recueillie ainsi que des pistes de rapprochement arts-affaires imaginées par le sous-comité.

PME

Portrait des PME participantes à la recherche

Les entrepreneurs rencontrés sont actifs dans les domaines du commerce, de la restauration et des services (comptabilité, droit). D'âges et de parcours différents, et malgré le fait qu'ils n'œuvrent pas dans des domaines connexes, ces professionnels rencontrent des difficultés similaires dans le cadre de leurs activités. Ainsi, **la formation de la relève**, les **ressources humaines** et la **croissance** de leurs entreprises sont au cœur de leurs préoccupations. Bien que l'échantillon de PME ait été composé de personnes déjà impliquées dans le domaine des arts, il est ressorti suffisamment d'éléments de la discussion pour comprendre à quoi peut ressembler une relation entre une PME et un organisme artistique et ce qui peut éventuellement lui faire obstacle.

Les entrepreneurs rencontrés, malgré leur grand intérêt pour les arts en général, ne s'investissent pas automatiquement auprès d'organismes ou de manifestations culturelles. Ils cherchent à partager leurs expertises, à offrir en quelque sorte leurs services afin de participer à la santé de l'organisme culturel et à ses activités. Certains s'impliquent par l'aide à la diffusion, les offres de services, les groupes tels que Jeunes mécènes pour les arts de Montréal ou encore en siégeant aux conseils d'administration.

Information recueillie

2.1.2

Les collaborateurs au groupe de discussion participent par le **biais de leur métier** — comptable, avocat, commerçant — au sein des conseils d'administration, par exemple, ou en offrant des services et des avis gratuitement. Il a été question du **coefficient d'intimidation** entre les milieux des affaires et des arts et de la difficulté de faire les premiers pas, d'autant que bien des préjugés existent de part et d'autre. On a ensuite précisé que, une fois la relation établie, les liens se tissent et sont faciles, surtout si chacun y trouve son compte et sait ce que l'un comme l'autre peut offrir pour nourrir cette relation.

Tous s'entendent pour dire que l'art et les affaires peuvent aller de pair. Un dirigeant achète même des billets de spectacle qu'il distribue à ses employés pour leur permettre de découvrir des artistes et des disciplines. Ils ont, par ailleurs, signifié être plus réceptifs aux demandes faites par un organisme culturel lorsque le demandeur est sérieux et **bien préparé**; qu'il vient avec une **demande claire** et un projet bien ficelé (« packagé ») qui puisse permettre à la PME de **participer concrètement**. Ils ont aussi fait ressortir la nécessité de leur laisser le temps et l'espace pour s'imprégner de la culture de l'organisme et de ses activités ou du domaine artistique concerné.

Les obstacles à l'engagement des PME participantes sont de plusieurs ordres, dont un principal : **le manque de temps**. Les activités de leurs entreprises sont prioritaires avant tout développement de relations non reliées à leur raison d'être. Plus enclins à participer à des événements qui profiteront directement à leurs activités, il apparaît donc que participer à des événements de réseautage et répondre à des invitations de rencontre avec des gestionnaires de milieux opposés ne font pas d'emblée partie de leurs priorités. Cela implique qu'ils auront à entrer un élément de plus dans leurs agendas déjà chargés et cela peut aussi représenter une augmentation de leur charge de travail. En ce sens, entrevoir la possibilité de s'impliquer d'une manière ou d'une autre dans un organisme autre que le leur est une décision importante à prendre et elle est motivée par diverses raisons qui seraient, entre autres, de nature personnelle.

Au sujet de cet **intérêt personnel**, il est ressorti qu'il serait nécessaire de le susciter dès l'école, du moins dès les premières années de collège et d'université. La séparation progressive des filières artistiques des filières scientifiques ou de gestion est néfaste à l'épanouissement de cette relation. En fait, elle l'éteint, en créant des identités professionnelles non seulement distinctes, mais développées par antagonisme. Les relations sont donc à construire de toutes pièces, ou presque, une fois les individus sur le marché du travail. À ce sujet, il est aussi ressorti des conversations que les dirigeants ou employés des PME qui sont déjà intéressés par les arts ont un rôle à jouer dans l'adhésion de leurs pairs à la question culturelle. Il est en effet plus aisé d'en parler dans une relation de proximité et à l'intérieur de réseaux et d'activités professionnelles, voire même plus porteur pour répandre le désir de devenir mécène ou de s'engager auprès des organismes artistiques.

Face à la petite place qu'occupe l'art dans le quotidien de plusieurs citoyens, dont ceux des milieux d'affaires, on souligne la responsabilité des entrepreneurs qui croient en la valeur de l'art, de rencontrer des jeunes et de participer au **changement des mentalités (dans une culture ambiante de la facilité).**

Les **relations arts-affaires sont aussi des relations d'affaires.** Les liens ont intérêt à être plus que des liens financiers, d'autant que les relations arts-affaires sont liées aux personnes. Les PME veulent être partie prenante, au-delà de la « façade ». Certains membres seront enclins à participer à un projet en particulier sur une période de temps déterminée alors que d'autres seront motivés à s'investir à long terme dans les activités de la compagnie.

Les dirigeants cherchent dans leur partenariat avec les organismes artistiques ce qu'ils recherchent chez leurs autres partenaires : **respect, confiance, échange et la volonté, chez le partenaire, de les tenir au courant et de garder le contact.** Ce dernier élément fait écho à ce qui a été dit au sujet des demandes ponctuelles et purement financières, de même qu'au temps dont ils souhaitent bénéficier pour s'imprégner de la mission de l'organisme culturel. Les organismes artistiques doivent donc éviter, disent-ils, de les appeler une fois l'an pour leur demander de l'argent, sans avoir fait l'effort de garder le contact à la suite d'un précédent don, par exemple, ou d'un événement auquel ils auraient pris part.

Organismes artistiques 2.2

Portrait des participants 2.2.1

Œuvrant dans le milieu du théâtre, de la musique classique, des arts visuels et médiatiques et de la danse, les gestionnaires et artistes réunis le 25 octobre 2013, cumulent des années d'expériences et d'approches différentes avec les PME. Alors que certains ont fondé leur organisme, d'autres se dévouent depuis des années pour le même ou sont passés par plusieurs. À l'image de leur milieu, les organismes dont ils nous ont parlé sont confrontés à des défis liés à la **précarité financière**, aux **ressources humaines** ainsi qu'à la **gouvernance**. Ces problématiques rencontrées au quotidien ont un effet certain sur le reste de leurs activités.

Information recueillie 2.2.2

Les participants au groupe de discussion ont fait part de leurs expériences, très diversifiées, et disent être en **recherche d'opportunités**, malgré le manque de temps et les ressources humaines limitées. Aucun des gestionnaires rencontrés n'avait d'a priori négatif vis-à-vis des PME et plus généralement du milieu des affaires, seulement une impression de ne pas être « à sa place » dans les réunions où les gens d'affaires sont présents, surtout si ces derniers y sont pour discuter de leurs propres projets et effectuer du réseautage. Ce sentiment persiste dans les événements où ils sont pourtant invités; ils se sentent alors « parachutés ». Certains néanmoins tâchent de participer à des déjeuners d'affaires ou aux rencontres organisées par les chambres de commerce sur leur territoire, lorsque ces rencontres sont gratuites.

Tous étaient favorables au développement de relations arts-affaires, mais **doutaient de leur capacité à atteindre les PME** : trop diversifiées et déjà très sollicitées par d'autres secteurs (sport, santé, communautaire…). Les participants ont signifié l'importance d'un **entremetteur ou d'un contexte** intégrant la présence d'organismes artistiques aux côtés des gens d'affaires pour faire les premiers pas.

Les premiers contacts, outre les dons, se font le plus souvent par les conseils d'administration. Ces **conseils prennent plusieurs formes et surtout, ont plusieurs fonctions, qui vont du signe de réussite à l'obligation** dictée par la tendance actuelle face à la gouvernance des OBNL. Certains membres de conseil peuvent être recrutés pour ne jouer qu'un rôle d'administrateur pour la compagnie. À l'autre extrême, certains organismes s'appuient sur leur conseil d'administration à qui ils demandent beaucoup plus que ce que les membres peuvent donner en temps et en ressources. La structure du conseil d'administration influe grandement sur les relations avec le milieu des affaires et peut être un obstacle majeur à leur installation. C'est le cas par exemple des centres d'artistes autogérés à qui on demande de développer ce type de relations, alors que leurs statuts les obligent à favoriser les profils artistiques.

Les conseils d'administration sont, pour les organismes artistiques des occasions d'en apprendre plus sur la gouvernance, une forme de rigueur issue des milieux corporatifs. Les participants soulignent d'une part que ces relations sont humaines, que des affinités se constatent et se créent, et que des préjugés s'effacent. Les administrateurs qui restent ont un réel désir de collaboration, de rencontre avec les artistes. Au sujet de ces préjugés, ressentis de part et d'autre, on souligne l'importance de l'éducation et de la différence entre la méfiance que peuvent ressentir certains artistes et celle des gestionnaires et des administrateurs. On souligne aussi le rôle de la cooptation par ces derniers. Les organismes artistiques ne vont pas chercher tous les membres eux-mêmes et comptent sur leur conseil d'administration pour en intéresser d'autres. Les organismes artistiques jonglent couramment avec des conditions de travail précaires. Les équipes sont souvent réduites malgré les nombreuses tâches à accomplir. Le manque de ressources pousse les dirigeants des organismes à faire des choix sur les actions qu'ils entreprennent. Ainsi, mettre du temps et de l'énergie dans une démarche dont les résultats sont incertains ne séduit pas toujours, d'autant que ces démarches impliquent souvent des dépenses qu'ils ne sont pas tous capables d'engager. Les participants ont par ailleurs rapidement identifié des correspondances entre leur réalité organisationnelle et celle des PME : une philosophie commune d'entreprenariat, la concurrence, le **manque de ressources humaines et financières**, la souplesse, l'impératif de communication et de promotion avec des **équipes restreintes et des moyens limités**.

