



**Rapport sur la restructuration
des services de diffusion
du Regroupement artistique francophone
de l'Alberta (RAFA)**

**Soumis par Denis Bertrand
à la direction générale du RAFA, le 19 avril 2010**

Table des matières

1. Introduction	3
2. Mise en contexte	4
2.1 Les principaux constats du rapport Bonnin	
2.2 La diffusion au RAFA	
2.3 Le C.A. du RAFA se prononce	
3. Mandat confié à l'expert-conseil	7
3.1 Méthodologie	
3.2 Remerciements	
4. La diffusion des arts de la scène	8
4.1 Évolution proposée des services de diffusion	
4.2 Les communautés de pratique	
4.3 Les communautés de pratique en appui à la restructuration des services de diffusion	
4.4 Recommandations	
5. Le Grand marché des arts	14
5.1 Description	
5.2 Le Grand marché des arts en appui à la restructuration des services de diffusion	
5.3 Recommandations	
6. La représentation du secteur diffusion/production au C.A.	17
6.1 Recommandations	
7. Outils pour vous aider dans la mise en œuvre des communautés de pratique et autres suggestions de lecture	18
8. Conclusion	20
9. Annexes	21
9.1 Survol des comptes rendus des rencontres du Comité sur la restructuration des services de diffusion du RAFA	
9.2 Survol de la rencontre du 29 mars 2010	
9.3 À propos de Denis Bertrand	

Introduction

À titre d'organisme provincial de services, le Regroupement artistique francophone de l'Alberta (RAFA) rassemble depuis 2002 l'ensemble des artistes, des intervenants et des organismes artistiques et culturels d'expression française pour assurer le développement et l'épanouissement de toutes les formes d'expressions artistiques en Alberta.

Le RAFA représente sept secteurs d'intervention :

- Les arts littéraires ;
- Les arts médiatiques ;
- Les arts visuels ;
- La danse ;
- La diffusion/production ;
- La musique/chanson ;
- Le théâtre.

Le RAFA a connu une évolution rapide, comme en témoignent ses rapports annuels. Les nombres de services offerts et de membres se sont accrus d'une année à l'autre, sans que l'organisme ait accès aux ressources humaines et financières requises pour soutenir cette poussée. C'est pourquoi lors de son Assemblée générale annuelle (AGA) du mois de mai 2009, le RAFA a choisi d'entreprendre un exercice de repositionnement de ses activités afin de renforcer ses structures de fonctionnement et de gestion et de revoir ses mécanismes de prestation de services afin de mieux répondre aux attentes croissantes de ses adhérents.

Ce document porte sur une restructuration proposée des services de diffusion du RAFA. Elle s'inscrit dans le repositionnement des activités de l'organisme.

1. Mise en contexte

2.1 Les principaux constats du Rapport Bonnin

Dans la foulée de son AGA 2009, le RAFA a embauché la conseillère en gestion des arts et développement Françoise Bonnin pour « examiner et analyser la structure décisionnelle, organisationnelle et opérationnelle », de même que « les activités, les programmes et les services livrés » par l'organisme.

Mme Bonnin a déposé son rapport¹ au conseil d'administration du RAFA au mois d'août 2009.

Elle a constaté que le RAFA :

- A crû rapidement depuis sa fondation en 2002 ;
- Possédait des ressources humaines et financières limitées pour répondre aux exigences croissantes du milieu artistique et culturel ;
- Était arrivé à une croisée des chemins où « le déséquilibre devient trop grand entre l'importance des activités mises en place, les défis à relever et les moyens dont dispose l'équipe pour y faire face ».

Son analyse s'est étendue aussi aux services de diffusion du RAFA.

2.2 La diffusion au RAFA

2.2.1 Le Réseau Cent Gains (AB⁺)

Dès 2003, soit un an après sa naissance, le RAFA a créé le Réseau Cent Gains (AB⁺) voué à la diffusion des arts de la scène. Quatorze (14) diffuseurs et producteurs en font partie en 2010.

Mme Bonnin a constaté que la gestion du Réseau était devenue de plus en plus exigeante pour le RAFA pour les raisons suivantes :

- L'organisme dessert des membres aux profils différents au sein du Réseau. De fait, ils constituent deux sous-groupes :
 - o Les expérimentés : la diffusion des arts de la scène est au cœur de leurs activités. Ils ont une programmation bien établie et ont accès à des revenus pour la réaliser. Ils jouissent de la reconnaissance de leurs pairs ;
 - o Les apprentis : pour ces organismes, la diffusion s'inscrit dans un mandat plus large qui comprend généralement l'offre d'une variété de services sociocommunautaires, en plus de services culturels ou artistiques. La présentation de spectacles est moins fréquente chez eux, en partie parce qu'ils n'ont pas accès aux ressources physiques et financières pour se faire. De plus, ils sont victimes d'un roulement important de personnel, ce qui signifie que le RAFA doit constamment initier les nouveaux venus à l'univers de la diffusion (employés et bénévoles).
- Le manque de financement :
 - o Le RAFA compte surtout sur deux sources de revenus pour assurer le fonctionnement du Réseau :

¹ Françoise Bonnin, *Diagnostic et développement organisationnel du Regroupement artistique francophone de l'Alberta (RAFA)*, août 2009.

Le programme *Présentation des arts Canada*² (PAC), du ministère du Patrimoine canadien : les sommes perçues sont insuffisantes pour assurer le fonctionnement optimal du Réseau. Outre le RAFA, un seul autre diffuseur francophone albertain reçoit l'appui du PAC, soit la Société Edmonton Chante ;

Le RAFA n'a pas accès à un financement particulier en diffusion au niveau provincial. Le financement alloué provient exclusivement du programme *Provincial Arts Service Organization* de l'*Alberta Foundation for the Arts*. Ce financement soutient l'ensemble de la programmation annuelle du RAFA. Sur l'ensemble de ses activités, programmes et services, le RAFA ne peut consacrer qu'une infime fraction de ce financement à la diffusion.

