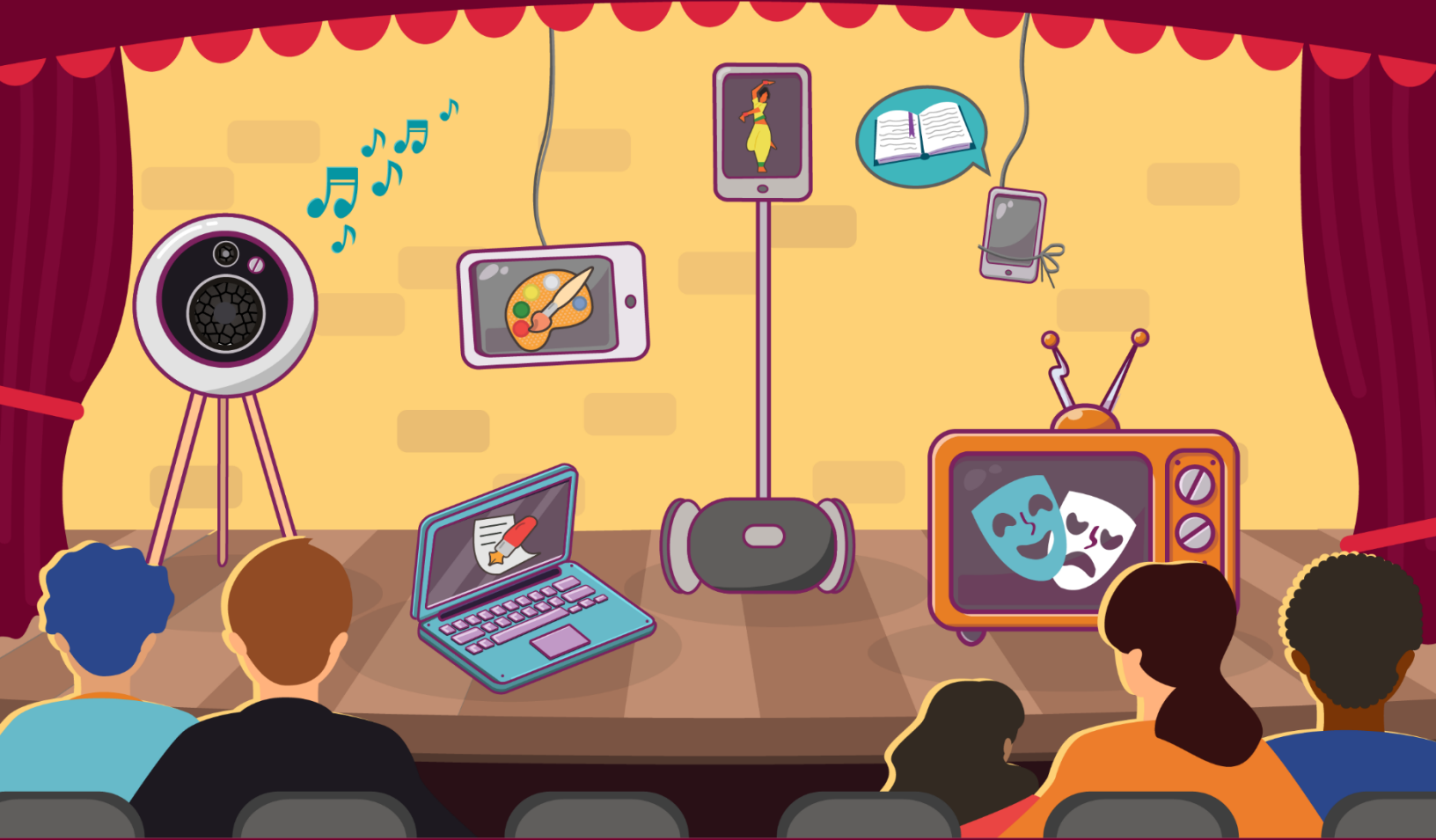


# Innovation et résilience dans le domaine des arts, de la culture et du patrimoine au Canada



Observations tirées de 29 histoires d'artistes et d'organismes qui ont fait preuve d'innovation pour trouver de la résilience durant la pandémie de COVID-19

## PARTENAIRES DU PROJET



LES ARTS  
ET LA VILLE



Rapport de synthèse par Kelly Hill et Blanche Israël

Histoires par :

Anju Singh, Blanche Israël, JP Longboat, Kelly Hill, Margaret Lam, Melanie Fernandez et Myriam Benzakour-Durand



Février 2022



# Introduction

De nombreux artistes et organismes du domaine des arts, de la culture et du patrimoine ont réagi et se sont adaptés aux défis posés par la pandémie, soit en faisant de nouvelles choses ou en trouvant une nouvelle façon de faire. *Innovation et résilience dans le domaine des arts, de la culture et du patrimoine au Canada* offre 29 histoires d'artistes et d'organismes qui ont fait preuve d'innovation pour trouver de la résilience durant la pandémie de COVID-19, tandis qu'[une autre page Web](#) contient une liste d'innovations et d'adaptations beaucoup plus longue (mais encore là limitée).

Un rapport récent montre que les 594 000 postes (emploi et travail autonome confondus) dans le secteur culturel en 2020 représentaient le niveau le plus bas depuis le début de la consignation des données propres à la culture en 2010. La valeur totale de tous les biens et services vendus dans le secteur culturel a diminué de 10 % entre 2019 et 2020, atteignant son niveau le plus bas depuis 2015. Le secteur des arts de la scène et des festivals a été le secteur culturel le plus durement touché, avec une baisse de 36 % des postes et 52 % des ventes entre 2019 et 2020.

Parallèlement à ces changements provoqués par la pandémie, de nombreux autres événements importants se sont produits. La découverte de tombes anonymes sur des sites d'anciens pensionnats autochtones, l'intensification de la lutte pour la justice raciale, l'augmentation du racisme contre les personnes asiatiques et le meurtre prémédité d'une famille musulmane : tous ces événements ont façonné notre pays ainsi que le secteur des arts et du patrimoine.

Les artistes et les organismes présentés dans ce rapport ont activement recherché des changements et des innovations qui puissent leur fournir un certain niveau de stabilité durant cette période tumultueuse, que ce soit en suivant de nouvelles directions intéressantes, en explorant des possibilités personnelles importantes, en mettant l'accent sur la diversité, en luttant contre le racisme, en limitant les mises à pied ou en générant plus de revenus.

Certains des artistes et organismes ont répondu à notre sondage sur les communautés culturelles mené entre mai et juillet 2021. D'autres furent sélectionnés par des membres de notre équipe de recherche et le comité de direction pour ce projet de Creative City Network of Canada. Chacune des 29 histoires a fait l'objet de discussions avant d'être sélectionnée par [l'équipe fantastique de « chercheuses et chercheurs d'histoires » rassemblée pour travailler sur ce projet](#). Lors du processus de sélection des histoires, notre équipe tenta de trouver un équilibre entre un nombre de considérations :

- Géographie : Il y a des histoires provenant des 10 provinces et de deux territoires, de communautés urbaines, périurbaines, rurales, régionales et autochtones.
- Diversité : Il y a des histoires d'organismes autochtones, d'organismes menés par des personnes noires, d'organismes 2SLGBTQIA+, d'organismes de langue officielle en situation minoritaire, de groupes menés par des femmes, d'organismes travaillant avec des personnes S/sourdes, handicapées ou qui vivent avec une différence, et d'artistes racialisés.