La question du **financement** est en effet extrêmement importante pour ces organismes dépendants des pouvoirs publics et de la réalité de la création qui font que certaines périodes doivent être soutenues malgré une baisse d'activité publique (diffusion). La baisse ou la relative stagnation du financement public les pousse à chercher, entre autres, de nouvelles sources de revenus auprès du milieu des affaires. Or, les campagnes de financement ne suffisent plus et les organismes artistiques doivent ouvrir leurs horizons et développer de nouvelles façons de faire croître leurs revenus autonomes. Les partenariats financiers et de projets, les commandites et les échanges de services sont quelques-unes des avenues empruntées ou envisagées par les organismes. Toutefois, pour la majorité des gestionnaires culturels, il n'est pas aisé de trouver des gens des milieux des affaires prêts à s'impliquer auprès de leur organisation. Les occasions de réseautage et de rencontres de qualité ainsi que les arguments pouvant intéresser de nouvelles venues semblent manquer, et plus encore lorsqu'il s'agit de PME qu'on connaît peu ou qui rencontrent les mêmes soucis financiers que ceux qui viennent les solliciter. De plus, ils sont conscients que la cause des arts vient bien après celles de la santé et de la pauvreté, pour ne nommer que celles-ci. Les gestionnaires doivent donc **défendre la cause des arts** aux yeux du public avant même de pouvoir proposer une avenue de partenariat.

Discussions 2.3

Des obstacles en tous genres 2.3.1

Valeur et légitimité des créations artistiques

L'art est une économie de prototypes et de main d'œuvre qui demande par nature des quantités d'heures de travail, de valeur accumulée et de qualification dont est tributaire la qualité de l'objet présenté. Le spectacle vivant, par exemple, constitue une production artisanale, collective et résistante à l'industrialisation, car pour que l'œuvre existe, l'artiste doit chaque fois remonter sur scène et l'équipe de production, refaire chaque fois le même travail. Les charges ne sont pas, dans ce cas, compressibles. Ce travail artistique chaque fois remis sur le métier est constitutif du produit fini. Ce produit est chaque fois différent, même si l'organisme maintient, au fil des ans, une cohérence esthétique et éditoriale dans ses productions, et demande à chaque représentation la présence de l'équipe, peu importe le nombre de représentations : danseurs, acteurs, techniciens, musiciens.

Le soutien, qu'il soit financier, promotionnel et de compétences, est lui aussi, **chaque fois, à trouver ou à renouveler : pour chaque production, convaincre un donateur; pour chaque représentation, un public à charmer des compétences à réunir. Les besoins des organismes artistiques sont constants et couvrent une panoplie de compétences à tout moment.** De plus, l'art crée, nécessairement, de l'inédit. C'est en quelque sorte le propre de l'art. C'est en ce sens qu'il est un produit risqué que tous ne souhaitent pas, d'emblée et à moins de sentiments favorables et de connaissances spécifiques, soutenir. Alors que les grandes entreprises peuvent s'appuyer sur des fondations ou des concepts comme la responsabilité sociale pour légitimer leur implication, les PME sont situées plus près des communautés et des territoires sur lesquels sont établis les organismes artistiques et leur clientèle directe. De même, toutes les formes artistiques sont intégrées aux mondes de l'art, à des marchés symboliques et à différents systèmes (de subvention, sociaux, culturels, médiatiques) qui leur **accordent valeur et légitimité.** Ces mondes, systèmes et marchés participent au processus décisionnel des personnes et des entreprises qui souhaitent s'en approcher, mais plusieurs de ces entreprises et individus n'en connaissent pas les codes. Pour intéresser les gens d'affaires, il faut que l'art soit pour eux, ou selon les instances qu'ils considèrent légitimes (médias, pairs, ou autres), légitime et important. Sinon, le gain doit être clair, du moins l'échange d'intérêts, de même que la durée du mandat. L'adhésion, l'attachement à l'organisme ou à la cause de l'art peuvent se développer avec le temps.

Cet état de fait représente, pour les organismes artistiques, soit un obstacle, soit une opportunité, tout dépendant de leur positionnement dans ce grand échiquier, d'une part, et des ressources déjà à leur disposition, d'autre part. Ces ressources sont financières, humaines, mais aussi relatives à la composition de leur conseil d'administration et des compétences que chacun des membres met à contribution, des programmes auxquels les organismes ont accès ou encore, des leviers et outils mis en place par différents paliers de gouvernement. À ce sujet, il a été dit pendant les groupes de discussion que Jeunes Mécènes pour les Arts constituait un outil porteur de rapprochement entre les arts et les affaires. Cette initiative organise en quelque sorte le rapprochement entre des jeunes gens d'affaires qui se recrutent entre eux, et un certain nombre d'artistes ou d'organismes qui répondent à un appel de candidatures pour recevoir une bourse, le CAM agissant comme accompagnateur et formateur en quelque sorte lorsque vient le temps de départager la qualité artistique des projets soumis. Il est clair que les initiatives arts-affaires proposées par le CAM (Arrimages, Go-CA) ou d'autres groupes (artsScène Montréal, les comités jeunes des institutions culturelles) sont très appréciées et soulignées comme aidant grandement au rapprochement entre les milieux. Un défi de taille demeure : comment faire se rencontrer ces deux groupes d'individus de manière « naturelle »?

Manque de temps

Le portrait culturel a beaucoup évolué au cours des dernières années. Le nombre d'organismes artistiques ne cesse de croître dans la ville de Montréal. Ces artistes tentent tant bien que mal de vivre (voire de survivre) et sont pour la grande majorité à la recherche de financement auprès du secteur privé, ce qui ajoute aux défis quotidiens. Le **manque de temps** et de ressources des organismes artistiques influence aussi leur choix quant aux types d'activités à mettre en place. Il est plus facile de **reproduire des modèles** (par exemple les soirées bénéfice) que de trouver de nouvelles manières d'entrer en relation avec les gens issus du milieu des affaires et de maintenir le contact par la suite. Il est également plus facile de solliciter des personnes déjà bien en vue que de développer des liens avec des personnalités montantes et dont on ne connaît pas encore bien les motivations et l'intérêt pour d'éventuels dons ou une implication auprès du milieu culturel. Pour les organismes artistiques, le manque de temps concerne aussi le contact personnalisé et l'attention que l'organisme artistique souhaiterait offrir aux mécènes et autres personnes qui s'impliquent dans leurs activités.

Réseautage limité

Les gens d'affaires qui s'impliquent dans les organismes artistiques font soit partie de leur réseau personnel ou professionnel, soit ont été présentés par des personnes d'autres organismes artistiques. De plus, vu le manque de temps, on a tendance à **approcher les mêmes entreprises** que l'on a déjà vues s'impliquer en culture, ce qui a pour effet de multiplier certains refus pour cause d'un trop grand nombre de sollicitations. La concurrence des causes et des conjonctures constituent en effet une variable importante de l'équation.

Appréhension face au milieu des affaires

On remarque en outre que la perception qu'entretient le milieu artistique face au milieu des affaires est teintée d'une certaine **appréhension**. Qu'elles soient fondées ou imaginées, ces perceptions sont tenaces, et les artistes oscillent entre leur désir de liberté créatrice, leur réelle envie de développer des liens et la nécessité — vécue comme une contrainte venant réduire le temps à consacrer à l'artistique — de collecter les fonds. Ce dilemme n'est pas nouveau et n'a pas qu'à voir avec les gens d'affaires et les PME, mais constitue un des défis qu'ont encore à relever les travailleurs culturels et tous ceux qui souhaitent les voir établir des liens avec le milieu des affaires.

Des opportunités

Opportunités au-delà du financement direct

Les organismes artistiques interrogés savent qu'ils ont beaucoup à gagner à susciter l'intérêt des gens d'affaires. À long terme, les relations peuvent s'avérer très fructueuses et ils en sont conscients.

Les **motivations**[1] pour les dons sont aujourd'hui liées au rôle que joue le donateur en plus de son intérêt personnel pour la cause[2] :

- Intérêt pour la cause ou la nature des activités menées par l'organisme;
- Impact concret du don (faire une différence);
- Relation continue avec l'organisme;
- Vérification que l'organisme utilise la majeure partie du don pour remplir sa mission.

Il s'agit là d'une opportunité en ce sens que cette réalité élargit les possibilités et les biais d'implication des gens d'affaires dans la vie de l'organisme, au-delà du financement direct. L'échange peut être valorisant, pour l'entrepreneur et pour les organismes artistiques. Ces derniers ont toutefois à cœur leurs activités et doivent trouver un équilibre satisfaisant entre leur pratique artistique et leurs activités de financement, ainsi que définir le rôle que les partenaires peuvent jouer auprès de leur organisme.

Compétences complémentaires

Les travailleurs culturels doivent pour la plupart développer des **compétences** diverses, tant sur les plans de la création artistique que de la gestion de leur organisme. **Le développement du financement privé, par exemple, vient s'ajouter à ces fonctions et demeure, dans les perceptions et dans les faits, une action difficile à réaliser.** Bien des travailleurs culturels se sentent démunis lorsque vient le temps de planifier une campagne de financement ou de solliciter des appuis auprès du secteur privé. Ceux qui réussissent le mieux sont ceux qui ont une capacité élevée à entretenir des réseaux, de même que ceux qui arrivent à décortiquer les activités de financement et à accorder le suivi requis à chacune des étapes. La clef du succès réside de toute évidence dans la capacité du milieu artistique à développer des réseaux interpersonnels avec des individus qui maîtrisent ou apportent avec eux ce type de compétences.

[1] http://www.montrealartsaffaires.org/fr/fiche/les-motivations-des-donateurs
[2] http://www.artsmontreal.org/media/ArtsAffaires/Motivationdesdonateurs.pdf

Les **conseils d'administration** sont devenus au cours des dernières années un organe de développement essentiel aux organismes artistiques. Il est vrai que pour certains membres et organismes, l'implication est minime. Pour d'autres, en revanche, les conseils d'administration sont dynamiques, proactifs et travaillent de pair avec les gestionnaires afin de mener à bien les projets de la compagnie, qu'ils soient artistiques ou d'ordre organisationnel. Plusieurs jeunes compagnies ont peu d'expérience en gouvernance. Les administrateurs sont souvent appelés à participer à la recherche de financement, mais ils peuvent aussi apporter une autre vision sur la gestion et les problèmes quotidiens des organismes, ouvrir des portes grâce à leur réseau ou prêter une oreille attentive aux facteurs environnementaux qui peuvent avoir une incidence sur l'avenir de l'organisme. Or, il reste beaucoup de chemin à parcourir pour plusieurs organismes artistiques afin de trouver des administrateurs partageant une philosophie commune pour qu'une relation soit viable et enrichissante de part et d'autre. Les organismes artistiques ont aussi beaucoup à partager et à transmettre : sensibilité, connaissances dans des domaines autres que techniques et fonctionnels (arts, histoire, littérature, etc.), production, créativité, expression, entre autres.