À titre d'organisme d'appui à la diffusion qui vise la consolidation et l'épanouissement de la diffusion en Alberta, le RAFA offre les services suivants aux membres du Réseau Cent Gains (AB⁺) :

- La planification de saisons de spectacles professionnels ;
- Des activités de mise en réseau, notamment par l'entremise du Forum des arts et de la culture ;
- La coordination de deux tournées provinciales et la production des outils promotionnels qui les accompagnent : *Coup de foudre*³ et *Coup de cœur francophone*⁴;
- Des occasions de perfectionnement professionnel et de coaching ;
- Distribution d'informations sur les spectacles albertains, canadiens et étrangers en tournée ;
- Organisation du Contact Alberta et participation à la tenue du Contact Ouest ;
- Appui financier à la participation de diffuseurs à d'autres événements Contact ailleurs au pays ;
- Représentation du Réseau Cent Gains (AB⁺) auprès :
 - o Du Réseau des grands espaces ;
 - o Des autres réseaux provinciaux ;
 - o Du Réseau Coup de cœur francophone ;
 - o Du *Arts Touring Alliance of Alberta*.
- La réalisation, production et diffusion d'outils importants :
 - o Production et diffusion de la *Stratégie globale de Développement de public pour les arts*;
 - o *L'apprenti diffuseur* – (guide d'apprentissage).

2.2.2 Promotion et mise en marché

Le RAFA s'investit aussi dans les activités et la production des outils suivants :

- *Coup d'œil* : portail virtuel voué à la promotion des événements présentés par les producteurs et les diffuseurs albertains ;
- *Alinéa* : portail littéraire qui a pour mission de promouvoir la littérature des écrivains albertains d'expression française de toute origine culturelle ;
- Gestion du *Répertoire multidisciplinaire virtuel des artistes d'expression française de l'Alberta*.

² Maintenant appelé le Fonds du Canada pour la présentation des arts, il offre aux Canadiens un accès direct à diverses expériences artistiques de qualité par le biais d'une aide financière versée aux organismes de diffusion artistique ou aux organismes qui les soutiennent.

³ Cette tournée n'a pas été réalisée en 2009 en raison d'un manque de financement du RAFA.

⁴ Festival national itinérant de musique et de chanson francophone.

2.2.3 Les conclusions de Mme Bonnin

Après avoir jeté un coup d'œil à l'ensemble des activités du RAFA en diffusion, Mme Bonnin a invité l'organisme à les réduire et à les prioriser afin de mieux les arrimer à ses moyens.

2.3 Le C.A. du RAFA se prononce

Après avoir reçu le rapport de Mme Bonnin, le conseil d'administration (C.A.) du RAFA a déterminé ses priorités en matière de restructuration des services de l'organisme au mois de septembre 2009 :

- Les artistes seront au cœur des activités et des services du RAFA ;
- Le RAFA contribuera à la professionnalisation du milieu artistique francophone de l'Alberta ;
- Le RAFA s'assurera que ses services de diffusion desserviront l'ensemble des disciplines qu'il représente.

Cette réflexion a mené à l'adoption, en janvier 2010, de quatre axes d'intervention sous lesquels s'inscriront dorénavant les activités de l'organisme :

- Le développement de la pratique professionnelle :
 - o Programmes d'appui à la création artistique, de développement professionnel et de coaching.
- Le développement de marchés, la promotion et la diffusion :
 - o Recherche de marchés et développement de stratégies de mise en marché ;
 - o Promotion des artistes et de leurs œuvres ;
 - o Développement de circuits de diffusion ;
 - o Développement de public.
- Le positionnement et le réseautage :
 - o Représentation auprès des instances politiques et d'autres organismes artistiques;
 - o Regroupement des membres et concertation;
 - o Dossiers et initiatives soutenant le développement des arts et le développement culturel, l'aménagement culturel du territoire et l'intégration des arts en milieu scolaire.
- La gouvernance et la consolidation :
 - o L'interdisciplinarité ;
 - o Animation des instances démocratiques du RAFA ;
 - o Planification ;
 - o Gestion ;
 - o Développement organisationnel.

Les orientations proposées dans ce document tiennent compte des priorités de la restructuration et des axes d'intervention.

2. Mandat confié à l'expert-conseil

En janvier 2010, le RAFA embauchait l'expert-conseil Denis Bertrand pour l'aider à restructurer ses activités de diffusion courantes. M. Bertrand se spécialise dans le développement de public pour les arts. Il a travaillé pour le RAFA par le passé, notamment en se penchant sur l'état des activités de développement de public au sein du Réseau Cent Gains (AB⁺) et en rédigeant la *Stratégie globale de Développement de public pour les arts* en 2008. En plus de travailler à son compte, il occupe les fonctions de vice-président aux Affaires francophones au sein de la firme de marketing 50 Carleton, de Sudbury (ON).