- Disciplines : Il y a des histoires d'artistes et d'organismes travaillant dans toute une gamme de différentes disciplines au sein du domaine des arts et du patrimoine.
- Taille et type : Les histoires décrivent le travail d'artistes individuels, de groupes de différentes tailles et structures, ainsi que d'organismes dont certains étaient plus jeunes et d'autres étaient établis depuis longtemps.

Nous tenons à remercier les artistes et les individus représentant les organismes qui ont accepté d'être interrogés dans le cadre de cette étude et de contribuer leurs histoires d'innovation et de résilience à ce rapport :

**Afros In Tha City**

(Calgary, Alberta)

**ALAVIVA**

(Québec, Québec)

**Alianait Festival**

(Iqaluit, Nunavut)

**Enza Apa et artsPlace Canmore**

(Canmore, Alberta)

**BEING Studio**

(Ottawa, Ontario)

**Carving on the Edge Festival**

(Tofino, Colombie-Britannique)

**Dancemakers et Luke Garwood**

(Toronto, Ontario)

**Eastern Front Theatre**

(Dartmouth, Nouvelle-Écosse)

**Festival of Literary Diversity**

(Brampton, Ontario)

**Fredericton Playhouse**

(Fredericton, Nouveau-Brunswick)

**Indigenous Performing Arts Alliance**

(Basé à Toronto, mais à portée nationale)

**Kiran Ambwani**

(Montréal, Québec)

**Laïla Mestari**

(Chicoutimi et Montréal, Québec)

**Musée d'art de Rouyn-Noranda**

(Rouyn-Noranda, Québec)

**Newfoundland Symphony Orchestra**

(St. John's, Terre-Neuve-et-Labrador)

**Okanagan Children's Choir**

(Okanagan, Colombie-Britannique)

**Orchestre symphonique de Montréal**

(Montréal, Québec)

**Ministère de l'Éducation de l'Île-du-Prince-Édouard**

(Charlottetown, Île-du-Prince-Édouard)

**Musée des transports du Yukon**

(Whitehorse, Yukon)

**Queer Songbook Orchestra**

(Toronto, Ontario)

**re:Naissance Opera**

(Vancouver, Colombie-Britannique)

**rice & beans theatre**

(Vancouver, Colombie-Britannique)

**STEPS Public Art**

(Toronto, Ontario)

**Strata Festival of New Music**

(Saskatoon, Saskatchewan)

**Tangled Arts & Disability**

(Toronto, Ontario)

**Théâtre Cercle Molière**

(Winnipeg, Manitoba)

**Tupiq A.C.T. (Arctic Circus Troupe)**

(Kuujuuaq et Montréal, Québec)

**Video Pool Media Arts Centre**

(Winnipeg, Manitoba)

**Woodland Cultural Centre**

(Six Nations, Ontario)

## 12 thèmes clés

Nous avons découvert 12 thèmes interreliés dans les histoires. Chaque thème est exploré en plus de détail dans la [section des thèmes](#).

- 1. L'innovation fonctionne mieux lorsqu'elle est personnalisée :** Bien que l'innovation implique souvent la technologie, les changements retrouvés dans de nombreuses histoires ont plutôt touché les processus organisationnels. Certaines des innovations étaient basées à la fois sur la technologie et le processus.
- 2. La flexibilité et l'adaptabilité sont nécessaires :** Une mentalité axée sur la flexibilité et l'adaptabilité, la mise en place d'objectifs et l'allocation de ressources étaient des ingrédients essentiels à l'innovation et à la résilience.
- 3. Le soutien prend différentes formes, mais il est crucial :** Que ce soit grâce à du soutien financier ou non financier, toutes les innovations dépendaient de l'appui du personnel, de partenaires et de différents bailleurs de fonds.
- 4. Défis numériques, organisationnels et financiers :** Toutes les innovations ont dû face à des défis de taille durant la pandémie. Les artistes, les gestionnaires des arts et les personnes travaillant dans le secteur du patrimoine ont su surmonter des obstacles numériques, organisationnels et financiers clés lors de la mise en œuvre de changements.
- 5. Petit peut vouloir dire puissant :** De nombreuses idées innovatrices virent le jour avec très peu de ressources et certains des organismes les plus petits avaient l'avantage de pouvoir s'adapter rapidement.
- 6. Les partenariats peuvent accroître la capacité et la portée :** Pour de nombreux artistes et organismes innovateurs, les partenariats étaient essentiels à leur résilience.
- 7. L'équité renforce la résilience et la résilience améliore l'équité :** Un travail assidu pour assurer l'équité peut contribuer à la résilience, qui à son tour influence l'équité.
- 8. Parfois, il faut simplement sauter :** Les organismes et les artistes qui ont su s'adapter particulièrement bien sont ceux qui ont identifié des possibilités puis, dans de nombreux cas, ont fait un saut dans l'inconnu.
- 9. Prioriser et créer des liens avec les artistes :** Un thème commun parmi les organismes et les artistes qui ont connu du succès durant la pandémie était qu'ils ont priorisé les artistes de leur communauté et ont développé de nouveaux projets selon les idées et les besoins des artistes.
- 10. Des innovations à court terme peuvent mener à des changements à plus long terme :** La plupart des innovations liées à la pandémie étaient axées sur des objectifs à court terme, comme créer du travail et embaucher des artistes, mais certains artistes et organismes ont également élaboré des applications à long terme pour leurs innovations.

11. **D'importants endroits d'échange** : Les artistes et les organismes culturels sont souvent au centre des dialogues concernant les histoires, les idées et les enjeux fascinants propres à chaque communauté.
12. **Redéfinir les arts et le patrimoine** : Certaines innovations provoquées par la pandémie poussèrent les limites des formes d'art ou de la présentation de collections dans les galeries et les musées.

## À propos du projet

Innovation et résilience dans le domaine des arts, de la culture et du patrimoine est un projet pluriannuel du Creative City Network of Canada en partenariat avec le Conseil des ressources humaines du secteur culturel, Les Arts et la Ville et la Commission canadienne pour l'UNESCO. Des personnes représentant chacun des organismes partenaires se sont réunies pour former un comité de direction pour guider la recherche.

Hill Stratégies mena la recherche pour la première phase du projet, tandis que sa deuxième phase sera axée sur l'élaboration d'outils de perfectionnement professionnel pour transmettre les apprentissages clés à d'autres artistes et organismes culturels, dans le but de bâtir de la résilience au sein du secteur des arts et du patrimoine.

Pour la phase de recherche, Kelly Hill (Hamilton, Ont.) travailla avec une équipe diversifiée et talentueuse de chercheuses et chercheurs d'histoire qui ont trouvé et rédigé des histoires d'innovation pendant la pandémie : Anju Singh (Vancouver, C.-B.), Blanche Israël (Halifax, N.-É., qui contribua également à la coordination du projet et à l'analyse des histoires), JP Longboat (Ottawa, Ont.), Margaret Lam (Kitchener, Ont.), Melanie Fernandez (Toronto, Ont.) et Myriam Benzakour-Durand (Montréal, Qc).



**Anju Singh** est une artiste multidisciplinaire et une consultante basée à Vancouver en Colombie-Britannique. Au cours des 15 dernières années, elle a occupé divers postes techniques, administratifs et de direction dans les secteurs à but non lucratif et culturel. Anju se spécialise dans les domaines de la technologie, des arts médiatiques, de l'amélioration des systèmes, de la gestion de projet et de la transformation numérique.