Définition de l'implication

Les conseils d'administration restent ainsi des lieux propices aux rencontres, mais les organismes font face à de sérieuses difficultés pour trouver les bonnes personnes qui auront à cœur l'organisme et ses activités. De l'autre côté, les discussions en groupe ont fait surgir le souhait des entreprises de développer des relations au-delà des problématiques (financières et de gouvernance, par exemple). Les PME, en autant qu'elles soient intéressées, sont à la recherche : de **mandats clairs**, de **reconnaissance** et d'**impact**.

Intérêt personnel des dirigeants de PME

Les décisions d'implication en temps, argent et mandats précis se prennent très souvent par les **dirigeants de l'entreprise**. Les valeurs de ceux-ci teintent les actions de l'entreprise. Pour qu'une PME s'allie à un organisme artistique, il faut qu'il y ait un réel intérêt et une certaine sensibilité au travail des artistes de la part des dirigeants, qu'ils soient ceux qui s'impliquent ensuite personnellement ou qu'ils le fassent par la main de leur personnel. Il faut que, pour eux, l'art ne soit pas un luxe, mais une nécessité. On parle ici aussi d'une culture philanthropique.

Une absence dans le discours

À la lumière des éléments énumérés plus haut pour un rapprochement arts-affaires, une absence dans le discours ambiant est observée : **les compétences acquises longuement par les artistes au cours de nombreuses années de pratique restent encore à être perçues et valorisées par les PME.** La dominante de la relation demeure celle où l'entreprise privée jouit du bénéfice intangible de pouvoir assister à des réalisations artistiques et ressentir de la fierté lorsque cette entreprise ou les individus qui la composent ont choisi d'appuyer un projet artistique. Cependant, il est rarement, voire jamais, fait mention de la manière par laquelle les talents et compétences bruts des artistes et créateurs pourraient être mis à profit auprès du secteur des affaires ou des PME.

Une hypothèse nous porte à croire que l'artiste en a déjà plein les bras avec les difficultés inhérentes à porter un projet artistique, qu'il ne reste que peu de temps et souvent peu d'intérêt aussi, à sortir de la zone de création artistique pour mettre ses compétences au profit d'un tiers.

De même, les conversations autour de la problématique des liens arts-affaires sous-tendent toujours que c'est le milieu artistique qui bénéficie de l'apport du milieu des affaires. L'inverse serait à alimenter pour tendre vers un modèle idéal de partenariat, soit celui du donnant-donnant ou gagnant-gagnant.

Des actions qui peuvent être mises en place par le CAM

À la différence des causes en santé et en éducation, une demande de don dans les arts doit souvent s'accompagner d'un discours visant à faire comprendre l'importance des arts dans la société, ce qui n'est généralement pas à justifier lorsque l'on parle de lutte au cancer ou d'analphabétisme. Aussi, en rendant encore plus visible l'action du CAM et des artistes qu'il soutient, en favorisant la croissance de la place qu'occupent les arts dans l'espace public, à la vue de tous, le CAM contribue à rapprocher les milieux. Plus concrètement, pour ce qui est de PME, le **développement d'un argumentaire solide et ciblé** s'avère indispensable, en complément d'actions qui serviront entre autres à faire prendre conscience aux PME de la présence d'artistes sur leur territoire et dans leurs marchés, d'une part, et d'autre part, du rôle qu'elles ont elles-mêmes à jouer dans l'épanouissement de nos sociétés.

Discussions

Les travailleurs culturels ne doivent pas être seuls à transmettre et à faire valoir l'idée que l'art peut constituer une richesse aussi pour les entreprises, leurs personnels et leurs dirigeants. Dans les discussions avec les deux groupes, il a souvent été question de valeurs : peu d'art dans l'espace public et de moins en moins dans l'éducation et les médias. Le CAM peut jouer un rôle dans le renversement de cette tendance, même s'il n'est pas le seul en cause (pensons à l'école, les cultures d'entreprise, les médias, entre autres).

Puisque les personnes rencontrées (PME) disent vouloir développer des relations au-delà de la problématique, le CAM, qui a une expertise en matière d'organismes artistiques, peut dresser une liste préliminaire des façons de s'engager à l'attention des PME. Une autre liste à l'attention des organismes artistiques (pour les faire penser elles-mêmes au-delà de la problématique financière), peut être développée à l'aide de dirigeants de PME qui ont une expertise spécifique leur permettant d'identifier ce qu'ils peuvent apporter en matière de compétences, de services et par rapport à leur désir d'engagement auprès d'organismes artistiques. Les groupes de discussion ont montré que les relations arts-affaires passent souvent par des relations entre le prestataire de service et le client-artiste (actuel ou potentiel). Un **document énumérant les bonnes pratiques et les attentes** des uns et des autres (respect, confiance, communication, etc.) serait aussi un bon outil.

Les grandes entreprises le font déjà : inviter les uns et les autres à penser échelle de valeurs et liens esthétiques par exemple, ou ce qu'on appellerait un **univers de références.** Enfin, encourager les PME et les organismes artistiques à miser sur le long terme, sur le tissu social partagé et l'ancrage territorial.

3 Recommandations préliminaires du sous-comité

À la lumière de la recherche effectuée jusqu'à maintenant, il apparaît que les éléments suivants semblent être les piliers d' une relation profitable, tant pour les organismes artistiques que pour les PME.

- Des actions qui prennent en compte la limite réelle de temps que chacun peut consacrer à l'autre;
- Des projets qui permettent de tisser des liens entre la PME et l'organisme artistique qui soient réciproques et qui permettent, d'une part, à la PME de sentir que son implication a un impact certain et d'autre part, à l'organisme artistique de jouir d'un appui multiple (expertise, réseaux, etc.) et non pas que d'un appui financier;
- Des mandats clairs de part et d'autre qui engagent activement (même si c'est pour peu de temps et de ressources) les deux parties;
- Une reconnaissance mutuelle de ce que chacun fait pour l'autre. Il est important dans le cas présent que les PME expriment clairement et si possible publiquement ce que les organismes artistiques font pour elles;

3.1 Pistes d'actions

Avec les informations que nous avons pu colliger dans des études et directement auprès de représentants du milieu culturel et de PME, le sous-comité entrevoit les pistes d'actions suivantes, qui permettront d'approfondir la connaissance tangible et éprouvée des relations arts-affaires appliquées aux PME et aux arts.

3.1.1 Communication

Il est primordial, dès à présent, de communiquer les résultats préliminaires auxquels le sous-comité est parvenu. Le discours ambiant fait très peu état des exemples de liens entre les PME et le milieu culturel, si ce n'est à travers les Prix Arts-Affaires de Montréal et le lauréat du prix PME impliquée dans les arts. Pour cette raison, il est important de nommer les différents constats énumérés dans cette recherche, qui ouvrent la voie à une meilleure compréhension des enjeux, des motivations et des freins permettant un rapprochement arts-PME. Il est par ailleurs à souhaiter qu'une meilleure communication de ces aspects provoque un effet boule de neige et que davantage d'acteurs du milieu des arts et des affaires poursuivent la discussion et entament de nouveaux partenariats.

Expérimentation

3.1.2

Nous avons proposé aux deux groupes rencontrés (PME et organismes artistiques) une série d'actions possibles pour développer des liens arts-PME. Les personnes rencontrées ont, dans l'ensemble, trouvé ces propositions intéressantes, sans en éliminer aucune d'office. À la lumière des discussions, nous les avons organisées par ordre de préférence, en commençant par les actions qui semblent le plus répondre aux critères énumérés ci-dessus. Ces actions de rapprochement avec les arts pourraient faire dès à présent l'objet d'expérimentations concrètes « sur le terrain ». Elles sont présentées par bénéficiaire premier (PME ou organismes culturels) et doivent être combinées si requis pour assurer une réciprocité des liens PME-Arts.

Actions bénéfiques aux PME et aux organismes culturels :

1. S'insérer dans les signatures, **logos** et autres éléments graphiques de la PME et de l'organisme artistique pour accroître leur notoriété (papeterie, web, cartes de visite);
2. **Acquérir** des œuvres d'art par la PME (en échange d'une rémunération);
3. Aménager les espaces communs de vie ou de travail dans les PME par des artistes ou des organismes artistiques (en échange d'une rémunération);
4. Offrir des **ateliers culturels** au personnel des PME (en échange d'une rémunération).

Actions bénéfiques aux PME :

1. Inscrire les **arts et la culture** dans les **actions d'implication** des PME au même titre que le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise;
2. Offrir des services de **design** pour des activités de marketing de la PME;
3. Offrir des **sorties culturelles** (événements et lieux culturels) avec **accès privilégiés** aux PME (commentaires sur une œuvre en avant-première);
4. Récompenser ou promouvoir publiquement les PME qui ont de l'audace culturelle.

Actions bénéfiques aux PME et aux organismes culturels :

1. Identifier au sein de la PME les **employés créatifs** ou **porteurs des arts** et de la culture;
2. Offrir des services de base (**impression**, postes, équipements) à des organismes ou artistes désignés;
3. Offrir des infrastructures telles que des **salles de conférence** pour les organismes artistiques;
4. Offrir des bourses aux artistes;
5. Mettre à dispositon des ressources (humaines) notamment pour des conseils d'administration ou assemblées générales des membres.

Il est par ailleurs suggéré que le Conseil des arts de Montréal joue un rôle actif pour la mise en place de ces partenariats arts-affaires. D'une part, parce que ces idées proviennent du rapport produit par lui, mais aussi parce qu'il sait jouer le rôle d'entremetteur entre les arts et les affaires. Il pourrait en outre apporter un certain soutien à la réalisation des projets pilotes mais surtout, documenter ces efforts, en vue d'en dégager une meilleure connaissance pour le futur.

Réalisation d'une étude à grande échelle

3.1.3

Les efforts consentis jusqu'à présent se limitent à quelques exemples provenant d'un nombre restreint d'entreprises, d'organismes et d'individus. Les PME qui n'avaient pas encore de lien avec le milieu artistique n'ont pas été contactées dans le cadre de nos démarches. Afin de coller au plus près à la réalité du plus grand nombre d'organismes et d'entreprises, il est recommandé de poursuivre les travaux du sous-comité PME par une étude plus exhaustive, qui permettrait de valider les pistes jusqu'ici élaborées. Cette étude constituerait en outre un appui de taille pour amener sur la scène publique des conclusions de recherches représentatives qui ouvriraient la voie à l'appropriation de cet enjeu par le plus grand nombre.