3.1 Méthodologie

M. Bertrand a eu recours aux ressources et aux outils suivants pour exécuter son mandat :

- Mise sur pied d'un comité sur la restructuration des services de diffusion du RAFA
 - o Composition :
 - Thérèse Dallaire, directrice, ACFA régionale Bonnyville/Cold Lake ;
 - Jonathan Guilbaut, directeur artistique, Société Edmonton Chante ;
 - Martine Drouin, agente de développement et responsable de la programmation culturelle, La Cité des Rocheuses ;
 - Daniel Cournoyer, directeur artistique et général, L'UniThéâtre ;
 - Thomas Chaurin, directeur de l'Alliance française de Calgary et représentant du secteur diffusion/production au C.A. du RAFA ;
 - Josée Thibault, présidente du RAFA et artiste professionnelle ;
 - Ronald Tremblay, ancien président du RAFA et cofondateur du Réseau Cent Gains (AB⁺) ;
 - Mariette Rainville, directrice générale, RAFA.
 - o Mandat : explorer et identifier des moyens, des stratégies et des structures qui permettront au RAFA d'offrir des services de qualité en diffusion, en fonction de ses capacités d'agir et du repositionnement en cours.
 - o Rencontres : organisation de deux conférences téléphoniques, les 15 janvier et 3 février 2010, auxquels s'ajoutent des entretiens directs entre le consultant et des membres du comité.
 - o Production de documents de mise en contexte de l'exercice et des comptes rendus des conférences téléphoniques.
- Recherche sur le fonctionnement des communautés de pratique.
- Rencontre le 29 mars 2010 à Edmonton avec 13 des 14 membres du Réseau Cent Gains (AB⁺) et les membres du comité sur la restructuration des services de diffusion du RAFA : présentation des réflexions du comité et endossement des orientations proposées.

2.2 Remerciements

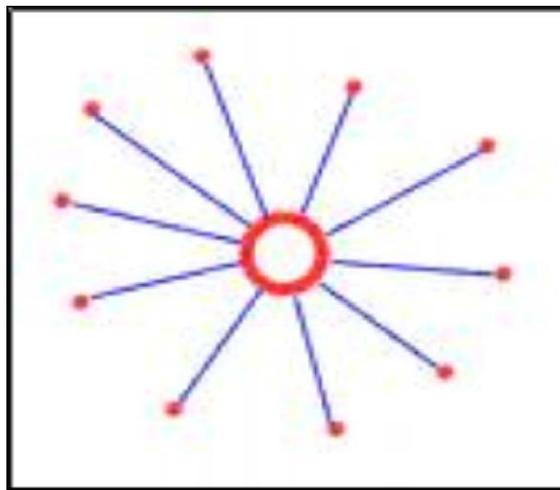
Le RAFA et Denis Bertrand remercient les membres du comité sur la restructuration des services de diffusion pour leur contribution inestimable à cet exercice. Leur apport a permis au consultant d'harmoniser les directions proposées aux réalités vécues sur le terrain par les diffuseurs et les artistes, tout en tenant compte du repositionnement en cours au RAFA.

3. La diffusion des arts de la scène

4.1 Évolution proposée des services de diffusion

Comme on a pu le constater précédemment, la gestion du Réseau Cent Gains (AB⁺) est au cœur des activités de diffusion du RAFA et est accompagnée de défis financiers et de fonctionnement.

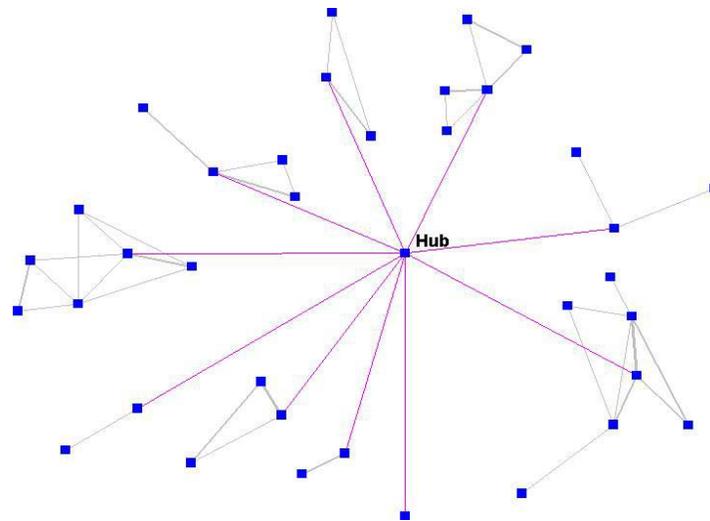
Couramment, le fonctionnement du Réseau Cent Gains (AB⁺) s'apparente à l'illustration suivante :



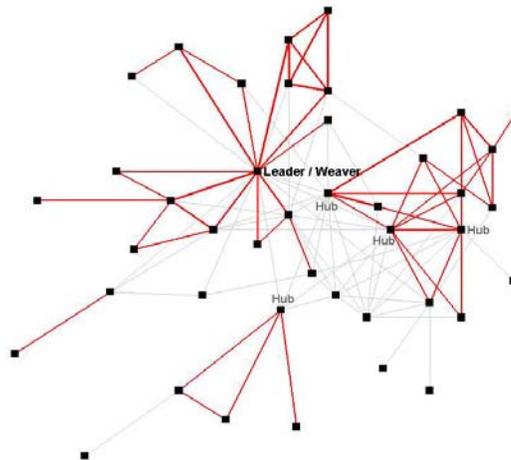
Le RAFA est au centre, à titre d'organisme coordonnateur, et les membres du Réseau constituent les rayons. Malgré quelques échanges entre diffuseurs, la gestion du Réseau repose entièrement sur les épaules du RAFA, ce qui peut être une responsabilité exigeante pour un organisme aux ressources limitées.

Dans une perspective de restructuration des services de diffusion du RAFA, il est évident que ce type de fonctionnement ne peut être maintenu. Il est une des causes principales du déséquilibre évoqué par Mme Bonnin.

C'est pourquoi le comité sur la restructuration des services de diffusion du RAFA a proposé plutôt un fonctionnement décentralisé qui amènerait les membres du Réseau à se concerter davantage et à jouer un rôle plus actif en matière de diffusion, avec l'apport continu du RAFA. Cette nouvelle contribution des diffuseurs se manifesterait, entre autres, par des contacts plus soutenus entre eux.