**Blanche Israël** est une consultante et une violoncelliste polyglotte canadienne ainsi que la fondatrice de proScenium Services, qui se spécialise en stratégie, en développement et en virtualisation dans le secteur des arts de la scène. Pendant la pandémie, Blanche a lancé un service de soutien technique pour la diffusion continue en direct conçu pour les artistes et organismes culturels au Canada. Ses clients comprennent Dadan Sivunivut, la Canadian Opera Company, The Arts Firm et Orchestres Canada. En 2014, Blanche a obtenu un diplôme en gestion artistique de l'Université de Toronto. Depuis 2018, elle se produit en tournée en tant que violoncelliste avec le ténor d'opéra et compositeur Jeremy Dutcher, gagnant d'un prix JUNO.



**JP Longboat** est un conteur et un artiste multidisciplinaire. Il est Kanyen'kehà:ka (Mohawk), appartient au clan de la Tortue et a grandi le long de la rivière Ouse dans le territoire Haldimand Deed en Ontario. Suite à ses études à l'University of Michigan et à l'Ontario College of Art and Design, JP a obtenu un baccalauréat en beaux-arts. Il a une vaste formation ainsi qu'une pratique professionnelle approfondie dans diverses formes d'arts visuels et de la scène traditionnels et contemporains. JP a été formé, a collaboré et s'est produit avec de nombreuses compagnies de théâtre et de danse professionnelles au Canada. Son travail émane des façons culturelles de son peuple et son processus créatif est ancré dans les pratiques artistiques des Premières Nations. Il est le fondateur et le codirecteur de Circadia Indigena-Indigenous Arts Collective basé dans le territoire Algonquin, le long de la Kichi sibi près des chutes Akikodjiwan. Le collectif crée des œuvres de performance de longue durée et des festivals multidisciplinaires inspirés du terroir.



**Kelly Hill**, le président de Hill Stratégies, a une perspective unique des arts et du patrimoine grâce aux plus de 400 projets de recherche qu'il a entrepris depuis la fondation de Hill Stratégies en 2002. Ses recherches comprennent des études quantitatives et qualitatives dans diverses disciplines relatives aux arts et au patrimoine. Il s'intéresse vivement aux projets qui éclairent le bien-être des artistes et des organismes artistiques au Canada.

**Margaret Lam** est une experte en réflexion conceptuelle à Octagram, une firme de conseil en logiciels au Canada. Elle consulte et conseille sur de nombreuses initiatives stratégiques numériques auxquelles elle apporte une compréhension nuancée de la manière dont les pratiques de conception centrées sur l'humain peuvent façonner l'innovation sociale et la transformation numérique au sein du secteur culturel. Parmi ces projets comptent l'initiative « Un avenir numérique lié » de CAPACOA, « Accessing the Arts » de Creative Users, « Hatch Open » de l'Étang d'Arts et ThePitch.ca. Elle est aussi la fondatrice du BeMused Network et la cofondatrice de DigitalASO.



**Melanie Fernandez** a plus de 25 années d'expérience de leadership dans le secteur culturel. Elle se concentre sur l'exploration de cadres novateurs pour produire et apprendre à travers des pratiques intersectorielles en milieu communautaire. Le travail de Melanie est enraciné dans des plateformes inclusives qui assurent une représentation postcoloniale des histoires des communautés racialisées et autochtones. En ce moment, Melanie est la coordinatrice du programme d'Arts Education & Community Engagement au Centennial College, la gestionnaire de projet pour la dernière phase de la restauration de l'Institut Mohawk, Pensionnat indien, ainsi que consultante. Parmi ses clients, elle compte entre autres Mural Routes, la Indigenous Performing Arts Alliance, le Ukrainian Culture Festival, le Living Arts Centre à Mississauga, Lifeline Syria, le British Museum, le Woodland Cultural Centre et le North York Board of Education.



**Myriam Benzakour-Durand** a des expériences professionnelles avec des organismes artistiques, dans l'engagement social et dans la médiation culturelle à Montréal. Ayant complété une maîtrise en management, elle s'est spécialisée dans le domaine des relations conflictuelles relativement aux enjeux sociaux, le domaine des arts et les structures de gestion non traditionnelles. Ce parcours scolaire et professionnel lui permet de mettre à profit son aisance dans les relations humaines, sa capacité à bien comprendre les besoins et les forces de chacun et à trouver des solutions créatives et innovatrices.

## Thèmes

### 1. L'innovation fonctionne mieux lorsqu'elle est personnalisée

Chaque artiste et organisme a défini et fourni l'innovation différemment selon ses propres connaissances et expériences. Le succès peut varier d'une innovation à une autre.

Nombreux sont les artistes et les organismes qui ont utilisé la technologie pour créer et présenter des œuvres dans un cadre virtuel, alors que d'autres ont changé leurs processus créatifs ou organisationnels pour répondre aux besoins changeants, et certains ont fait un mélange des deux. Dans toutes les innovations, une constatation clé est qu'il est crucial de commencer par une compréhension approfondie des valeurs, des habitudes et du niveau de littératie numérique de ses propres auditoires, pour ensuite les incorporer dans la conception des expériences.

#### Innovations technologiques

Dans certains cas, pour répondre aux restrictions liées à la pandémie, les organismes et les artistes ont dû numériser leur programmation afin de continuer d'établir des liens avec leurs communautés en mode virtuel. La plupart des innovations technologiques étaient relativement simples et dépendaient d'outils existants et reconnus comme la vidéographie, la photographie et les médias sociaux, ainsi que de plateformes couramment utilisées comme Zoom et YouTube. Les innovations numériques sont loin d'être universelles et une leçon clé est que les personnes innovatrices devraient être conscientes que les « meilleures pratiques » numériques ont tendance à être centrées sur les communautés urbaines et occidentales.

- Le **Festival of Literary Diversity** a déplacé tous ses événements sur Zoom en mai 2020 et, rendu en 2021, ils avaient développé un festival littéraire sophistiqué hébergé sur une plateforme de conférences virtuelles hautement personnalisable nommée vFairs.
- Le **Strata Festival of New Music** a créé un symposium de composition en ligne dans l'espace d'un mois sans expérience antérieure en création d'expériences numériques.
- Les arts choraux ont été fortement touchés par les règlements sanitaires, qui ont obligé la fermeture de tous les événements de chant en personne. Dans ce contexte, l'**Okanagan Children's Choir** a créé un projet de composition numérique pour permettre aux membres de la chorale de se regrouper, de créer de la musique et de chanter.