Production de guides pratiques

3.1.4

Bien que les préoccupations des PME ressemblent à celles de toute entreprise, elles se distinguent par le manque de ressources (humaines, en temps financières). La manière d'approcher les PME et de valider l'intérêt pour les PME de s'associer aux arts, connaissant ces contraintes, doit être revue pour coller au plus près à la réalité. Le Conseil des arts de Montréal pourrait ainsi produire, à l'issue des présentes recherches, des guides pratiques qui préciseraient, entre autres :

- Les compétences dont les organismes artistiques pourraient bénéficier de la part des PME et les compétences dont les PME pourraient bénéficier de la part des organismes artistiques et des artistes;
- Les attentes que chacune des parties a face à l'autre (respect, transparence, implication concrète et soutenue, limites de temps et de ressources, etc.);
- Les exemples concrets de partenariats adaptés à la réalité des PME et des arts.

Revue de l'information disponible

La question des relations entre les organismes artistiques et les entreprises privées n'est pas nouvelle. Plus connue en Europe, elle se fait de plus en plus présente au Québec et au Canada. Commandites, partenariats, projets communs, les formes d'alliance sont multiples tout comme leurs bénéfices. La ville de Montréal, de par sa situation actuelle, commence à réfléchir, documenter et mettre sur pied ses premières initiatives.

Cette section présente l'information disponible permettant de mieux comprendre les PME et les organismes artistiques et a pour objectif de dresser le portrait de ceux-ci.

Montréal, ville créative

En décembre 2013, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM) lançait l'étude intitulée *Les industries créatives : catalyseurs de richesse et de rayonnement pour la métropole.* On y apprend, entre autres choses, que Montréal se classe au 7e rang des métropoles nord-américaines ayant un haut taux d'emplois créatifs. Il est nécessaire de rappeler ici que le secteur des arts : (soit les arts de la scène, les arts visuels, les arts numériques et la musique) est inclus dans la définition d'industries culturelles. En 2012, on comptait 91 500 emplois dans les industries culturelles, soit 4,6 % des emplois totaux de la ville. Plus de 65 % des entreprises du secteur comptent moins de cinq employés.

L'importance du secteur pour la vitalité de la métropole n'est plus à prouver. Plusieurs de nos artistes et compagnies, tous secteurs confondus, sont reconnus au plan international. L'étude de la Chambre de commerce ne se questionne toutefois pas sur la place que pourraient occuper les PME montréalaises auprès du milieu des arts. On y cite, bien entendu, les études et initiatives mises sur pied dans les dernières années, mais on ne s'y arrête pas concrètement. En 2011, en collaboration avec le Conseil des arts de Montréal, le CCMM lançait le guide « L'art de s'investir en culture : un guide pratique à l'intention des gens d'affaires ». Encore ici, l'argumentation est solide quant à l'importance du milieu culturel pour la ville de Montréal et on y détaille les différents avantages fiscaux reliés aux dons et aux achats de produits culturels pour les donateurs. Toutefois, force est de constater que les Québécois sont encore timides lorsqu'il est question de philanthropie. L'Étude sur les tendances en philanthropie au Québec en 2014, 4e édition[3] révèle que les Québécois donnent en moyenne annuellement 222 $ comparativement à la moyenne canadienne de 448 $. Nous faisons face à un réel défi : développer la philanthropie chez l'individu et auprès des entreprises.

[3] Étude Épisode/Léger sur les tendances en philanthropie au Québec en 2014, présentée par Banque Nationale

Arts et PME
Une relation créative et porteuse d'avenir

Au Canada et au plan international, des recherches s'intéressent à l'impact des arts dans les entreprises[4]. Loin de se concentrer seulement sur les dons et la consommation des produits culturels, on tente d'évaluer les effets de l'intégration des arts aux activités d'une organisation. Aujourd'hui, les entreprises de tous domaines confondus sont appelées à voir leur secteur d'activité changer rapidement. ***La concurrence, l'environnement, les nouvelles technologies ainsi que les habitudes des consommateurs sont en constante évolution.*** Les dirigeants sont sur un pied d'alerte constant. Afin de rester compétitives et performantes, les entreprises comptent bien évidemment sur leur produit, mais plus encore, sur leurs ressources humaines. Les employés représentent aujourd'hui la richesse d'une entreprise. Leur dévouement, leurs compétences respectives ainsi que leur capacité à réagir font souvent toute la différence. Les entreprises font maintenant appel à l'initiative des individus, à leurs compétences créatives. ***Les dirigeants n'ont d'autre choix que d'abandonner les méthodes de gestion traditionnelles afin de s'adapter aux nouveaux défis. C'est dans ce contexte que les initiatives d'art en entreprise font leur apparition :*** ateliers, lieux de résidences pour des artistes, aménagement des lieux de travail, affichages d'œuvres sur les murs, fréquentation de lieux culturels, etc. Les projets en entreprises peuvent avoir plusieurs desseins. Une chose est sûre, les effets se font ressentir à plusieurs niveaux. Les arts peuvent être un excellent moyen de favoriser et de développer la créativité des employés, de promouvoir le travail d'équipe, ainsi que d'accroître l'esprit critique et d'initiative. Ils peuvent être un excellent levier pour la gestion des ressources humaines. Pour l'entreprise même, l'appui d'artistes et la mise sur pied d'initiatives artistiques, peuvent être vus comme une innovation. L'image de l'entreprise est renforcée positivement, à l'interne comme à l'externe.

Les PME montréalaises gagneraient assurément à s'associer avec les entreprises artistique de la ville. Elles pourraient bénéficier de leur expertise, de leur créativité, de la force de leur image, en plus d'encourager la démarche artistique d'individus et d'assurer la vitalité d'un organisme culturel.

[4] Voir références

PME
Définition

Les petites et les moyennes entreprises sont des entreprises dont la taille, définie à partir du nombre d'employés, du bilan ou du chiffre d'affaires, ne dépasse pas certaines limites.

Au Canada, une « petite ou moyenne entreprise » (PME) ne doit généralement pas employer plus de 500 personnes, ne pas avoir un actif supérieur à 25 millions de dollars et ne doit pas être détenue à plus de 25 % de son capital par une entreprise de plus grande importance (Source : Industrie Canada).

La répartition des PME entre petites et moyennes entreprises, selon la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME) de France, se définit de la façon suivante :

- les petites entreprises sont celles qui regroupent de 5 à 50 salariés;
- les moyennes entreprises se définissent de façon variable suivant le pays et le secteur d'activité, avec un maximum généralement fixé à 500 salariés.

Dans le cadre de la présente recherche, nous considérerons comme des PME les entreprises de 500 employés et moins, en portant une attention particulière aux petites entreprises de 50 personnes et moins.

Portrait des PME

4.1.2

Selon Développement économique Canada, la grande région montréalaise compte un ratio de 38,8 PME pour 1 000 habitants; c'est donc plus de 73 000 entreprises[5]. De ces PME, un classement des 300 plus grandes PME (100 à 300 employés) existe pour l'ensemble du Québec[6]. On comprend donc aisément que la très grande majorité des PME est constituée de petites entreprises. Lorsqu'interrogés sur leurs préoccupations, les dirigeants de PME citent les ressources humaines, que ce soit pour l'attractivité d'employés qualifiés, mais, de manière plus importante encore, la rétention du personnel. Le financement de certaines activités de l'entreprise est également une préoccupation (mise en marché des produits, achat d'équipement de pointe, activités de recherche et développement)[7].

[5] http://www.dec-ced.gc.ca/fra/publications/economiques/profil/idm/218/index.html

[6] http://www.lesaffaires.com/classements/les-300/liste

[7] http://www.dec-ced.gc.ca/docs/F3825/enquete-fra.pdf

Le champ d'activités des PME montréalaises est vaste. Il apparaissait important de le mesurer afin de comprendre de qui on parle lorsque l'on nomme les PME. La liste apparaissant à la page suivante présente les vingt-trois (23) domaines d'entreprises tirée du Registre des Entreprises du Gouvernement du Québec. L'intérêt de cette classification réside dans son potentiel à aider le sous-comité à identifier les secteurs d'activités selon une gradation en fonction des affinités qu'ils entretiennent avec le milieu culturel.

La liste détaillée de classification des entreprises est placée en annexe.

Domaines d'entreprises (23)

1. Agriculture;
2. Alimentation;
3. Associations et loisirs;
4. Ameublement;
5. Exploitation du bois et du papier;
6. Habillement et accessoires;
7. Construction;
8. Pêche et piégeage;
9. Transformation des matières;
10. Pétrole et gaz;
11. Communications;
12. Organismes internationaux et autres organismes extraterritoriaux;
13. Services à la personne;
14. Services administratifs et publics;
15. Services aux entreprises;
16. Transports;
17. Exploitation du tabac;
18. Textiles;
19. Finances, immobilier et assurances;
20. Industrie minière;
21. Services sociaux et médicaux et industrie pharmaceutique;
22. Autres commerces;
23. Autres industries.

PME
Rapport qu'entretiennent les PME avec les arts

Le groupe de travail a tenté de comprendre la réalité des PME à travers certaines fonctions habituelles de celles-ci qui semblent propices à un rapprochement avec les arts. Le marketing apparaît particulièrement propice à ce type d'échange arts-affaires par la visibilité de la PME auprès du public présent aux activités artistiques. Il est intéressant de constater que les PME envisagent le marketing d'abord comme une activité de commandites et que celui-ci ne correspond pas, dans leur perception, aux activités propres aux ventes des produits et services de la PME. C'est donc souvent le volet marketing qui est réduit en période de difficultés financières[8]; les PME coupent alors dans leur volet de dons et commandites. Les autres activités propres au marketing dans les PME sont :

- Établir les stratégies de prix;
- Développer de nouveaux produits et services;
- Implanter ou gérer un site Internet;
- Gérer le service à la clientèle.

L'ensemble de ces activités compte pour environ 2 % du budget de la PME.