En échangeant plus régulièrement entre eux et en déchargeant le RAFA de certaines responsabilités liées à la diffusion, les diffuseurs pourront acquérir de nouvelles connaissances et une plus grande autonomie. Il est possible d'envisager que les diffuseurs n'hésiteraient pas à se tourner davantage les uns vers les autres pour discuter de préoccupations communes et envisager des solutions partagées pour relever les défis qui les rassemblent, avec le soutien continu du RAFA.



Ainsi, l'évolution proposée du Réseau Cent Gains (AB⁺) s'apparente au fonctionnement des communautés de pratique.

4.2 Les communautés de pratique

Les communautés de pratique existent sur une forme ou une autre depuis de nombreuses années, mais les chercheurs ont commencé à s'y intéresser et à documenter leur fonctionnement seulement vers la fin des années 1980.

Très populaires dans le secteur privé et auprès d'organismes à vocation sociale parce qu'elles produisent des résultats, les communautés de pratique rassemblent des personnes ou des organismes prêts à travailler ensemble pour l'avancement d'une cause commune.

Par exemple, Réseau Ontario⁴ a créé, en 2009-2010, une communauté de pratique portant sur le développement de public pour le théâtre professionnel en tournée. Elle regroupait les diffuseurs qui accueilleraient deux productions en tournée cette année-là, de même que les compagnies de théâtre concernées. Cette communauté de pratique a permis aux diffuseurs et aux producteurs d'échanger sur des stratégies de promotion et d'animation pour attirer un plus grand nombre de spectateurs. Les activités de cette communauté devraient prendre fin une fois les tournées complétées au printemps 2010. Elle pourrait revoir le jour pour la saison 2010-2011.

Par ailleurs, confronté à une perte de revenus publics, un organisme américain qui offrait une variété de services aux personnes sans-abri (hébergement, nourriture, services sociaux et de santé, formation, etc.) a constitué une communauté de pratique pour partager certaines de ses responsabilités avec ses pairs. Cet organisme coordonne toujours les activités de sa communauté de pratique.

Ce dernier cas décrit une situation semblable à celle du RAFA. C'est ainsi que l'approche « communautés de pratique » constitue une solution en appui à la restructuration du Réseau Cent Gains (AB⁺).

4.2.1 Fonctionnement

Les membres d'une communauté de pratique...

- Se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres ;
- Éprouvent le désir et le besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et des meilleures pratiques ;
- Veulent approfondir leurs connaissances en interagissant sur une base continue ;
- Développent un ensemble de bonnes pratiques à long terme.

Les communautés de pratique appartiennent à leurs membres. Ceux-ci peuvent s'adjoindre des expertises externes pour guider leurs réflexions et leurs actions.

Les communautés de pratique peuvent être constituées à l'initiative d'une personne ou d'un collectif :

- A. Les personnes ou organismes invités s'entendent d'abord sur la cause ou le sujet qui les réunit et sur ce qu'ils désirent accomplir ensemble ;
- B. Ils acceptent de se réunir au sein d'une communauté de pratique et d'adhérer à son fonctionnement ;
- C. Ils partagent leurs expériences personnelles ou professionnelles liées à la thématique qui les rassemble ;
- D. Ils rendent compte des résultats qu'ils ont obtenus par l'entremise de leurs activités ;
- E. Ils en tirent des leçons ensemble ;
- F. Ils envisagent des solutions de rechange qui peuvent provenir de l'intérieur ou de l'extérieur du groupe. Les solutions extérieures peuvent émaner de recherches faites en ce sens ou en invitant une personne-ressource à se joindre à la discussion ;
- G. Ils définissent ce qu'ils ont le goût d'entreprendre ensemble ;
- H. Ils s'engagent les uns envers les autres à aller de l'avant avec les solutions proposées ;
- I. Ils se dotent, aux besoins, de stratégies et d'échéanciers communs, y compris pour le partage des résultats ;

⁴ Réseau Ontario est le réseau de diffusion des arts de la scène de l'Ontario français.

J. La durée de vie d'une communauté de pratique varie. Elle peut prendre fin après un dernier partage de résultats ou se poursuivre autour d'un nouveau projet commun.

Les membres de la communauté de pratique sont amenés à jouer certains rôles :

- Les chefs de file : ce sont des personnes ou des organismes qui ont un intérêt marqué pour la thématique. Ce sont les locomotives de la communauté de pratique. Ils la poussent vers l'avant et convoquent souvent les réunions ;
- Les agents de circulation : ces personnes gèrent le trafic pendant les discussions pour une période de temps préétablie ou à tour de rôle, d'une rencontre à l'autre ;
- Les scribes : ces personnes prennent note des décisions et des consensus qui émanent de la communauté et les partagent avec l'ensemble ;
- Les tisserands : personnes qui font la promotion de la communauté de pratique et qui guettent des occasions d'en accroître l'adhésion et le rayonnement ;
- Les motivateurs : personnes qui développent une affection particulière pour une communauté de pratique. Elles ont le don d'assurer la cohésion du groupe et de contribuer à l'avancement de l'ensemble.

Ces rôles ne sont pas tous préétablis ou distribués au départ. Outre les chefs de file, les autres membres de la communauté s'installent dans les divers rôles au gré de l'évolution du groupe et de leur familiarité avec son fonctionnement.

Il peut aussi y avoir différents genres de membres au sein d'une communauté de pratique :

- Les chefs de file se retrouvent au centre de la communauté. Ils la font avancer ;
- Il y a les membres actifs qui contribuent aux réflexions et adhèrent aux actions proposées ;
- Les participants occasionnels se joignent à la communauté et y contribuent selon leurs besoins ou leurs réalités ;
- Les observateurs/débutants ne sont peut-être pas engagés immédiatement dans le domaine autour duquel les autres membres sont réunis, mais ils songent à s'y investir. À ce titre, ils ont besoin d'apprendre et de comprendre comment leurs pairs se débrouillent sur le terrain ;
- Les observateurs ponctuels peuvent se joindre à la communauté pour apprendre comment elle fonctionne ou se familiariser avec la thématique abordée en général.