**Debi Wong**  
re:Naissance Opera

“

*Parce que nous créons une expérience interactive à 360°, nous devons vraiment clairement comprendre ce que nous pensons que [les auditoires] vont faire, ou la façon dont nous pensons qu'ils vont interagir avec la pièce pour éviter qu'ils se perdent dans un monde en RV sans fin, ou qu'ils deviennent mélangés et tannés et décident d'abandonner, ou pour s'assurer qu'ils peuvent encore comprendre l'histoire. Car au sein de l'histoire, ils ont de l'agentivité.*



- Incapable de voyager de Montréal à Nunavik pour se produire en spectacle, le **Tupiq Arctic Circus Troupe** a appris à créer et à se produire pour la caméra dans des conditions strictes afin de s’acquitter de ses obligations et de maintenir une présence dans sa communauté au Nord-du-Québec.
- Yellow Objects, de **rice & beans theatre**, est une adaptation d’une pièce de théâtre en installation visuelle visant à créer « une version du projet qui peut être faite sans interprètes sur scène, tout en maintenant une expérience de narration semi-interactive », selon le directeur artistique Derek Chan. Les artistes ont travaillé avec des outils numériques leur permettant d’esquiver l’espace scénique, de tester l’éclairage, de placer des acteurs modélisés dans l’espace et de faire des tests de mise en scène.
- **ALAVIVA**, un organisme qui vise à promouvoir l’inclusion sociale des aînés et des personnes à mobilité réduite au moyen des technologies, a utilisé un robot pour aider à créer un lien entre les aînés et les arts pendant la pandémie. Le robot offrait une visite à distance virtuelle pour les personnes âgées qui étaient isolées dans les résidences. Les premières versions ont pu démontrer le fort potentiel du projet, ce qui a mené ALAVIVA à faire du robot au service de l’art un pilier de l’organisme.

## Innovations au niveau du processus

Nous avons trouvé que certaines des approches les plus innovatrices ne nécessitaient pas de technologie révolutionnaire, mais se concentraient plutôt sur une réinvention des approches et des processus créatifs et logistiques des artistes et des organismes. Ces changements touchaient la programmation, le personnel, la structure et l’allocation des ressources.

- La stabilité accordée grâce au financement d’urgence du Conseil des arts du Canada, de la Winnipeg Foundation et des programmes d’urgence fédéraux ont permis à **Video Pool Media Arts Centre** de réaffecter ses ressources vers des innovations au niveau de son processus. L’action de ralentir pour prendre des décisions intentionnelles, réfléchies et à la suite de consultations signifie que l’organisme pouvait bâtir pour l’avenir en pensant de façon inclusive à tout le monde.
- L’artiste **Leila Mestari** a travaillé avec le centre d’artistes LOBE à Chicoutimi pour créer une expérience de galerie à l’extérieur au moyen d’installations vidéo silencieuses conçues pour être regardées par une fenêtre, d’œuvres exposées sur des panneaux publicitaires et d’un magazine papier pour distribution sur place et à l’étranger.
- L’**Indigenous Performing Arts Alliance** a développé des trousse technologiques, soit de l’équipement et des logiciels livrables destinés aux communautés autochtones dans le Nord et dans des régions éloignées, en guise d’alternative adaptée à la pandémie au projet de réseau d’artistes en tournée dans le Nord. Lorsque l’organisme a réalisé que ses partenaires plus éloignés avaient besoin de soutien, pas uniquement d’équipement, ils ont recruté d’autres partenaires pour créer des ateliers et des tutoriels pour accompagner les trousse technologiques.

- Le **Newfoundland Symphony** a concentré ses efforts de rayonnement sur des régions éloignées de la province que l'organisme n'avait jamais visitées au cours de ses près de 50 années d'histoire. L'organisme planifie maintenant changer son nom au Newfoundland and Labrador Symphony en réponse à la portée géographique qu'il a été capable de développer grâce aux innovations numériques entraînées par la pandémie.
- L'innovation principale du **Queer Songbook Orchestra** pendant la pandémie était de travailler avec des écoles pour la première fois. Pour réaliser QSO Kids, un spectacle numérique pour les élèves au primaire, l'organisme a dû apprendre comment présenter une diffusion en continu tout en naviguant les demandes et les exigences des écoles.

“

*Ce que nous avons fait n'était pas sorcier. Nous avons utilisé YouTube; nous avons utilisé notre site Web. En fait, ce que je vois comme étant notre plus grande innovation est le processus, la manière dont nous l'avons accompli. Nous avons travaillé fort pour que l'expérience ressemble le plus possible à une expérience symphonique, grâce à des éléments comme des causeries d'avant-spectacle, de l'interaction entre les membres du public et des cocktails signatures.*

**Hugh Donnan**  
Newfoundland  
Symphony Orchestra

## 2. La flexibilité et l'adaptabilité sont nécessaires

La flexibilité est une condition préalable clé nécessaire à l'innovation et à la résilience. En d'autres mots, l'ouverture aux changements est fondamentale. Pendant la pandémie, la plus grande flexibilité quant aux obligations habituelles des organismes créa un excellent vivier pour l'innovation. Une culture d'ouverture à l'expérimentation et un engagement à apprendre de ces expériences ont aidé les artistes et les organismes à devenir plus résilients. Notre recherche trouva que de nombreuses sources de flexibilité différentes ont joué un rôle dans la résilience, y compris le personnel, les bénévoles, les structures organisationnelles, la production artistique et le financement.

### Le personnel et les bénévoles

Les ressources, particulièrement le temps du personnel, sont nécessaires pour aider les organismes à être agiles. Avoir un membre du personnel ou une partie contractante externe qui se consacre aux efforts numériques était déterminant pour la capacité de réaction de nombreux organismes. Pour d'autres, les initiatives numériques exigeaient une équipe et une infrastructure indépendante des opérations traditionnelles.

- Comme une grande partie de la population canadienne, les membres du collectif médiatique d'**Afros In Tha City** ont ressenti les effets négatifs de l'isolation sur la santé mentale durant la pandémie. Face à cette situation, le collectif a fait preuve de souplesse avec ses membres quant à leur horaire et leurs dates d'échéance, ce qui aida la durabilité du collectif durant la pandémie.
- Afin d'offrir une version numérique de son festival de création théâtrale pour les jeunes, le personnel du **Théâtre Cercle Molière** ont appris de nombreuses nouvelles technologies, dont la diffusion en continu de leur gala annuel.
- La souplesse du personnel et le soutien organisationnel jouent dans les deux sens. Pour l'**Orchestre symphonique de Montréal**, le confort, la santé et le bien-être psychologique du personnel étaient au cœur de la prise de décisions. Plusieurs initiatives ont été prises pour appuyer les équipes, y compris des marches en groupe et un réseau d'appels. Ce soutien au niveau humain a eu pour résultat que les membres du personnel se sont investis au maximum et étaient capables de changer de direction. L'équipe a rapidement développé son expertise au niveau des ressources humaines et numériques, de la programmation et des finances pour permettre à l'orchestre de continuer de se produire.
- En offrant un festival numérique, le festival **Carving on the Edge** avait besoin de différentes compétences et expériences de la part de ses bénévoles, particulièrement en matière de technologie, ce qui entraîna des problèmes de recrutement que le festival a fini par réussir à surmonter.

**Barbara Beranek**  
Musée d'art de  
Rouyn-Noranda



*La COVID nous a forcé à nous dépasser et à cogiter très vite.*

## Adaptation organisationnelle

Certains organismes ont peaufiné leur structure organisationnelle pour répondre au changement de circonstances.

- Le **Queer Songbook Orchestra**, qui avait fonctionné comme une coopérative non incorporée avant la pandémie, avait très peu d'infrastructure sur laquelle il pouvait dépendre. L'organisme a dû suspendre ses activités pendant de nombreux mois. Pour envisager une nouvelle voie à suivre plus résiliente, la coopérative s'est constituée en organisme à but non lucratif et a construit une infrastructure qui lui permettrait de travailler avec des écoles, d'obtenir des subventions plus importantes et de travailler vers une plus grande durabilité.
- Le modèle d'entreprise sociale de **STEPS Public Art** a permis à l'organisme de demeurer souple et réactif et d'identifier des possibilités innovatrices face à la pandémie de COVID-19. La structure en équipes permet à STEPS de faciliter des projets au moyen d'un processus de gestion de projet rigoureux pour maximiser le rendement tout en laissant le personnel s'approprier les projets.
- Une réflexion approfondie sur les pratiques numériques peut aider les organismes à s'adapter aux besoins changeants, comme le démontre le passage au numérique du festival **Carving on the Edge**. Le festival prit le temps de réfléchir au « pourquoi » derrière ses approches numériques, y compris la façon dont ces approches s'alignent avec les valeurs de la communauté.