Imagine Canada a publié ses « constatations de l'Enquête canadienne sur les contributions des entreprises à la collectivité »[9]. Cette enquête portait sur l'ensemble des entreprises canadiennes face à l'ensemble des OBNL canadiens, mais certains des constats offrent un aspect intéressant dans les questions qui nous occupent. Par exemple, 74 % des entreprises qui consentent des dons aux OBNL affirment qu'elles le feraient même si elles n'en retiraient aucun avantage. De plus, au niveau du soutien des OBNL par les entreprises privées, il nous apparaît intéressant de reproduire un tableau présenté dans cette étude :

[8] www.formaplans-marketing.com produits bilan.ppt

[9] http://sourceosbl.ca/sites/default/files/resources/files/bctc_presentation_2010_fr.pdf

Tableau 4.1

Niveau d'organisation du soutien des organismes de bienfaisance par les entreprises

Toutes les entreprises	Grandes sociétés
22 % ont des programmes de contributions structurés	**79 %** ont des programmes de contributions structurés
46 % ont du leadership d'un membre de la haute direction ou du conseil d'administration	**64 %** ont du leadership d'un membre de la haute direction ou du conseil d'administration
13 % mesurent les retombées de leurs contributions communautaires	**27 %** mesurent les retombées de leurs contributions communautaires
8 % disposent d'une politique écrite	**39 %** disposent d'une politique écrite

On peut donc déduire que les facteurs de motivation à donner des entreprises ne proviennent pas seulement des retombées qu'elles en espèrent. On mesure d'ailleurs que dans les grandes sociétés l'implication d'un leadership fort est plus fréquent, de même qu'une réelle politique de contribution de l'entreprise. Cette dernière semble donc manquer du côté des PME, qui n'ont probablement pas le temps de mettre sur pied ni de suivre ce type de politique d'implication communautaire.

Nous avons évoqué les motifs derrière les contributions aux organismes de bienfaisance par le secteur privé. Une autre étude de Imagine Canada a mis en relation ces facteurs de motivation à donner avec les secteurs d'activités que nous évoquions plus haut[10].

[10] http://www.imaginecanada.ca/files/www/fr/bcc/csbcc_strategic_corporate_fundraising_fr_10122010.pdf,

Tableau 4.2

Importance de divers motifs des contributions aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif, par secteur

	Secteurs producteurs de marchandises				Secteurs producteurs de services					
	Primaire	Minier, pétrolier et gazier	Construction	Manufacturier	Commerce de gros	Commerce de détail	Finances et assurances	Immobilier et crédit-bail	Services professionnels	Transport et entreposage
1er	Relations avec la collectivité	Collectivité saine	Collectivité saine	Traditions et valeurs	Collectivité saine	Collectivité saine	Traditions et valeurs	Collectivité saine	Traditions et valeurs	Collectivité saine
2e	Collectivité saine	Relations avec la collectivité	C'est une bonne chose	Collectivité saine	C'est une bonne chose	Traditions et valeurs	Collectivité saine	Relations avec la collectivité	Collectivité saine	Traditions et valeurs
3e	C'est une bonne chose	Traditions et valeurs	Relations avec la collectivité	Relations avec la collectivité	Traditions et valeurs	Relations avec la collectivité	Relations avec la collectivité	C'est une bonne chose	C'est une bonne chose	C'est une bonne chose
4e	Traditions et valeurs	C'est une bonne chose	Traditions et valeurs	C'est une bonne chose	Relations avec la collectivité	C'est une bonne chose	C'est une bonne chose	Traditions et valeurs	Relations avec la collectivité	Relations avec la collectivité
5e	Réputation	Relations avec clients	Réputation	Réputation	Relations avec clients	Réputation	Réputation	Réputation	Réputation	Réputation
6e	Relations avec clients	Réputation	Relations avec clients	Relations avec clients	Réputation	Relations avec clients	Relations avec clients	Relations avec clients	Relations avec clients	Relations avec clients
7e	Recrutement et rétention	Recrutement et rétention	Recrutement et rétention	Recrutement et rétention	Recrutement et rétention	Recrutement et rétention	Recrutement et rétention	Recrutement et rétention	Recrutement et rétention	Recrutement et rétention

Plus important ▲ / ▼ Moins important

Source : Imagine Canada

Guides arts et affaires

4.1.4

La Chambre de commerce du Montréal métropolitain a publié depuis 2005 plusieurs guides visant à rapprocher le monde des affaires de celui des arts. Le titre de chacune de ces publications illustre bien l'évolution des mentalités depuis les premiers efforts de pistes d'actions communes :

- **2005** Le financement privé de la culture;
- **2009** La culture à Montréal : impacts économiques et financement privé;
- **2011** L'art de s'investir en culture : Guide à l'intention des gens d'affaires;
- **2013** La culture, faites-en votre affaire : Portraits inspirants pour passer à l'action.

De ces publications, on retient que la culture a un rôle avéré de développement économique et que pour chaque dollar investi en culture, ce sont des retombées économiques indirectes de 7 $ qui sont engendrées. Un argumentaire solide a été élaboré pour convaincre le milieu des affaires et les décideurs publics du bienfait des arts pour le développement économique. On y évoque entre autres que « appuyer la culture, c'est donc participer à renforcer un secteur porteur pour la métropole qui contribue à son rayonnement international et à son image de marque ainsi qu'à enrichir la qualité de vie de ses quartiers. C'est aussi appuyer son ''cœur créatif'', qui demeure malgré tout fragile »[11]. On constatait de plus en 2005[12] que la proportion des entreprises qui contribuaient au financement privé de la culture était directement proportionnelle à la taille des entreprises.

Tableau 4.3
Proportion des entreprises qui contribuent au financement privé des arts

Petites entreprises	43 %
PME	69 %
Grandes entreprises	83 %

Dans cette même étude, les résultats d'entrevues menées auprès de différentes entreprises révèlent que le premier facteur de motivation pour qu'une entreprise choisisse de financer un organisme artistique est la « contribution à l'image et à la réputation de l'entreprise »[13], juste devant « la contribution de la culture à la qualité de vie dans la communauté ». Ce dernier facteur décisionnel est d'ailleurs celui qui motive le plus grand nombre de dons.

[11] http://web.ccmmdev.com/medias/publications/2013_01_29_guide_culture_fr.pdf
[12] Le financement privé de la culture, Chambre de commerce du Montréal métropolitain, Novembre 2005,
[13] Id.

En 2005, la culture n'était pas perçue comme prioritaire et lorsqu'une proposition de dons ou de commandites provenant du milieu culturel entrait en compétition avec d'autres secteurs philanthropiques tels la santé ou l'éducation, le milieu culturel ne remportait que rarement les faveurs. De plus, peu de PME étaient au courant des avantages fiscaux qui s'offrent à elles lorsque vient le temps de faire un don aux arts et à la culture[14].

Forts de ces constats en 2005, les guides subséquents se sont attardés à développer un discours commun sur la valeur des arts comme moteur économique et sur les raisons pour lesquelles toute personne d'affaires ou entreprise devrait s'impliquer dans le milieu culturel. Le dernier de ces guides met de l'avant le témoignage de diverses personnes issues du milieu des affaires. On remarque que près de la moitié des témoignages provient de personnes qui évoluaient dans une PME à l'époque, avec tout de même une certaine dominante pour les secteurs des finances et des services aux grandes entreprises. On dénombre donc beaucoup moins d'exemples provenant de secteurs moins typiquement liés aux arts, comme par exemple ceux de l'agriculture ou des pêches et piégeages.

Pertinence et recommandations

4.1.5

Ces informations permettent d'accroître les connaissances des PME en regard de leur importance économique, des préoccupations de leurs dirigeants dans l'opération des affaires courantes et dans leur rapport au financement des OBNL. Ces informations, quoiqu'utiles pour mieux comprendre les PME et évaluer leur potentiel d'intérêt envers les arts, ne **donnent toutefois que peu de détails quant à l'implication concrète des PME dans le domaine des arts.** La disponibilité des informations requises pour atteindre l'objectif du sous-comité apparaît conséquemment comme déficiente et des sources alternatives de recherche et collecte d'informations doivent donc être envisagées.

[14] Voir références

Organismes artistiques 4.2

Définition 4.2.1

Dans le cadre de la présente recherche, un organisme culturel est un organisme dont la mission première est la création, production ou diffusion d'œuvres d'art professionnelles. Cette définition correspond au champ d'action du Conseil des arts de Montréal, soit le secteur des OBNL culturels.

Disciplines artistiques 4.2.2

Pour les fins de la présente étude, nous étudierons la situation des organismes soutenus par le Conseil des arts de Montréal et œuvrant dans les dix (10) disciplines artistiques suivantes :

1. Arts du cirque
2. Arts numériques
3. Arts visuels
4. Cinéma/vidéo
5. Danse
6. Diffusion pluridisciplinaire
7. Littérature
8. Musique
9. Nouvelles pratiques artistiques
10. Théâtre

Portrait des organismes artistiques 4.2.3

Au moment de cette étude, nous étions capables d'isoler un groupe de 219 organismes pour lesquels nous avions des données financières complètes. Ces organismes sont de tailles diverses et peuvent avoir aussi peu que 1 employé. Les budgets vont de quelques milliers de dollars annuellement à plus de 5 M $. Si l'on considère le budget des organismes pour en déterminer la taille, la répartition en pourcentage de l'ensemble des organismes artistiques ressemble à ceci (données de 2012 pour un échantillon de 216 organismes) :

Tableau 4.4
Budgets d'opération de bienfaisance par les entreprises

Budget annuel ($)	Proportion des Organismes (%)
0-250 k $	38 %
250 k $ - 500 k $	26 %
500 k $ -1 M $	18 %
1 M $ - 5 M $	16 %
5 M $ et plus	2 %

Le milieu artistique s'est grandement développé au cours des 50 dernières années. Les politiques publiques des années 70 et 80 en matière d'arts et de culture ont inscrit dans les mœurs le soutien indéfectible du financement public. Or, c'était à l'époque où tout était à faire et où le nombre d'organismes artistiques était encore petit. Par exemple, en 1970, le Conseil des arts de Montréal soutenait 21 organismes. En 1980, ce nombre était passé à 49 et à 218 en 1990. C'est aujourd'hui près de 400 organismes qui sont soutenus par le CAM. Tandis que le budget du CAM était multiplié par 9 (de 1970 à 2012 en dollars constants), c'est par 16 que le nombre d'organismes subventionnés a été multiplié. C'est donc dire que les financements publics seuls ne suffisent plus pour soutenir le foisonnement de la créativité artistique montréalaise.

Tableau 4.5
Financement des organismes artistiques par le CAM

	1970	1990	2012	Facteur de multiplication
Montant des subventions accordées	519 532 $	6 639 511 $ 4 468 201 $[1]	10 777 074 $ 4 691 305 $[1]	9
Nombre d'organismes soutenus	21	218	349	16

[1] Dollars constants de 1970

Du côté du financement privé, les statistiques sont encore jeunes. Le discours ambiant et les données fournies par Statistique Canada permettent de constater de manière constante que les dons faits aux organismes artistiques ne représentent que 3 % de tous les dons faits au Canada et 1 % des sommes contribuées par ces donateurs.