Les rencontres de la communauté de pratique peuvent être virtuelles (au sein d'un groupe Facebook ou Ning, par l'entremise de courriels, etc.) ou avoir lieu en personne (en profitant d'occasions de rassemblement déjà établies ou en convoquant des rencontres). Ce sont les membres qui déterminent comment ils veulent interagir.

4.3 Les communautés de pratique en appui à la restructuration des services de diffusion

Le concept des communautés de pratique a été présenté à 13 des 14 membres du Réseau Cent Gains (AB⁺) lors d'une rencontre avec les membres du comité sur la restructuration des services de diffusion du RAFA, tenue le 29 mars 2010, à Edmonton. Tous ont accepté d'en explorer le fonctionnement pour restructurer le Réseau selon le modèle proposé ce jour-là. Certains diffuseurs ont indiqué qu'ils travaillaient déjà ensemble autour de la coordination de certaines activités de diffusion, mais sans l'encadrement proposé par les communautés de pratique.

Le RAFA suggérait initialement de regrouper les membres du Réseau au sein de deux communautés de pratique, en fonction de leurs engagements et de leurs expertises en

diffusion, mais les diffuseurs veulent aussi l'option de se regrouper par région et autour de thématiques communes.

Pour assurer le bon démarrage des communautés de pratique, le RAFA devra sans doute assumer leur coordination. Cette responsabilité devrait inclure les fonctions suivantes :

- Parfaire les connaissances des diffuseurs sur le fonctionnement des communautés de pratique ;
- Identifier des occasions pour réunir les diffuseurs au sein de communautés de pratique ;
- Voir à la logistique des rencontres ;
- « Présider » les premières rencontres, à moins que des chefs de file n'assument ce rôle dès le départ ;
- Partager ses expertises et ses connaissances avec les membres de la communauté de pratique pour faciliter leur réflexion et leur prise de décisions ;
- Documenter le fonctionnement des communautés de pratique et partager ces informations avec l'ensemble des membres du RAFA ;
- Promouvoir les réalisations des communautés de pratique par l'entremise de *Coup d'œil*;
- Appuyer les activités de représentation des communautés de pratique auprès d'interlocuteurs externes (ex., Réseau des grands espaces) ;
- Rédiger, au besoin, des protocoles d'entente pour déterminer les rôles et les responsabilités des membres des communautés de pratique.

4.4 Recommandations

4.4.1 En allant de l'avant avec les communautés de pratique, le RAFA innove. Outre Réseau Ontario qui a eu recours à la formule dans un contexte très précis, le RAFA s'apprête à l'utiliser à plus grande échelle. Cela constitue donc un précédent au Canada français. Le RAFA est appelé à devenir un chef de file en la matière et à servir de modèle pour d'autres organismes artistiques, francophones et anglophones, aux prises avec des défis semblables aux siens. Ce positionnement devrait être présenté aux bailleurs de fonds du RAFA pour justifier leur soutien continu aux activités de diffusion de l'organisme, malgré la disparition appréhendée du Réseau Cent Gains (AB⁺). Au fil du temps, ce changement d'approche favorisera une participation et une professionnalisation accrues des diffuseurs. L'apport du RAFA demeurera important, puisque le taux de roulement déjà évoqué parmi les diffuseurs apparaît comme un défi qui continuera de faire partie du quotidien de l'organisme et du milieu de la diffusion en Alberta. Il faut aussi appuyer et documenter le fonctionnement et l'évolution des communautés de pratique, tâche qui incombe au RAFA.

4.4.2 Des diffuseurs affirment qu'ils se regroupent déjà ponctuellement pour aborder certaines thématiques. Le RAFA devrait leur offrir son appui et ses expertises pour qu'ils se regroupent plus officiellement au sein de communautés de pratique.

4.4.3 Les diffuseurs présents à la rencontre du 29 mars 2010 à Edmonton ont évoqué la possibilité de se regrouper au sein de communautés de pratique vouées à des thématiques inspirées de réalités régionales (ou locales) ou basées sur des intérêts réciproques, plutôt que de se retrouver dans des groupes prédéterminés. Le RAFA devrait favoriser cette approche, puisqu'elle semble animer les diffuseurs. C'est en ayant recours régulièrement aux communautés de pratique que les diffuseurs y trouveront leur

compte, seront en mesure d'identifier leurs besoins et d'exprimer leur volonté de collaborer avec leurs pairs.