*Un orchestre, c'est comme une équipe de football ou de hockey. S'ils ne jouent pas ensemble sur une base régulière, l'équipe est moins bonne.*

**Marianne Perron**  
Orchestre Symphonique  
de Montréal

## Production artistique

- **Kiran Ambwani** a fait preuve de flexibilité et d'adaptabilité à plusieurs reprises. Elle a développé une nouvelle méthode de travail qu'elle a pu ajouter à sa boîte à outils : l'approche collaborative. Elle s'adapta également à une nouvelle forme d'esthétique visuelle dans sa photographie.
- De façon similaire, **Laila Mestari** a maintenu une pratique artistique flexible en utilisant des médias multiples pour accomplir son projet *Fille de foin*, qui était extrêmement bien adapté aux circonstances très particulières de la COVID-19.
- Lorsque la prestation de programmation artistique est devenue incroyablement difficile, les options qui appuyaient l'apprentissage à distance sont devenues une source précieuse de soutien pour la santé mentale des élèves. Le **PEI Student Drama Festival** fut modernisé en tant qu'expérience numérique pour donner l'occasion aux élèves d'écrire leurs propres scénarios et de participer à des ateliers menés par des artistes sur la mise en place, la conception d'éclairage, la chorégraphie, la conception de costumes, le maquillage et la scénarisation.
- Pour **ALAVIVA**, il était important de rapidement tester de nouvelles idées liées à son robot au service de l'art. Ce processus, que la fondatrice Andrée Pelletier appelle l'innovation ouverte ou le *design thinking*, a aidé l'organisme à identifier les besoins, valider ces idées, tester un prototype et finalement améliorer l'offre.

## Financement

Un soutien financier flexible, accompagné de l'élimination de certaines dépenses pré-pandémiques (par exemple, les coûts de déplacement, d'hébergement et d'accueil) a permis aux organismes d'attribuer plus de ressources à l'embauche de gens créatifs afin d'élaborer des nouvelles idées, des modèles et des solutions.

- Pour Paul Suchan, directeur général du **Strata Festival of New Music**, une souplesse au niveau du financement « ouvre vraiment la porte pour l'innovation ». Quant aux dépenses, les coûts de déplacement, de distribution et de marketing étaient moins élevés pour l'édition virtuelle du Student Composer Symposium.
- La rapidité de la flexibilité du **Festival of Literary Diversity** a permis à l'organisme de conserver des subventions déjà approuvées tout en atteignant ses objectifs au moyen d'événements virtuels.

**Shaun Brodie**  
Queer Songbook  
Orchestra

“

*Être résilient signifie être capable de trouver des occasions lorsque les choses ne se déroulent pas comme prévu, puis être capable de le regarder d'un différent point de vue et voir ce que tu peux faire à partir de la situation dans laquelle tu te trouves.*

### 3. Le soutien prend différentes formes, mais il est crucial

Aucune innovation ne s'est produite sans aide. Dans chacune des histoires, on remarque différentes formes de soutien en provenance d'une gamme de sources, dont certaines étaient financières tandis que d'autres ne l'étaient pas. Chaque projet dépendait de l'appui du personnel, de partenaires et de bailleurs de fonds. Les contributions non financières comprenaient des dons de temps et du savoir-faire.

#### Sources de financement mixtes, incluant normalement des sources gouvernementales

Les organismes ont exploré de nombreuses avenues afin d'améliorer leur situation financière durant la pandémie de COVID-19, y compris en générant des revenus gagnés, en encourageant les dons et en réduisant les dépenses.

- Lorsque les visites éducatives et publiques en personnes au **Woodland Cultural Centre** devinrent inexistantes, l'impact sur les sources de revenus était énorme. Le développement et la commercialisation de son programme virtuel ont plus que triplé les recettes de son programme éducatif.
- L'**Orchestre symphonique de Montréal**, qui avait auparavant offert ses concerts numériques gratuitement, a fait la transition à un modèle payant en enrichissant sa programmation avec du contenu en prime.
- Pour de nombreux groupes, l'appui communautaire était un ingrédient nécessaire à la résilience. Par exemple, le **Fredericton Playhouse** et l'**Orchestre symphonique de Montréal** ont conservé les recettes réalisées sur les billets en demandant aux auditoires d'envisager de convertir le prix de leurs billets en dons. Dans d'autres cas, des campagnes de financement ciblées ont connu un grand succès grâce à cette même bonne volonté de la communauté.

**Marianne Perron**  
Orchestre Symphonique  
de Montréal

“

*On a annulé tellement de concerts, puis les gens avaient le choix entre se faire rembourser, prendre le coût du billet ou faire un crédit pour quand on allait recommencer, et faire un don. Le pourcentage des gens qui ont fait un don, c'est énorme.*

Le financement gouvernemental a joué un rôle dans presque tous les cas. Pendant la pandémie, de nombreux organismes municipaux, provinciaux et fédéraux ont priorisé la stabilité et l'emploi, offrant aux organismes une chance inouïe d'expérimenter et d'innover.

Voici des exemples des différents types de financement qui ont été générés et des façons dont ces fonds ont été utilisés.

- **STEPS Public Art** a innové grâce au soutien municipal de la Ville de Toronto, de RBC et de 27 zones d'amélioration commerciale aux quatre coins de l'Ontario, parmi d'autres bailleurs de fonds.
- Le projet Building Neighbourhoods de la Ville de Canmore a appuyé le Curbside Museum de l'artiste **Enza Apa** et d'**artsPlace**. Le Curbside Museum, qui débuta comme un petit projet personnel à l'extérieur de la maison d'Enza, devint un projet communautaire plus grand grâce au Travelling Exhibition Program (TREX) de l'Alberta Foundation for the Arts.
- Le **Strata Festival of New Music** en Saskatchewan a bénéficié de la continuation de ses fonds de fonctionnement de SK Arts, qui a ensuite prolongé son financement pour une année supplémentaire.
- Le **Musée des transports du Yukon** a reçu du soutien financier pour son initiative pilote de la Ville de Whitehorse, du gouvernement du Yukon et d'entreprises locales dont Air North, Pelly Construction et Loteries Yukon.
- The **Alianait Arts Festival** a fait des ajustements financiers grâce au soutien de ses bailleurs de fonds dont le gouvernement du Nunavut, le gouvernement du Canada et Canadian North Airlines et a réexaminé ses subventions existantes afin de réorganiser ses priorités et d'affecter une partie de ses fonds aux défis liés au nouveau format du festival.
- Le projet Artist Connect de **BEING Studio** était une initiative de grande envergure qui comportait des coûts directs dont les honoraires pour les invités spéciaux et les artistes, en plus des frais généraux d'administration. Les bailleurs de fonds du projet comprenaient le Conseil des arts du Canada et la Fondation communautaire d'Ottawa, ainsi que des mécènes qui ont fourni du soutien supplémentaire.
- **Video Pool** a reçu du financement d'urgence lié à la COVID-19 du Conseil des arts du Canada et de la Winnipeg Foundation, ainsi que la Subvention salariale d'urgence du Canada. Ceci a permis à l'organisme d'avoir les ressources financières et la capacité requises pour poursuivre des innovations liées au processus organisationnel.
- Le festival **Carving on the Edge** a passé à une édition numérique en 2021, malgré les défis pour y arriver pour ce festival de sculpture sur bois — une forme d'art très manuelle. Le festival fut appuyé par divers bailleurs de fonds, dont le BC Arts Council, Patrimoine canadien, le Clayoquot Biosphere Trust, le programme Destination BC Tourism Events, le Alberni Clayoquot Regional District et Tourism Tofino. La réduction des coûts pour la version en ligne lui a permis d'offrir le festival avec une réduction budgétaire d'environ 20 % comparativement aux années précédentes.