Il est par ailleurs aisé de constater que la part du financement privé des organismes artistiques varie en fonction de la taille de ceux-ci. Bien que 2 % des organismes aient un budget annuel de plus de 5 M $, ce sont ces mêmes organismes qui s'arrogent la belle part des dons privés, soit 38 % des fonds privés selon l'échantillon de 219 organismes. Cela est naturel puisque ces organismes ont la capacité d'embaucher des ressources pour développer leur financement privé, ce qu'un organisme au budget annuel de moins de 50 000 $ peut difficilement faire. C'est donc souvent dans ce cas l'unique employé-dirigeant qui met en œuvre des stratégies de financement privé tout en assumant l'ensemble des autres fonctions de l'organisation (création, production, diffusion, marketing, comptabilité, gestion du conseil d'administration, etc.). Les défis sont énormes pour les petits organismes en ce qui a trait à leur financement privé.

Les organismes artistiques et les artistes évoluent dans cet écosystème où la compétition s'est multipliée au rythme de la naissance de nouveaux ensembles comme en témoignent les chiffres ci-haut. Le défi réside dans la différenciation de chacun de ces groupes et dans leur capacité à confirmer leur financement, tant public que privé. De plus, certains de ces organismes arrivent à un âge mûr où le fondateur-dirigeant s'apprête à quitter et à passer le flambeau. Cette situation en amène plusieurs à se poser des questions quant à la meilleure manière de procéder : l'organisme doit-il survivre à son fondateur? Qui peut en reprendre la direction artistique de l'organisme? Comment assurer une transition réussie? Ces questions sont finalement les mêmes que se pose toute entreprise ou PME qui arrive à cette étape de maturité.

Il existe déjà plusieurs exemples de partenariats arts-affaires établis entre des PME et des organismes artistiques. Le plus fréquent est la commandite sous forme d'échange de visibilité (carte de visite ou petite publicité dans le programme de soirée de l'organisme culturel). On a déjà vu une quincaillerie offrir du financement récurrent de quelques milliers de dollars à quelques organismes artistiques tandis que d'autres petites entreprises de services de proximité achètent des places de spectacle à offrir à des enfants. Les exemples sont divers, mais la communication autour de ceux-ci ne semble pas encore rejoindre la majorité des PME montréalaises.

Pertinence et recommandations 4.2.4

Les informations disponibles permettent d'accroître les connaissances des organismes artistiques en fonction des statistiques disponibles (domaine d'organismes, nombre employés, budgets, évolution du financement…). Ces informations, quoiqu'utiles pour mieux comprendre les organismes cultures et évaluer leur contexte budgétaire, **ne donnent toutefois aucun renseignement quant à l'implication concrète des PME dans le domaine des arts.** La disponibilité des informations requises pour atteindre l'objectif du sous-comité apparaît conséquemment comme déficiente et des sources alternatives de recherche et collecte d'informations doivent donc être envisagées.

5 Dispositif de recherche du potentiel d'intérêt des PME

En vue d'atteindre l'objectif du sous-comité qui est de « proposer des pistes d'actions qui pourraient servir de base à de nouvelles initiatives arts-affaires entre les PME de la région montréalaise et le Conseil des arts de Montréal ou ses partenaires », la collecte de données s'est avérée essentielle.

Le sous-comité a élaboré une étude sur deux plans, avec pour toile de fond la volonté du Conseil des arts de Montréal de stimuler les relations arts-affaires entre les PME et les organismes artistiques. Ainsi, deux études du potentiel d'intérêt des PME ont été réalisées. La première a consisté à établir une grille d'évaluation par domaine d'entreprise et la deuxième, à tenir deux groupes de discussion avec des PME et des organismes artistiques.

5.1 Analyse matricielle Évaluation du potentiel d'intérêt culturel des PME par domaine

5.1.1 Méthodologie

Cette première étude, dont les résultats sont placés en annexe, a consisté à la préparation et à la complétion d'une grille d'évaluation par domaine d'entreprise. Chaque membre du sous-comité y a indiqué sa perception du potentiel d'intérêt culturel pour chacune des classifications des entreprises selon l'échelle suivante : 0 nul/faible – 1 moyen – 2 élevé. Une qualification du potentiel d'intérêt moyen par classification a ainsi été obtenue et se trouve en annexe.

5.1.2 Pertinence et recommandations

L'analyse des résultats ne permet toutefois pas de déterminer, de manière certaine, le potentiel moyen d'intérêt culturel des PME par classification.

En effet, l'absence de données et de critères objectifs pour quantifier le potentiel rend l'exercice hautement subjectif et, de par son faible degré de fiabilité, invalide tout résultat obtenu. Par exemple, a priori, on pourrait juger qu'une entreprise de Pêche et Piégeage ne pourrait présenter qu'un potentiel faible ou nul à financer un organisme artistique en se basant sur l'inexistence d'intérêt pour les arts des membres d'une entreprise versée dans le trappage et le dépeçage.

Toutefois, une telle entreprise pourrait être intéressée à fournir des peaux pour la réalisation d'une œuvre plastique telle qu'une sculpture ou un collage. Le jugement extérieur des seuls membres du sous-comité ne permet pas non plus de déterminer le potentiel d'un trappeur à s'intéresser à une quelconque exposition ou pièce de théâtre. L'anticipation d'un comportement ou un autre face aux arts relevait plus de l'hypothèse que de l'information et n'avait pas la validité nécessaire à la prise d'actions de la part du Conseil des arts. De plus, il a été jugé délicat de préjuger des motivations des acteurs, qui restent des individus réflexifs aux identités complexes et aux expériences multiples. Ainsi, une deuxième étude devait être mise en place afin de collecter les données nécessaires à la compréhension de la situation et à la justification d'actions. L'étude a pris la forme de groupes de discussion.

Groupes de discussion
Évaluation du portrait, du potentiel, des embûches et des opportunités 5.2

Intention 5.2.1

En dépit de l'utilité de l'analyse matricielle, l'absence de données qualitatives (qui répondent aux questions : pourquoi et comment) et de première main sur l'implication des PME dans le domaine des arts rendait impossible l'atteinte des objectifs du sous-comité. Ainsi, deux groupes de discussion avec des gestionnaires de PME et d'organismes artistiques ont été organisés pour répondre à ce besoin.

Actions bénéfiques aux PME et aux organismes culturels :

1. Proposer des pistes d'action qui pourraient servir de base à de nouvelles initiatives arts-affaires entre les PME de la région montréalaise et le Conseil des arts de Montréal ou ses partenaires et organismes artistiques;
2. Connaître les préoccupations des PME et de leurs gestionnaires dans le développement des affaires, les freins à leur implication culturelle et les incitatifs susceptibles de les engager;
3. Dresser des points communs (bénéfices réciproques entre les PME et les organismes artistiques), connaître les réalités distinctes des secteurs d'activités et des départements, de sorte de mieux cibler les secteurs aptes ou propices à collaborer pour un rapprochement arts-affaires.

Tout comme l'analyse matricielle, l'étude par les groupes de discussion se penche sur une réalité spécifique, soit la relation entre les PME et les arts, enchâssée dans un contexte géographique, économique, politique, social et culturel, que nous avons présentée aux sections 1 et 2 du présent document.

À la différence de la matrice, qui sert à classifier des éléments et à donner une vue d'ensemble de la structure de cette classification, les groupes de discussion permettent d'interroger des acteurs eux-mêmes pour cerner plus avant le champ de notre étude ainsi que les motivations qui incitent les uns et les autres à s'engager. Les groupes de discussion ouvrent ainsi la voie à l'identification d'objectifs prioritaires pour l'action.

Le groupe de travail propose de procéder à une étude de faisabilité auprès d'un échantillon plus important de PME afin d'aller plus loin se rapprocher de la réalité de l'ensemble des acteurs que nous souhaitons atteindre. La démarche vise la production d'un rapport final dans lequel seront présentées des recommandations et des stratégies à mettre en œuvre sur la base d'une meilleure connaissance de la situation et des motivations réelles des acteurs. Cette connaissance servira d'appui au plan d'action et réduira les risques de mettre en place des activités ne répondant ni aux besoins ni aux attentes des populations ciblées, nuisant à leur chance de réussir.

Méthodologie 5.3
Approche et formation des hypothèses 5.3.1

Tel qu'énoncé précédemment, après la première étude, le sous-comité ne disposait pas des éléments nécessaires à l'élaboration de pistes d'action qui répondraient à la fois aux objectifs du CAM et à la réalité des groupes ciblés.

Cette méthode consiste à rassembler une petite partie (6-10 personnes) de la population ciblée pour une discussion animée par un modérateur. Ce dernier guide et stimule les échanges entre les participants sur le sujet défini. La discussion est libre, même si elle est encadrée; des questions sont posées à certains moments pour obtenir des informations ou préciser des propos. Une personne prend des notes, sans participer à la discussion. Ces notes, qui incluent des notes d'observation des comportements et des expressions, sont ensuite retranscrites et servent de données pour l'analyse. Ce procédé permet de capter ce qui peut être signifiant pour un observateur extérieur, mais qui peut ne pas apparaître comme tel aux

Au sous-comité, l'approche par les groupes de discussion était investie d'une double intention : travailler à la fois sur les spécificités de chacun — PME et organismes artistiques, et sur les connexions (éléments qui les unissent ou les désunissent, éventuellement), en portant attention aux perceptions présentes dans chaque groupe (population).

Un certain nombre d'hypothèses ont été émises sur les raisons qui pouvaient expliquer le peu de relations établies entre les PME et les organismes artistiques. Ces hypothèses, qui répondent à la double intention adoptée – spécificité et connexions — étaient de trois ordres :

1. **Perception** (représentations qu'ont les deux groupes l'un de l'autre et des relations arts-affaires)
2. **Organisation** (la réalité organisationnelle de chacun : temps, ressources humaines, situation financière, besoins spécifiques et ambitions)
3. **Opération** (expériences et relations actuelles ou passées avec des individus ou des entreprises de l'autre groupe)

Ces hypothèses ont permis au sous-comité d'élaborer les questionnaires qui seraient utilisés pour leurs rencontres avec les individus appartenant à l'une et l'autre population (PME et organismes artistiques). Ces hypothèses émanaient du sous-groupe ainsi que de phrases entendues fréquemment. En voici quelques-unes, réparties selon les trois catégories choisies :

Perception

- Le milieu des affaires s'implique s'il y a de la visibilité;
- Le milieu culturel craint que les gens d'affaires s'immiscent dans leur processus créatif;
- Les artistes sont perçus comme des mendiants par les gens d'affaires;
- La motivation des PME n'est pas celle des grandes entreprises.