- 4.4.4 Le RAFA et l'ACFA provinciale se partagent un certain nombre de membres. Les deux organismes provinciaux sont confrontés à des défis similaires, notamment en matière de rétention et de formation d'employés et de bénévoles. Puisqu'il s'agit là de préoccupations partagées, le RAFA et l'ACFA auraient intérêt à se pencher sur leurs activités et leurs services respectifs en matière de professionnalisation des diffuseurs et d'envisager des collaborations. Ces discussions devraient mener à la préparation d'un protocole d'entente qui permettra à la fois aux diffuseurs, au RAFA et à l'ACFA de bien saisir qui fait quoi sous quelles circonstances. Le protocole devrait couvrir les thématiques suivantes :
- Comment contrer, en autant que possible, le roulement du personnel et des bénévoles ;
 - La formation des employés et des bénévoles ;
 - La mise en place de mécanismes pour assurer une convergence entre les priorités et les services du RAFA et ceux de l'ACFA ;
 - L'adoption de moyens de communication ou de concertation qui permettra aux membres communs des deux organismes de mieux planifier leurs activités en tenant compte des priorités du RAFA et de l'ACFA.
- 4.4.5 Même si le RAFA est appelé à jouer un rôle de coordination pour faciliter le démarrage des communautés de pratique, cela ne signifie pas que les diffuseurs pourront toujours compter en tout et partout sur le RAFA pour tout faire, comme c'est le cas présentement. Le RAFA devrait se doter d'une politique pour définir clairement les paramètres de son intervention dans la coordination et le fonctionnement des communautés de pratique et la faire entériner par les diffuseurs concernés. Ainsi, tous comprendront que le succès des communautés de pratique repose autant sur les épaules des diffuseurs que du RAFA. Cela signifie que les diffuseurs devront assumer leur part de responsabilités et s'engager envers le succès des communautés de pratiques auxquelles ils participeront.
- 4.4.6 C'est bien connu : les choses qu'on reçoit gratuitement n'ont pas la même valeur à nos yeux que celles qu'on se procure soi-même. En adoptant les communautés de pratique comme modèle de fonctionnement, les diffuseurs devraient être prêts à verser une affiliation au RAFA pour qu'il coordonne les travaux et les réflexions des communautés, documente leurs réalisations, assure leur rayonnement et les représente auprès de parties intéressées (comme le Réseau des grands espaces et les bailleurs de fonds).
- 4.4.7 Avec la disparation du Réseau Cent Gains (AB⁺), la question de la représentation du secteur de la diffusion des arts albertains au conseil d'administration du Réseau des grands espaces (RGE) se pose. Il serait indiqué que le RAFA entreprenne des discussions avec le RGE à ce propos afin d'envisager des scénarios de représentation.

5. Le Grand marché des arts

5.1 Description

Dans la perspective où le RAFA se préoccupe du développement de marchés pour l'ensemble des artistes d'expression française de la province et de leurs œuvres, du développement de public pour toutes les disciplines qu'il représente et de promouvoir les rencontres et les collaborations entre les disciplines, l'organisme envisage de créer un Grand marché des arts. Celui-ci remplacerait le Contact Alberta voué principalement aux arts de la scène. Veuillez noter que ce projet est toujours au stade embryonnaire.

La vision artistique derrière le projet est la suivante :

Le Grand Marché des arts est le rendez-vous des artistes albertains d'expression française désireux d'accéder à de nouveaux marchés, de créer des collaborations et d'établir des liens privilégiés avec de nouveaux publics

Le Grand marché des arts aurait pour rôle de contribuer :

- À la circulation des artistes albertains ;
- Au développement de marchés pour ces artistes ;
- À la promotion des produits artistiques albertains ;
- Au développement et à la fidélisation du public pour les artistes et produits artistiques albertains.

Les caractéristiques du Grand marché des arts seraient les suivantes :

- Événement bisannuel ;
- Durée : 3 jours ;
- Ouvert aux artistes et aux producteurs albertains ;
- Ouvert aux diffuseurs aux provenances variées (Canada et ailleurs).

La programmation pourrait comprendre les éléments suivants :

- Des conférences et tables rondes avec les artistes et des experts ;
- Des « vitrines » au cours desquelles les artistes pourraient démontrer leur savoir-faire ;
- Des activités de maillage entre artistes ;
- L'offre de formations destinées aux artistes et aux travailleurs culturels ;
- Un salon d'exposants pour les artistes ;
- Des kiosques d'informations ou de services destinés au milieu des arts.

Le Grand marché des arts est appelé à engendrer les résultats suivants :

- Les artistes albertains circulent et se produisent davantage en province, au pays et au-delà des frontières canadiennes ;
- Le public est plus familier avec les artistes albertains de toutes origines culturelles francophones ;
- Le Grand marché des arts favorise la création de collaborations entre artistes, diffuseurs et autres intervenants du milieu des arts ;
- Le Grand marché des arts est un événement incontournable pour tout artiste désireux de joindre de nouveaux marchés et pour les diffuseurs en quête d'artistes et de produits artistiques francophones de qualité ;
- Le Grand marché des arts sert de catalyseur pour la création artistique en Alberta ;
- Le produit artistique albertain est mis en valeur.

Pour assurer la mise sur pied et la continuité du Grand marché des arts, le RAFA assumerait les tâches suivantes :

- La conception, la coordination et la promotion de l'événement, en collaboration avec ses membres ;
- Le développement de l'image de marque du Grand marché des arts et sa mise en marché ;
- L'obtention du financement requis ;
- La conception et la réalisation des activités pour les secteurs :
 - o Littéraire et médiatique (en collaboration avec les librairies, le Centre de littérature canadienne de l'Université de l'Alberta et la Société cinéMAGINE de l'Alberta) ;
 - o Des arts visuels (s'il y a lieu) ;
 - o De la chanson/musique (en collaboration avec le Centre de développement musical, Société Edmonton Chante, Société du Gala albertain de la chanson) ;
 - o À déterminer : des activités par ou pour les communautés de pratique.

Les organismes et les compagnies artistiques seront invités à :

- Concevoir et à réaliser les activités pour les secteurs du théâtre et de la danse ;
- Mettre sur pied des jurys pour les aider dans la sélection des artistes participants à ces activités ;
- Déterminer les contenus artistiques de leurs secteurs

5.2 Le Grand marché des arts en appui à la restructuration des services de diffusion

Avec l'avènement de Contact Ouest sous l'égide du Réseau des grands espaces (auquel le RAFA adhère) et la transformation du Réseau Cent Gains (AB⁺) en communautés de pratique, le Contact Alberta, voué aux arts de la scène, est appelé à disparaître. Fort de son engagement envers la diffusion de toutes ses disciplines, le Grand marché des arts s'avère pour le RAFA un moyen original d'atteindre ses objectifs dans ce domaine.