## Nouvelles sources de revenus

Certains groupes ont créé des sources de revenus complètement nouvelles, mais ils ne virent pas tous une augmentation générale de leur budget. Dans certains cas, les nouvelles sources de revenus ont uniquement remplacé les revenus perdus à cause de la pandémie.

- Le **Newfoundland Symphony** a créé des abonnements de type « donnez au suivant », un don ciblé que les membres fidèles pouvaient ajouter à leur abonnement numérique afin d'offrir un accès à la symphonie aux personnes moins privilégiées.
- **rice & beans theatre** a créé des histoires interactives et une installation en ligne pour son projet Yellow Objects, ce qui lui a permis d'agrandir son auditoire et de trouver une certaine stabilité financière.
- L'édition numérique du **Carving on the Edge Festival** généra approximativement trois fois plus de fonds en provenance de campagnes de financement que le festival avait reçu au cours des années précédentes. Le résultat fructueux des activités de financement en 2021 était attribuable aux efforts entrepris pour rediriger les personnes inscrites à une page de dons immédiatement après avoir complété leur inscription en ligne.
- Les galeries et les musées comme le **Woodland Cultural Centre** et le **Musée d'art de Rouyn-Noranda** ont créé des visites et des galeries virtuelles que les visiteurs pouvaient explorer en ligne, servant ainsi leurs communautés tout en atteignant de nouveaux segments démographiques et en créant une nouvelle source de revenus.



## 4. Défis numériques, organisationnels et financiers

Trois types de défis de gestion ont eu lieu très fréquemment dans la mise en œuvre des innovations : les compétences numériques, la capacité organisationnelle et les finances. Par exemple :

### Les compétences numériques

- Beaucoup d'artistes et de diffuseurs culturels qui se sont produits au **Alianait Arts Festival** n'avaient aucune expérience à s'enregistrer sur vidéo. Le festival les a grandement aidés à préparer et présenter leurs présentations en ligne.
- La transition d'un spectacle sur scène à un spectacle filmé a été complexe pour la troupe de cirque inuite **Tupiq Arctic Circus Troupe**, qui a s'est enseignée la production de film en partant de zéro. Malgré le manque d'expérience, les artistes et les responsables de la compagnie choisirent d'affronter le changement en tant qu'occasion de mettre en valeur leur créativité.
- En 2020, les membres du comité d'organisation du **Festival of Literary Diversity** ont appris comment gérer des événements sur Zoom en s'adaptant rapidement à un environnement numérique, mais cela les a rendus particulièrement vulnérables aux trolls en ligne et aux comportements d'incivilité. Minimiser les problèmes de sécurité était une préoccupation majeure à laquelle le festival s'attaqua en passant à une nouvelle plateforme en 2021.

### La capacité organisationnelle

- La résidence d'artiste a eu lieu durant une période incertaine à Dancemakers, car le poste à la direction artistique avait été vacant depuis environ un an et l'organisme s'appêtait à fermer ses portes. Un nouveau conseil d'administration a pris la relève, mais le moment de ce changement organisationnel causa de l'incertitude et des retards pour la résidence.
- **Video Pool** a été capable de gérer des processus exigeants visant à améliorer l'accessibilité et à transformer l'organisme durant la pandémie, car le personnel avait un répit temporaire de leur charge de travail normale. Cependant, tandis que les restrictions sanitaires commencent à être levées et les activités du centre retournent à la normale, certains s'inquiètent que les capacités pour entreprendre leur travail organisationnel transformatif seront limitées au moment où leurs obligations liées au fonctionnement devront reprendre.

### Les finances

- Bien que Yukon Spin ait été un énorme succès sur le plan de la validation de sa viabilité commerciale et de sa faisabilité technologique, le **Musée des transports du Yukon** est tout de même confronté à la difficulté de recueillir les ressources humaines et financières dédiées au projet nécessaires pour soutenir et faire évoluer le projet pilote.
- Le projet de robot au service de l'art d'**ALAVIVA** se trouve au point de convergence entre les arts, le milieu de la santé et la technologie. Cependant, cette complexité n'a pas su entraîner des possibilités de financement importantes dans aucun de ces secteurs.

## 5. Petit peut vouloir dire puissant

L'innovation et la résilience peuvent se produire à n'importe quelle échelle. Même sans de larges sommes d'argent, des artistes et des petits organismes ont eu des impacts énormes sur leurs communautés pendant la pandémie.

- Le **Queer Songbook Orchestra**, l'**Okanagan Children's Choir** et **Eastern Front Theatre** ont entamé leurs projets en utilisant de modestes économies. L'orchestre et le théâtre ont été capables d'utiliser les versions inaugurales de leurs projets comme validation de principe pour obtenir des subventions et des contributions de la communauté.
- Le **Strata Festival of New Music** a réalisé des possibilités d'apprentissage numérique avec un budget restreint grâce à du perfectionnement professionnel ultra rapide.
- La mise en œuvre innovatrice de circuits à vélo virtuels du **Musée des transports du Yukon** souligne la façon dont l'innovation peut se produire dans des centres ruraux plus petits autant que dans des centres urbains plus grands.
- En tant que collectif communautaire, le **Queer Songbook Orchestra** avait l'habitude de travailler avec des ressources limitées. L'organisme a été capable d'étirer une garantie modeste en provenance d'un comité parental de la Fierté d'une école publique pour répondre aux besoins du projet.
- L'artiste **Kiran Ambwani** a été capable d'envisager et d'offrir son projet en comptant uniquement sur le soutien personnel de la Prestation canadienne d'urgence.
- Pendant la pandémie, beaucoup de gens ont été aux prises avec des problèmes de santé, y compris les effets de l'isolement, de l'anxiété et de la santé mentale en général. Le Curbside Museum, le petit projet de l'artiste **Enza Apa** et d'**artsPlace Canmore**, a permis à la communauté de Canmore en Alberta de retrouver ses propres histoires.
- Plusieurs petits organismes ont profité de l'occasion du virage numérique pour élargir leur portée géographique bien au-delà de leur capacité pré-pandémique, cimentant de nouveaux liens pour l'avenir. **Eastern Front Theatre** a travaillé avec des artistes de partout au Canada atlantique. La programmation du **Newfoundland Symphony** a atteint le Labrador pour la première fois. Le **Festival of Literary Diversity**, basé à Brampton en Ontario, a ciblé et acquis un auditoire payant venant d'un territoire géographique beaucoup plus vaste, dont Vancouver et les États-Unis.