Organisation

- Les organismes artistiques, comme les PME, manquent de temps;
- Les organismes artistiques, comme les PME, manquent de ressources financières;
- Il est économiquement plus difficile pour les PME (comparativement aux grandes entreprises) de s'engager dans le secteur des arts.

Opération

- Les moyens de communication pour rejoindre les entreprises ne peuvent être les mêmes pour tout le monde, encore moins pour les PME qui sont si diversifiées et font partie de réseaux multiples;
- Les deux populations n'arrivent pas à se croiser dans des événements communs;
- Les deux populations manquent de connaissances sur les avantages fiscaux.

Pour tester ces hypothèses et, finalement, trouver des réponses aux questions que le sous-groupe se posait, il a été décidé de former deux groupes distincts de discussion.

Procédure de collecte de données
déroulement de l'étude

Pour notre étude, un questionnaire par groupe de discussion a été élaboré autour des mêmes trois catégories : Perception, Organisation, Opération. (Voir Annexe E). Le sous-comité a approuvé les questionnaires en octobre 2013. Les questions étaient ouvertes et posées de manière souple en fonction de la dynamique du groupe.

Le sous-comité a ensuite formé deux groupes distincts, un par population : PME et organismes artistiques. Deux groupes homogènes ont ainsi été constitués, permettant aux participants de discuter entre eux des réalités qui les concernent. Une liste de propositions a aussi été préparée. Le modérateur demandait, à la fin de la séance, de répondre si oui ou non – et pourquoi, éventuellement —, les propositions d'action étaient envisageables.

Afin d'assurer la liberté dans la prise de parole et la neutralité des rencontres, aucun membre du Conseil des arts n'était présent lors de ces rencontres. Un membre du sous-comité animait les discussions. Les enregistrements des entretiens sont conservés et ont été retranscrits. La durée moyenne des discussions était de 150 minutes.

Procédures d'échantillonnage et de recrutement

5.3.1.2

Les groupes de discussion se limitent normalement à 6-10 personnes, afin de laisser la conversation suivre son cours à peu près librement entre les participants. Les groupes sont donc restreints en termes de participants, mais peuvent être multipliés pour élargir l'échantillon. Étant donné l'absence de moyens financiers, l'échéancier du projet et le fait qu'il s'agissait d'une première démarche devant permettre au sous-comité de préparer une recherche plus approfondie, tout en ayant suffisamment d'éléments pour élaborer une première ébauche de recommandations, un seul groupe a été formé pour chaque population.

Pour ce qui concernait les organismes artistiques, un seul critère a été retenu pour le recrutement : les disciplines artistiques ne devaient pas être représentées par plus d'un participant. Le recrutement de participants fut simple et allégé par la connaissance qu'en a le CAM. Cinq représentants d'organismes artistiques ont été rencontrés.

Pour ce qui concernait les PME, une question s'est posée dès le début : à qui doit-on s'adresser? Au président? Aux responsables du développement des affaires, des dons, du marketing ou des ressources humaines? Cette question ne trouvant pas de réponses, il a été décidé de la poser aux participants du groupe PME, dans le cadre d'un questionnaire informatif qui leur serait adressé. Concernant ces participants, étant donné le peu de temps dont le sous-comité disposait, celui-ci a décidé d'opter pour son propre réseau professionnel. La prise de contact et la difficulté à obtenir des réponses positives de la part des PME pour la participation aux groupes de discussion ont par ailleurs éclairé d'emblée les défis qui attendaient le sous-comité : identifier, informer et impliquer les PME. Sur plus de 20 entrepreneurs contactés, 6 se sont montrés disponibles, 4 ont pu être réunis au CAM autour d'une table et 2 autres ont dû être rencontrés à un autre moment. Tous ont été interrogés suivant le même questionnaire, bien que 2 aient été interrogés individuellement, leurs points de vue ayant été jugés trop pertinents pour être écartés pour des raisons de disponibilité, d'autant qu'il avait été difficile de rejoindre un nombre jugé suffisant (6) de participants.

Pertinence et recommandations

Le recours à des groupes de discussion est répandu dans les études de marché et plus récente dans d'autres contextes. Il permet d'obtenir des données qualitatives sur une question avant le montage d'un protocole de recherche plus complexe et coûteux rejoignant une grande population. L'animation de groupes de discussion permet aussi de générer des idées et d'entendre ce qui motive les participants.

La méthode a permis au sous-comité d'approcher tant leurs perceptions, leurs réalités spécifiques que l'ordinaire de leurs pratiques et de mettre en contexte les connaissances produites et transmises lors des entretiens. Elle a permis de faire des constats et d'identifier des objectifs beaucoup plus clairs pour atteindre ceux que se sont fixés le Conseil des arts de Montréal et le sous-comité PME.

Les entretiens en groupes, qui restent informels, n'étaient pas destinés à devenir matière à analyse, mais à faire surgir des pistes de travail et à confirmer certaines intuitions et hypothèses qui seraient ultérieurement précisées dans le cadre d'une recherche sur un échantillon plus important. Les questions posées dans le cadre de cette recherche, plus coûteuse, seront ainsi plus ciblées et plus utiles que s'il avait été décidé d'aller de l'avant en passant outre les premières études menées par le sous-comité.

RÉFÉRENCES

Articles de journaux

HACKER-B, Daphnée, Timide philanthropie, Journal Métro, 3 décembre 2013, p.12

THÉROUX, Pierre, Montréal, ville créative, Journal Les Affaires, 2 décembre 2013, p.14

Livre

SCHIUMA, Giovanni, The value of arts for buisness, Cambridge University press, New York, 2012, 294p.

Ressources en ligne

BERTHOIN ANTAL, Ariane, Transforming organisations with the arts, Research report, TILLT Europe, 2009, 83p.
Disponible à l'adresse : http://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/researchreport.pdf

BERTHOIN ANTAL, Ariane, GÓMEZ DE LA IGLESIA, Roberto, VIVES ALMANDOZ, Miren, Managing artistic interventions in organisations : a comparative study of programmes in Europe, 2nd edition, updated and expanded 2011, Gothenburg: TILLT Europe, 2011
168 p.
Disponible à l'adresse :
http://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/report_managing_artistic_interventions_2011.pdf

CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN, La culture à Montréal : impacts économiques et financement privé, novembre 2009, 34p.
Disponible à l'adresse :
http://www.ccmm.qc.ca/documents/publications/etudes/CCMM_Culture_fr.pdf

CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN, INDUSTRIES CRÉATIVES : catalyseurs de richesse et de rayonnement pour la métropole, novembre 2013, 76p.
Disponible à l'adresse : http://ccmmdev.com/pdf/etude_industries_creatives.pdf

CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN, L'art de s'investir en culture, Guides à l'intention des gens d'affaires, mai 2011, 36p.
Disponible à l'adresse :
http://www.ccmm.qc.ca/documents/divers/guideInvestirCulture2011_fr.pdf

DARSO, Lotte, Artful Creation: Learning-Tales of Arts-in-Business, International Journal of Professional Management Special Edition – Arts in Management Volume 8, Issue 5, 2013
ISSN 20422341
Disponible à l'adresse :
http://pure.au.dk//portal/files/56151311/Intn_Journ_of_Prof_Man_8_5_2013_SEAM_1_Artful_Creation_LD.pdf

NISSLEY, Nick, Arts-based learning at work: economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business, Journal of buisness strategy, VOL. 31 NO. 4 2010, pp. 8-20
Disponible à l'adresse :
http://www.catalystranchmeetings.com/downloads/Facilitators/Arts-Based-Learning-at-Work.pdf

ANNEXE A

Annexe A

Liste détaillée de classification des entreprises

Domaine	Classification
Agriculture	Agriculture
	Services relatifs à l'agriculture
	Commerce de gros de produits agricoles
	Commerce de gros de machines, de matériel et de fournitures agricoles
Alimentation	Industries des aliments
	Industries des boissons
	Commerce de gros de produits alimentaires et de boissons
	Commerce de détail d'aliments et de boissons
	Commerce de détail de chaussures, de vêtements, de tissus et de filés
Associations et loisirs	Associations
	Services de divertissement et de loisirs
	Hébergement
Ameublement	Industries du meuble et des articles d'ameublement
	Commerce de gros d'articles ménagers
	Commerce de détail de meubles, d'appareils et d'accessoires d'ameublement
Exploitation du bois et du papier	Exploitation forestière
	Services forestiers
	Industries du bois
	Industries du papier et des produits en papier
	Industries du cuir et des produits connexes
Habillement et accessoires	Industries de l'habillement
	Commerce de gros de vêtements, de chaussures, de tissus et de mercerie
	Constructeurs, promoteurs et entrepreneurs généraux
Construction	Entrepreneurs spécialisés
	Services relatifs à la construction
	Commerce de gros d'articles de quincaillerie, de plomberie et de chauffage et de matériaux de construction

Liste détaillée de classification
Des entreprises

Domaine	Classification
Pêche et piégeage	Pêche et piégeage
Transformation des matières	Industries des produits du caoutchouc
	Industries des produits en matière plastique
	Industries de première transformation des métaux
	Industries de la fabrication des produits métalliques (sauf les industries de la machinerie et du matériel de transport)
Pétrole et gaz	Extraction du pétrole et du gaz naturel
	Industries des produits du pétrole et du charbon
	Commerce de gros de produits pétroliers
	Services miniers
Communications	Imprimerie, édition et industries connexes
	Communications
Organismes internationaux et autres organismes extraterritoriaux	Organismes internationaux et autres organismes extraterritoriaux
Services à la personne	Services personnels et domestiques
	Autres services
	Services d'enseignement
Services administratifs et publics	Services de l'administration fédérale
	Services de l'administration provinciale
	Services des administrations locales
	Autres services publics
Services aux entreprises	Services aux entreprises
	Entreposage
	Industries du matériel de transport
	Transports par pipelines
Transports	Transports
	Commerce de gros de véhicules automobiles, de pièces et d'accessoires
	Commerce de détail de véhicules automobiles, de pièces et d'accessoires

Liste détaillée de classification
Des entreprises

Domaine	Classification
Exploitation du tabac	Industries du tabac
	Commerce de détail de tabac
	Commerce de gros de tabac
Textiles	Industries textiles de première transformation
	Industries des produits textiles
Finances, immobilier et assurances	Intermédiaires financiers de dépôts
	Sociétés de crédit à la consommation et aux entreprises
	Sociétés d'investissement
	Sociétés d'assurances
	Autres intermédiaires financiers
	Services immobiliers (sauf les lotisseurs)
	Agences d'assurances et agences immobilières
Industrie minière	Mines
	Carrières et gravières
	Services miniers
Services sociaux et médicaux et industrie pharmaceutique	Industries des produits minéraux non métalliques
	Services de santé et services sociaux
	Commerce de détail de médicaments
	Commerce de gros de médicaments et de produits de toilette
Autres commerces	Commerce de gros de produits divers
	Autres types de commerce de détail
	Commerce de détail hors magasin
Autres industries	Industries de la machinerie (sauf électrique)
	Industries des produits électriques et électroniques
	Industries chimiques
	Autres industries manufacturières

ANNEXE B

Annexe B

Questionnaires des groupes de discussion

Sous-comité PME

Liste de questions pour Groupe de discussion des organismes artistiques

Partie 1 Questions sur les liens arts-affaires pour les organismes

Bloc « Perception »

1. **Fréquentez-vous** les mêmes activités que les gens d'affaires (conférences de chambres de commerce, activités de réseautage)?

a. On voit se multiplier les occasions de réseautage…

b. Dans quels objectifs ? dans quels contextes?