Malgré leur intérêt pour la formule proposée, les membres du RAFA présents à la rencontre du 29 mars 2010 à Edmonton, ont soulevé des préoccupations envers le Grand marché des arts. Par exemple, la francophonie albertaine a-t-elle accès à un bassin suffisant d'artistes qualifiés dans toutes les disciplines pour alimenter un événement bisannuel ? Comment gérer les attentes des artistes qui y participeront par rapport aux moyens dont disposent les diffuseurs ?

5.3 Recommandations

5.3.1 Puisque le Grand marché des arts en est encore au stade conceptuel, le RAFA devrait rassembler les entités et les personnes qui s'y intéressent pour en définir les fondements, les valeurs, les composantes, le fonctionnement, le déroulement, les étapes de développement et de mise en œuvre.

5.3.2 Dans son ouvrage intitulé *Le facteur C*, le vice-président du Conseil des Arts du Canada, Simon Brault, affirme ce qui suit : « Dis-moi ce que tu as choisi d'entendre, de voir et de lire pendant ta jeunesse et je pourrai commencer à comprendre qui tu es... ». La création du Grand marché des arts constitue une occasion de tisser des liens entre le milieu des arts professionnels et celui de l'éducation. Comme l'affirme M. Brault, « la culture est la clé pour accéder à trois apprentissages fondamentaux : apprendre à connaître, apprendre à être et apprendre à vivre ensemble. » Dans un contexte où la construction identitaire des élèves est une préoccupation partagée du milieu de l'enseignement et de celui des arts et de la culture au Canada français, il serait indiqué

que le RAFA profite de la période de définition du fonctionnement et du contenu du Grand marché des arts pour songer à y intégrer les arts en milieu scolaire. À l'aide d'éducateurs et de parents, le RAFA pourrait déterminer comment le Grand marché des arts peut donner le goût de l'art aux enfants et à leurs parents. Autre sujet à réflexion : dans un contexte où la francophonie canadienne accueille, partout au pays, un nombre croissant de nouveaux arrivants en provenance d'horizons variés, comment les arts et le Grand marché des arts peuvent-ils contribuer à leur intégration ?

- 5.3.3 C'est avec tristesse que le RAFA abandonne le Contact Alberta, mais cela ne l'empêche pas d'entreprendre des discussions avec le Réseau des grands espaces pour arrimer éventuellement le Grand marché des arts aux prochaines éditions albertaines du Contact Ouest.

6. La représentation du secteur diffusion/production au C.A. du RAFA

Présentement, le conseil d'administration du RAFA comprend une personne chargée de représenter le secteur diffusion/production. Avec les communautés de pratique qui sont appelées à remplacer le Réseau Cent Gains (AB⁺) et le Grand marché des arts qui fera de même avec le Contact Alberta, la question de la diffusion ne sera plus la préoccupation principale d'un secteur en particulier. Elle sera plutôt d'un intérêt à l'ensemble des disciplines représentées au C.A. du RAFA. Dans un tel contexte, il paraît incongru de confier la tâche de représenter le dossier de la diffusion à une seule personne.

6.1 Recommandations

- 6.1.1 Le RAFA devrait abolir le poste de représentant(e) du secteur diffusion/production à son conseil d'administration. Ce faisant, il devrait être compris par tous les autres membres du C.A. et les membres de l'organisme que la diffusion est dorénavant la préoccupation de l'ensemble.
- 6.1.2 Pour faciliter cette transition, il est recommandé que la diffusion soit un sujet permanent à l'ordre du jour du C.A. et de l'AGA afin que les membres puissent témoigner des activités en cours ou des besoins de leurs secteurs respectifs.

7. Outils pour vous aider dans la mise en œuvre des communautés de pratique et autres suggestions de lecture

7.1 À propos des communautés de pratique

- *Travailler, apprendre et collaborer en réseau – Guide de mise en place et d’animation de communautés de pratique intentionnelles*, Centre francophone d’informatisation des organisations (CEFRIO), 2005
<http://www.cefrio.qc.ca/fr/documents/publications/Travailler-apprendre-et-collaborer-en-reseau.htm>

Cet ouvrage s’inspire de recherches faites sur l’évolution des mécanismes de collaboration mis en place dans les secteurs privé, public et parapublic. Il comprend des observations et des renseignements pratiques sur le fonctionnement des communautés de pratique intentionnelles.

- *Communautés de pratique : Trousse de démarrage*, Fred Nickols, 2003
http://www.nickols.us/CoP_Startup_FRA.pdf

Document succinct, la Trousse est un outil pratico-pratique qui décrit les étapes à suivre pour mettre sur pied une communauté de pratique.

- Peter Plastrik et Madeleine Taylor, *NET GAINS: A Handbook for Network Builders Seeking Social Change, Version 1.0*, 2006
http://www.impactalliance.org/ev02.php?ID=44035_201&ID2=DO_TOPIC

L’ouvrage porte principalement sur les avantages liés au travail en réseau et sur la capacité des réseaux d’aider les gens à mieux s’organiser et se concerter. Les communautés de pratique y sont évoquées.

7.2 Sur l’importance des arts et de la culture au Canada

- Simon BRAULT, *Le Facteur C : L’avenir passe par la culture*, Les Éditions Voix parallèles, 2009
<http://librairie.cyberpresse.ca/livres/facteur-1035.html>

Lecture recommandée pour tous les employés et les bénévoles d’organismes engagés dans les arts et la culture. M. Brault parle de l’importance des arts et de la culture dans la vie des individus et des communautés.

7.3 Sur le marketing des arts

- François COLBERT, *Le marketing des arts et de la culture, 3^e édition*, Gaëtan Morin Éditeur, 2007
<http://www.gestiondesarts.com/index.php?id=717>

L’ouvrage de référence de langue française sur la mise en marché des arts.