*Des petites choses peuvent avoir un impact important en termes de pouvoir mettre en valeur le talent et l'ingéniosité des artistes au Canada atlantique.*

**Kat MacCormack**  
Eastern Front Theatre

## 6. Les partenariats peuvent accroître la capacité et la portée

De nombreuses personnes innovatrices ont découvert des directions originales et de nouvelles façons de travailler en s'appuyant sur le savoir-faire et les réseaux d'organismes externes. Parmi les partenaires, on retrouve des organismes et des entreprises hors des secteurs artistique, culturel et du patrimoine. Notre recherche a révélé beaucoup d'exemples de partenariats importants, dont certains sont présentés ci-dessous.

**Emma Hendrix**  
Video Pool

“

*Les partenariats sont tellement importants. Nous ne faisons pas tout cela seuls, nous le faisons avec d'autres. Ceci est vraiment informatif et difficile parce qu'on doit être prêts à se mettre dans un état vulnérable. On prend le temps et on fait l'effort pour vraiment penser à la façon de prendre soin les uns des autres.*

- L'équipe d'animation de la série de balados Crip Times de **Tangled Arts + Disability** (Yousef Kadoura, Kayla Besse et Kristina McMullin) a rassemblé un groupe de partenaires talentueux (l'Université de Guelph, Bodies in Translation, Wheels on the Ground, l'Université Ryerson, etc.) pour mener à bien la série et en assurer l'accessibilité.
- **Video Pool**, dans le but de devenir plus accessible, a travaillé étroitement avec Arts AccessAbility Network of Manitoba, la Manitoba Association of Playwrights, Creative Manitoba et New Media Manitoba.
- L'**Indigenous Performing Arts Alliance** espère servir la grande diversité des artistes et des communautés autochtones du Canada au moyen de son projet de trousse technologiques. Pour y arriver, l'Alliance s'efforce de former des partenariats avec des centres et des organismes autochtones capables d'abriter, de gérer et de faciliter le partage de ces ressources au sein de leurs communautés et de leurs régions respectives. De plus, le projet n'aurait pas été possible sans le partenariat avec la Fondation Trillium de l'Ontario, Patrimoine canadien, Apple Canada et Long & McQuade.
- **STEPS Public Art** avait déjà des partenariats à long terme avec des zones d'amélioration commerciale (ZAC), des fondations et des entreprises partenaires. Ces partenariats bien entretenus, qui ont mené à des relations de confiance avec l'équipe de STEPS, ont permis à l'organisme de créer rapidement son initiative 2020 Main Street Art Challenge. À partir du succès de ses efforts en 2020, STEPS lança l'HeART Main Street en 2021 pour appuyer les ZAC de toutes tailles en Ontario, renforcer les relations entre les entreprises et la communauté et fournir aux artistes canadiens locaux des occasions significatives.

- **re:Naissance Opera** a été capable de réaliser sa vision d'un opéra en réalité virtuelle grâce à un partenariat avec the Sawmill, un studio de capture de mouvement à Vancouver. Le soutien partiel non financier offert par le studio sous la forme de savoir-faire, de consultation et de temps en studio a donné au projet un niveau de compétence et de capacité technique qui aurait autrement ajouté des dépenses importantes.
- Pour **BEING Studio**, le processus d'organiser et de préparer le symposium Artist Connect leur a permis de travailler étroitement avec d'autres organismes consacrés aux personnes handicapées et a laissé place à des apprentissages organisationnels énormes. Chaque membre de l'équipe a eu l'occasion d'interagir avec des experts dans ce domaine, de réfléchir et de grandir en apprenant de chaque événement.

## 7. L'équité renforce la résilience et la résilience améliore l'équité

La lutte acharnée pour l'équité, la diversité, l'inclusion et la décolonisation a exacerbé le fardeau de la pandémie sur les artistes et les organismes de communautés en quête d'équité. Cependant, nous avons aussi trouvé qu'une optique d'équité aidait aussi les organismes à cibler leurs objectifs et à guider les prises de décisions rapides nécessaires en début de pandémie.

**Jael Richardson**  
Festival of  
Literary Diversity

“

*Parce que nous nous concentrons sur les communautés marginalisées, nous savions que si des communautés vulnérables étaient impliquées, nous ne pouvions pas l'organiser pour certaines personnes et en exclure d'autres.*

Bien que divers artistes et organismes menés par des personnes autochtones, noires, handicapées ou racialisées soient des leaders dans la lutte pour l'équité, l'ensemble du secteur est appelé à y contribuer.

- **Being Studio** a travaillé à approfondir les conversations à propos des arts pour les personnes handicapées dans un environnement virtuel. Un refrain clé tout au long d'Artist Connect était l'idée qu'un handicap n'est pas un manque, mais plutôt la présence de quelque chose de précieux. Cette idée puissante a laissé une forte impression sur les artistes qui ont participé au programme, ainsi que sur l'équipe et les bénévoles des six organismes participants.
- L'édition 2020 du **Festival of Literary Diversity** en avril a fait la transition sur Zoom en seulement quelques semaines, en partie parce que les communautés marginalisées desservies par le festival sont aussi celles qui étaient les plus vulnérables à la COVID-19. Le passage à un festival numérique exigeait un apprentissage ardu qui fixa en fin de compte une nouvelle barre pour les festivals littéraires virtuels.
- Les membres du collectif médiatique de **Afros In Tha City** ont aidé à soulever des questions importantes dans la communauté noire. Le leadership noir et la liberté d'expression sont des éléments cruciaux dans la poursuite de ce travail.
- Le projet Résilience artistique de **Kiran Ambwani** a répondu au racisme contre les personnes asiatiques entraîné par la pandémie en montrant les contributions positives faites par la communauté asiatique, aidant ainsi à combattre le racisme auquel elle est confrontée.
- Une série de balados de **Tangled Arts** a été créée pendant la pandémie pour trouver de nouvelles façons de faire participer les artistes handicapés et pour faire de l'accès une priorité au sein des communautés de personnes handicapées. Les artistes, les spécialistes et les activistes qui ont contribué à la série de balados ont partagé des connaissances sur l'isolement dont ils font l'expérience de façon quotidienne, contrairement à la communauté dominante en général qui en faisait l'expérience pour la première fois.

- Le festival **Carving on the Edge** a été fondé en 2010 par un groupe d'artistes en sculpture autochtones et non autochtones à Tofino en Colombie-Britannique afin de leur permettre d'approfondir la connaissance et l'échange culturel nécessaires pour soutenir leur pratique. Un amour profondément partagé pour la sculpture sur bois cultiva un esprit de réconciliation et une voie culturelle entre les personnes autochtones et non autochtones de différentes générations. Ce même esprit est ce qui a fait de l'édition numérique du festival une expérience si significative pour tout le monde, à un moment où ils avaient le plus besoin d'être ensemble, même quand la technologie elle-même pouvait poser un obstacle.
- Pendant la pandémie, les efforts de **Video Pool** se sont largement concentrés sur le renforcement de l'équité de ses services. Dans cet élan, l'organisme a créé une série intitulée *BIPOC Tech Talks* en réponse aux besoins de la communauté artistique en matière d'espace permettant aux artistes PANDC d'avoir des discussions sur la technologie. Plutôt que de diriger le groupe, Video Pool a encouragé les personnes participantes à s'auto-diriger et à développer le groupe.

Les groupes en quête d'équité peuvent être confrontés à des défis particuliers. Les défis auxquels a fait face l'**Indigenous Performing Arts Alliance** en ce qui avait trait à décrocher des partenaires locaux à l'extérieur des centres urbains mettent en lumière l'absence historique d'infrastructure artistique et les investissements limités dans les communautés et les artistes pratiquant en région éloignée.