» Hypothèses

Oui, et de plus en plus, mais si organisées par des structures.

Non, si on ne se sent pas « à sa place ».

2. Qu'est-ce qui vous **préoccupe** dans vos liens avec le milieu des affaires?

a. On vous demande de créer des liens avec les affaires...

b. Personnellement et en tant que « milieu »

»Hypothèses

Qu'on porte atteinte à notre indépendance artistique; que notre image soit affectée.

Que les pouvoirs publics se désengagent si on a du succès avec le privé.

3. Selon vous, y a-t-il des organisations ou des secteurs qui ne peuvent s'allier aux organismes artistiques ou inversement? Des **relations** qui sont incompatibles ou d'autres qui s'y prêtent particulièrement bien?

a. On parle des affaires, mais le secteur est très diversifié…

b. Y voyez-vous des questions éthiques? d'image? autres?

»Hypothèses

Raisons éthiques : pollueurs, armement…

Raisons d'image et d'axes de communication similaires ou contradictoires

»»Restitution au groupe

Bloc « Organisation »

4. Quels sont les **besoins** actuels de votre organisme?
5. Quels sont les **défis** que vous avez à relever (avenir) dans votre organisme?
6. Aux vues de ces besoins et défis, si vous deviez choisir une **catégorie** d'entreprise?
   -Catégorie produits
   -Catégorie services
   -Domaine d'activité (lié aux perceptions)

a) Peut-être que des entreprises pourraient y jouer un rôle actif…

b) Avez-vous affaire avec des PME?

»»Restitution au groupe

Bloc « Opérations »

7. En tant qu'organisme, qu'est-ce qui fonctionne dans vos relations avec des gens d'affaires? (dans votre C.A., vos activités et recherches de financement, etc.)

a. Vous êtes tous, à plus ou moindre degré, en relation avec des gens d'affaires…

b. Qui sont-ils? (catégorie, secteur d'activité, individu ou société…)

8. Qu'est-ce qui freine vos collectes de fonds ou l'inclusion d'une personne du milieu des affaires dans votre organisme?

a. Vous avez peut-être eu de mauvaises expériences, des insuccès ou des obstacles à traverser…

b. Quelle histoire pouvez-vous nous raconter qui illustrerait ces freins?

9. Jugez-vous avoir suffisamment de connaissances et d'outils en matière d'avantages fiscaux pour les entreprises, et les utilisez-vous dans vos montages budgétaires, vos projets ou vos recherches de partenaires?

a) Il existe des dispositifs incitatifs ou facilitants…

b) Produits ou services ou les deux? et pour les PME vs grande entreprise?

»Hypothèses

Les connaissances sont potentiellement trop limitées pour être opérationnelles

Certains en ont fait une pratique, d'autres n'y pensent pas, et toutes les nuances entre les deux sont possibles; dans tous les cas, elles sont déterminantes, sont liées aux réponses données dans les blocs « Perceptions » et « Organisation » et relèvent de ce que peut faire le Conseil des arts pour encourager le développement des relations entre les organismes et les PME.

»»Restitution au groupe

Partie 2 Propositions

Que pensez-vous des actions de rapprochement?

a. Aménagement des espaces communs de vie ou de travail dans les PME par des artistes ou des organismes artistiques.

b. Offrir des services de base (impression, postes, design, équipements) à des organismes ou artistes désignés.

c. Offrir des accès privilégiés aux PME inscrites à des événements et des lieux culturels.

d. Récompenser ou promouvoir publiquement les PME qui ont de l'audace culturelle.

e. Acquérir des œuvres d'art ou offrir des bourses aux artistes.

f. Mettre à disposition des ressources, notamment pour des conseils d'administration ou assemblée générale des membres.

g. Mettre à disposition des infrastructures telles que des salles de conférence, sorties culturelles, ateliers culturels.

»»Restitution du groupe et conclusion

Annexe B

Questionnaires des groupes de discussion

Sous-comité PME

Liste de questions pour ENTREPRISES PME

Questions reliées aux entreprises (à leur envoyer par courriel)

Profil de l'interviewé

1- L'entreprise existe depuis (permet de voir la phase de maturité de l'organisation, ses défis et ses besoins) :

0 à 5 ans
5 à 10 ans
10 à 20 ans
20 ans et plus

2- Employés (permet de voir la taille de l'organisation et ses défis organisationnels) :

0 à 10 employés
10 à 20 employés
20 à 50 employés
50 et plus employés

3- Catégorie d'activités (permet de voir l'intensité des opérations et la disponibilité des ressources humaines et financières) :

Produits
Services
Produits et services

4- Propriété (permet de voir la structure de décision managériale) :

Entreprise personnelle
Entreprise familiale
Entreprise de propriété conjointe
Autres (précisez)

5- Structure organisationnelle de l'entreprise (permet aussi de voir la structure de décision managériale et opérationnelle) :

Ressources humaines
Développement des affaires
COM & Marketing (ventes)
Dons et commandite
Développement durable et environnement
Exploitation
Finances

6- Politiques internes et reddition de comptes :

Dons et commandites
Développement durable
Responsabilité sociale des entreprises
Ressources humaines (santé-sécurité)

7- Quelles sont les **personnes-clés** au sein de votre entreprise qui ont un rôle décisionnel en ce qui a trait aux possibilités arts-affaires?

Annexe B

Questionnaires des groupes de discussion

Focus Group PME

Bloc Perception

1. Avez-vous, en ce moment ou par le passé, eu une pratique artistique ? (musique, théâtre, expositions/musées, danse, peinture) Oui/Non
a. Si oui, laquelle?
b. Sinon, pourquoi?
c. Un membre de votre famille immédiate, des amis, des collègues?

2. Avez-vous eu des expériences artistiques? Oui/Non
a. Récemment?
b. Quelle place cette expérience occupe-t-elle dans votre vie?
c. Dans votre vie professionnelle?

3. Votre organisation a-t-elle accueilli, pris part à ou fait l'expérience d'une représentation ou d'un projet artistique? Oui/Non
a. Si oui, de quelle nature?
b. Récemment ? Il y a longtemps?
c. Aimeriez-vous renouveler l'expérience et pourquoi?

4. Fréquentez-vous les arts? Oui/Non

5. À votre connaissance, vos employés ont-ils des pratiques artistiques? Fréquentent-ils les arts? Les sports? Oui/Non

6. Est-ce que le milieu des arts et celui des affaires peuvent aller de pair? Oui/Non
a. Pourquoi?
b. On parle des arts, mais le domaine est très diversifié, avec de très petites organisations et des institutions employant plusieurs personnes. Lesquels s'y prêtent plus, selon vous? Ou moins? Et pourquoi?
c. Pensez-vous avoir des objectifs, sujets, enjeux en commun?

7. Quand on parle aux entreprises et qu'on les sollicite à s'impliquer dans les arts, vous sentez-vous concernés? Oui/Non
a. Pourquoi?
b. À quel niveau?

Bloc Organisation

1. Quels sont les besoins actuels de votre organisation?
2. Quels sont les défis à court terme de votre organisation?
3. Quels sont les défis à moyen terme?
4. Quels sont les défis à long terme?

»»Restitution au groupe

Bloc Opérations

1- Que recherchez-vous dans vos relations avec des partenaires hors de votre secteur?

2- Qu'offrez-vous à vos partenaires hors de votre secteur?

3- Quand vous et votre entreprise vous impliquez dans des activités extérieures à l'activité propre à l'entreprise, qu'est-ce qui fonctionne?

a. Achoppe?

b. Pourquoi?

4- Est-ce que votre entreprise fait l'achat de billets de spectacles ou d'œuvres d'art? Oui/Non

a. Si oui, dans quel contexte?

b. Sinon, pourquoi?

c. Votre entreprise est-elle familière avec les avantages fiscaux à acheter des billets ou des œuvres d'art?

5- Qu'est-ce qui vous donnerait envie de vous impliquer dans le milieu des art?

a. À quel niveau, de quelle façon?

b. Qu'est-ce qui vous freine?

Que pensez-vous de ces actions de rapprochement avec les arts :

a. Aménager les espaces communs de vie ou de travail dans les PME par des artistes ou des organismes artistiques.

b. Identifier au sein de la PME les employés créatifs ou porteurs des arts et de la culture.

c. (Les arts et la culture, un artiste) S'insérer dans les signatures, logos et autres éléments graphiques de la PME pour accroître sa notoriété (papeterie, web, cartes de visite).

d. Offrir des services de base (impression, postes, design, équipements) à des organismes ou artistes désignés.

e. Offrir des accès privilégiés aux PME inscrites à des événements et des lieux culturels.

f. Récompenser ou promouvoir publiquement les PME qui ont de l'audace culturelle.

g. Acquisition d'œuvres d'art ou bourses aux artistes.

h. Mettre à disposition des ressources notamment, pour des conseils d'administration ou assemblée générale des membres.

i. Mettre à disposition d'infrastructures telles que des salles de conférence, sorties culturelles, ateliers culturels.

j. Inscrire dans les actions de rapprochement (arts-affaires) dans les rapports annuels de développement durable et de responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable.

SOUS-COMITÉ PME DU COMITÉ ARTS-AFFAIRES

CONSEIL DES **ARTS** DE **MONTRÉAL**

Conseil des arts de Montréal
1210 Sherbrooke E.
Montreal, QC.
H2L 1L9
Téléphone: 514 280-3580
www.artsmontreal.org

© Copyright 2014 Conseil des arts de Montréal