

Pistes de réflexion sur l'immobilisation, les espaces, les infrastructures et l'autonomie des organismes artistiques

(ex. : centres d'artistes autogérés, galeries d'art, maisons d'artistes, centres de production en art médiatique...)

- Tout organisme a besoin d'une forme de lieu pour réaliser son mandat.
- Même les organismes nomades ou ceux menant une programmation virtuelle ont des besoins en espace et infrastructure.
- Au Canada, la majorité des organismes (ex.: la plupart des centres d'artistes autogérés) ont accès à des espaces (ex. : locaux, bureaux, galeries, installations de production...) sous forme de bail avec un propriétaire.
- Certains organismes sont hébergés ou ont accès à des espaces via d'autres organismes ou entités (universités, villes...).
- D'autres encore sont devenus propriétaires ou copropriétaires d'un lieu ou d'un bâtiment.
- Les caractéristiques d'un lieu (architecturales, urbaines, sociales, logistiques...) ainsi que les conditions (administratives, financières, gouvernementales...) selon lesquelles l'accès a été obtenu exercent un effet important sur l'organisme et son fonctionnement.

Le concept de l'autogestion peut aussi être interprété en lien avec l'espace. Avec les facteurs les plus souvent abordés dans le milieu artistique (programmation, fonctionnement, subventions, gouvernance, partenaires...), le degré de flexibilité, de fiabilité et d'autonomie dont l'organisme dispose avec le lieu qu'il occupe influencera profondément ses opérations et son développement.

La relation entre un organisme et le lieu qu'il occupe peut être considérée sous plusieurs rubriques :

- *Le droit d'occupation* ou les *frais d'utilisation* (en dollars par mètre carré ou pied carré par année) : Combien l'organisme dépense-t-il pour avoir accès à son lieu (loyer, chauffage, entretien...)? Quel est le ratio qualité prix?
- *La propriété commerciale* : Combien de temps l'organisme peut-il conserver l'usage de son lieu?
- *Les capacités et les contraintes du lieu* : Est-ce que le lieu est situé dans le quartier souhaité? Est-ce que les locaux sont d'une taille appropriée? Est-ce que les locaux sont aménagés ou bien adaptés à la programmation et aux autres besoins de l'organisme?
- *Les caractéristiques du lieu soutiennent-elles le mandat, les valeurs et les objectifs de l'organisme?* : Quelles sont les valeurs véhiculées par le lieu (esthétiques, psychologiques, interpersonnelles...)? Est-ce qu'elles sont en lien ou pas avec l'image qu'on souhaite véhiculer de l'organisme?
- *Les effets qu'exerce le lieu sur la durabilité de l'organisme* : Est-ce que l'occupation du local est prévue à court terme, à moyen terme, ou de façon permanente? Est-ce que le lieu est perçu comme un atout ou comme un fardeau pour l'organisme? Est-ce que les locaux offrent une certaine liberté ou imposent des contraintes?
- *La relation de l'organisme avec son lieu* (location, propriété, contrat...) *dans son plan d'affaires* (ou son équivalent): Est-ce que l'organisme a besoin ou souhaite modifier les coûts associés à son lieu? Est-ce que l'organisme est propriétaire d'un lieu et possède un actif? Sinon, est-ce que cette option est envisageable ou pas? Faisable ou pas? Souhaitable ou pas?

Ces considérations constituent un cadre conceptuel ouvert. Ces thématiques peuvent nourrir la réflexion d'un organisme engagé à repenser la relation entre ses espaces, son fonctionnement et ses perspectives d'avenir.

Chaque organisme est un amalgame inédit d'influences et d'antécédents, tout à fait distincts et spécifiques : emplacement géographique, linguistique et culturel, histoire institutionnelle, mandat, gouvernance, gestion financière, partenaires, objectifs artistiques, etc. Chaque organisme œuvre aussi dans un contexte régional et urbain particulier, et est soumis aux conditions d'un marché immobilier propre à sa localisation géographique, il est donc évident que les conditions d'accès aux différents types de lieux varient d'une localité à une autre. Toutes les situations étant des cas particuliers : il ne peut donc exister un modèle unique ou une solution universelle.

Or, il est évident que plusieurs organismes artistiques font face à des défis réels en ce qui concerne leur accès des infrastructures physiques : fin de bail, hausse de loyer important, locaux mal adaptés... Certains souhaitent changer la modalité d'occupation des lieux dans la foulée d'un développement organisationnel récent ou dans le cadre d'un processus de planification stratégique, avec l'objectif, par exemple, de mettre fin à des déménagements récurrents, de développer un partenariat, ou de réaliser le potentiel d'un bâtiment désaffecté.

Les défis liés aux espaces et infrastructures auxquels font face les organismes sont souvent exacerbés par le manque de capacité requise pour entamer un projet d'envergure. Typiquement, l'équipe et le CA sont déjà bien occupés par la livraison de la programmation courante. En plus, l'accès à l'information et à l'expertise spécialisées (concernant, par exemple, le marché immobilier, la gestion de projets, la conception architecturale et la construction) est souvent difficile, en particulier avant qu'un projet commence. C'est forcément *avant* le lancement d'un projet que la valeur de certains conseils et réflexions est cruciale. Or, dans cette période, les moyens pour y accéder sont souvent à peine disponibles. Et le facteur le plus contraignant est la difficulté d'accès au financement (ou capital) pour les organismes artistiques à but non lucratif, surtout ceux qui ne sont pas déjà dotés d'actifs.

Surmonter et résoudre ces défis requiert :

- Comprendre où et comment commencer.
- Articuler clairement des besoins et des buts.
- Obtenir le consensus entre les partenaires concernés.
- Passer de la réflexion-discussion à la prise de décisions concrètes (qui peut être de ne pas entamer un projet d'immobilisation!)

Entamer un projet qui répond aux besoins de l'organisme comprend :

- Monter un dossier sur le projet visant la prise de décision (évaluation du projet et de son contexte par une analyse coûts-avantages et en lien avec le mandat et la vision de l'organisme).
- Comprendre les risques associés au projet (*analyse du risque* qui permet l'évaluation des conséquences directes et indirectes entraînées par le projet).
- Définir clairement les *objectifs, les résultats souhaités et les critères d'évaluation* du projet.
- Déterminer *l'étendue et l'échéancier du projet, et les ressources requises*.
- Planifier les étapes du projet.
- Évaluer le plan du projet et effectuer une *prise de décision éclairée* : de procéder ou non avec le projet.