- *Marketing Planning for Culture and the Arts*, HEC Montréal, Carmelle and Rémi Marcoux Chair in Arts Management, 2008
<http://www.gestiondesarts.com/> (sous Publications)

Version anglaise et plus succincte de l’ouvrage précédent.

8. Conclusion

Le RAFA a obtenu l'assentiment de la très grande majorité de ses membres engagés dans le secteur de la diffusion des arts de la scène pour aller de l'avant avec la restructuration proposée de ses services de diffusion. Il reste encore des modalités de fonctionnement à définir, mais les gens sont à bord et ont le goût de contribuer aux changements proposés.

Le recours aux communautés de pratique et la création du Grand marché des arts sont des solutions novatrices à des défis classiques, notamment le manque de ressources financières et humaines, qui sont le lot des organismes à but non lucratif. De plus, le concept des communautés de pratique peut être repris par les membres eux-mêmes pour surmonter certains défis de recrutement de bénévoles et d'employés.

Le RAFA court le risque de devenir un modèle à suivre pour d'autres organismes confrontés à des défis similaires. Cela devrait être une source de motivation supplémentaire pour aller de l'avant avec la restructuration recommandée.

9. Annexes

9.1 Survol des comptes rendus des rencontres du comité sur la restructuration des services de diffusion du RAFA

9.1.1 Conférence téléphonique du vendredi 15 janvier 2010, de 14 h 30 à 16 h (heure de l'Alberta)

- Présentation de la raison d'être du comité : son mandat et le contexte dans lequel il est appelé à évoluer.
- Outre la restructuration, les participants abordent les sujets suivants :
 - o Les rapports qu'entretiennent les diffuseurs envers le Réseau Cent Gains (AB⁺) et le RAFA ;
 - o L'avenir du Réseau et la nécessité de le transformer ;
 - o Le rôle du RAFA en diffusion ;
 - o L'impact de cette restructuration sur les artistes.
- Parmi les pistes à explorer, on évoque :
 - o Que le RAFA demeure présent dans le dossier de la diffusion, sans qu'il soit nécessaire pour lui de s'engager dans tous les aspects de la mise en œuvre d'activités ;
 - o La présence du RAFA permet d'assurer la cohésion du Réseau Cent Gains (AB⁺);
 - o De partager certaines responsabilités entre le RAFA et les membres du Réseau ;
 - o D'explorer une plus grande autonomie pour le Réseau ;
 - o Le besoin d'améliorer le Réseau ; l'actualiser afin de mieux cibler ses activités.

9.1.2 Conférence téléphonique du mercredi 3 février 2010, de 10 h à 11 h (heure de l'Alberta)

- La réunion porte sur les idées qui émanent d'une rencontre du personnel du RAFA, inspirées des discussions du comité en janvier 2010.
- Les membres du comité appuient les recommandations suivantes :
 - o Que le RAFA se retire de la coordination de tournées de spectacles ;
 - o Regrouper les diffuseurs au sein de cercles selon leurs niveaux d'expertises en matière de diffusion ;
 - o Que le RAFA assume la coordination du fonctionnement de ces cercles et d'autres fonctions en ce sens.
- Une première description plus étoffée du Grand marché des arts est présentée.

9.2 Survol de la rencontre sur la restructuration des services de diffusion du RAFA, le 29 mars 2010, de 9 h à 15 h à Edmonton

- La rencontre réunit 13 des 14 membres du Réseau Cent Gains (AB⁺) et les membres du comité sur la restructuration des services de diffusion du RAFA.
- Les réflexions des participantes et des participants sont appuyées par un document de mise en contexte en date du 15 mars 2010.
- La transformation du Réseau Cent Gains (AB⁺) en communautés de pratique est présentée.
- Il est proposé que le RAFA et ses membres développent le fonctionnement des communautés de pratique ensemble et s'entendent sur un échéancier pour leur mise sur pied.
- Le concept du Grand marché des arts est présenté. Les participantes et les participants conviennent de travailler ensemble pour mieux définir l'événement.

Veillez noter que les versions intégrales de ces comptes rendus et des documents d'appui mentionnés sous 9.1 et 9.2 sont disponibles sur demande auprès du RAFA.

9.3 À propos de Denis Bertrand

Au fil de sa carrière qui s'échelonne sur trente ans, Denis Bertrand a occupé des fonctions supérieures en journalisme, en communications, en planification et en gestion, notamment à Théâtre Action, à la Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada, à La Cité collégiale d'Ottawa, à TFO et à l'Office des affaires francophones du gouvernement de l'Ontario. Il est un ancien coordonnateur national du projet *Les arts et l'apprentissage* du Conseil des Arts du Canada et de la Commission canadienne pour l'UNESCO. Il a siégé à de nombreux conseils d'administration d'organismes artistiques, notamment au Théâtre la Catapulte et à La Nouvelle Scène d'Ottawa. En compagnie de ses collègues de la firme de marketing sudburoise 50 Carleton (www.50Carleton.com/fr) où il occupe les fonctions de vice-président aux Affaires francophones, il a créé la stratégie de *Développement de l'auditoire pour les arts^{MC}* destinée aux organismes artistiques. Il gère un blogue sur le sujet au www.developpezvotreauditoire.com. Outre la préparation de stratégies de développement de public pour de nombreux organismes artistiques, Denis a dirigé, à titre de consultant, des exercices de planification pour les Éditions Prise de parole, Réseau Ontario, le Centre de santé communautaire de Sudbury-Est et le Centre franco-ontarien de folklore. Denis est un diplômé du programme de journalisme du Collège Algonquin d'Ottawa.

Il peut être joint aux coordonnées suivantes :

Denis Bertrand

37, Wembley Drive

Sudbury ON P3E 1M5

(705) 673-7385

denis@dbertrand.com

www.developpezvotreauditoire.com