Ado Nkemka, rédactrice d'**Afros In Tha City**, nota « qu'à Calgary, nous avons de la difficulté, du moins dans les communautés noires et de couleur, à garder nos artistes. Nous essayons de bâtir une communauté où les gens ne sentent pas qu'ils doivent partir pour réussir ou pour se sentir légitimés comme artistes. »

“

*Si vous voulez comprendre la vie des Noirs, nous devons être libres de nous exprimer. Certaines personnes dans notre collectif ont vécu des expériences en travaillant avec différents organismes et sentaient que le processus éditorial les censurait ou ressentaient qu'ils devaient présenter leur histoire dans un bel emballage, ce qui n'est pas toujours le cas. Parfois, il n'y a pas nécessairement de fin heureuse. Il y a toujours quelque chose à apprendre, mais je crois que cela renvoie à cette notion de liberté et de flexibilité. Si vous voulez vraiment entendre nos voix, vous devez vous engager à vous ouvrir et être prêts à accepter des vérités qui sont parfois laides et difficiles à avaler.*

**Ado Nkemka**  
Afros In Tha City

## 8. Parfois, il faut simplement sauter

Parfois, des occasions se présentent. D'autres fois, nous devons créer des occasions, ou du moins les découvrir. Beaucoup des projets sont découverts d'un premier pas — dans bien des cas, un saut dans l'inconnu — même sans destination exacte connue. Un esprit d'ouverture aux petites expériences et un engagement à tirer des leçons de ces expériences permettent aux artistes et aux organismes de devenir plus résilients lorsqu'ils sont confrontés à des perturbations et des incertitudes.

**Laïla Mestari**

“

*Il faut prendre des risques à la place de dire que ce n'est pas possible de faire comme on fait d'habitude. Il faut être audacieux et essayer des choses qui n'ont jamais été faites avant.*

- Yousef Kadoura, Kayla Besse et Kristina McMullin ont produit et animé une série de balados pour **Tangled Arts + Disability**. Le trio d'artistes n'avait jamais produit un balado auparavant et a beaucoup appris par tâtonnement.
- En partenariat avec le centre d'artistes LOBE à Chicoutimi, l'artiste **Laïla Mestari** a démontré qu'avec un peu d'audace et beaucoup de travail, il était possible de présenter une exposition d'arts visuels en personne en plein cœur de la pandémie, alors que presque tout était fermé.
- Le projet de résidences d'artistes InterMISSION du **Fredericton Playhouse** a vu le jour modestement et a pris de l'ampleur selon les ressources disponibles. Les résidences servirent de projet pilote pour aider le Playhouse à envisager la façon dont des résidences pourraient s'intégrer à leur saison régulière.
- Créer un opéra en réalité virtuelle est un concept très nouveau. **re:Naissance Opera** a relevé le défi colossal de créer pour cette technologie émergente. L'organisme a dû affronter de nombreuses courbes d'apprentissage ardues pour lesquelles il n'existait pas d'exemples précédents pour les guider. L'équipe de re:Naissance Opera explora tous les aspects de la création d'opéras dans ce nouveau médium avec une mentalité axée sur l'apprentissage, accueillant le processus comme une partie excitante du projet, même si cela engendra aussi du temps et des coûts inattendus.
- Derek de **rice & beans theatre** a souligné l'importance du jeu et de l'expérimentation, notamment pour s'adapter à un environnement numérique. Essayer de nouvelles choses, échouer, réussir, s'adapter et recommencer sont toutes des parties importantes du processus d'innovation en théâtre.

“

*Avec les fonds suffisants, [...] nous pouvions en quelque sorte faire le grand plongeon et dire « d'accord, allons-y! ».*

**Paul Suchan**  
Strata Festival

## 9. Prioriser et créer des liens avec les artistes

Au début de la pandémie, beaucoup de gens dans le secteur des arts et du patrimoine se sentaient à la dérive. Décider où concentrer leurs efforts était difficile et concevoir une programmation pour capter l'intérêt de la population canadienne tout en respectant les restrictions sanitaires était complexe et exigeait beaucoup de temps. Les projets qui se ont mis l'accent sur les besoins de leurs parties prenantes et de leurs communautés les plus proches — les artistes — furent capables de rapidement centrer leurs objectifs et définir la voie à suivre.

**Hugh Donnan**  
Newfoundland  
Symphony Orchestra

“

*Tout le monde avait des choix. Nous aurions pu enfouir notre tête dans le sable et tout simplement nager sur place. Mais nous ne voulions pas disparaître pour un an. Dès le début, notre objectif, puisque nous n'étions pas aussi durement touchés que d'autres endroits, était d'avoir le plus de musiciennes et musiciens sur scène possible pour pouvoir les payer.*

- En s'engageant à offrir un format en ligne, l'**Alienait Arts Festival** a pu offrir l'occasion de se présenter à un éventail beaucoup plus grand d'artistes du Nord. Ce nouveau format a atteint des communautés du Groenland jusqu'en l'Alaska, permettant au festival de commencer à bâtir un réseau plus complet de diffuseurs artistiques et culturels à travers le Nord.
- Les fermetures des théâtres durant le confinement a permis aux compagnies comme le **Fredericton Playhouse** et l'**Eastern Front Theatre** d'allouer du temps et des ressources au développement d'initiatives stratégiques qui n'étaient pas axées sur le public, mais qui ont généré du travail et des occasions de création pour les artistes locaux.
- **Kiran Ambwani** a créé des liens avec plus de 130 artistes dans le cadre de son projet de photographie virtuelle. Elle avait comme objectif, entre autres, de motiver d'autres artistes et d'autres communautés à rester en contact, à s'entraider et à être solidaires.
- Les décisions du **Newfoundland Symphony** étaient animées par un désir « d'avoir le plus de musiciennes et de musiciens sur scène possible pour pouvoir les payer », dit le directeur général Hugh Donnan. Ceci a entraîné des façons innovatrices de créer des liens avec des auditoires, y compris un modèle d'abonnements de type « donnez au suivant » et un programme de rayonnement ciblant les foyers pour personnes âgées.
- **Video Pool** a gardé ses communautés d'artistes au cœur de son processus décisionnel, ce qui a permis à l'organisme d'aller de l'avant sans abandonner des communautés importantes.



- L'**Indigenous Performing Arts Alliance** est entré dans la pandémie avec un financement confirmé pour une initiative majeure qui avait pour but de créer un réseau d'artistes des arts de la scène du Nord en tournée. Les restrictions liées à la pandémie ont poussé l'IPAA à examiner de près les besoins des organismes dans leur réseau de partenaires éloignés et du Nord et d'imaginer une version numérique du projet pour répondre à ces besoins. À la place d'envoyer des artistes en tournée à des endroits éloignés, l'Alliance équipa ses partenaires en régions éloignées avec de l'équipement, des logiciels et du savoir-faire leur permettant de diffuser des représentations virtuelles.



*Nous avons pu examiner comment nous pourrions propulser la carrière de beaucoup plus de personnes, plutôt que celle d'un seul dramaturge par année.*

**Kat MacCormack**  
Eastern Front Theatre

## 10. Des innovations à court terme peuvent mener à des changements à plus long terme

Bien que la plupart des innovations que nous avons étudiées étaient conçues pour aider les artistes et les organismes à traverser la pandémie, beaucoup d'entre elles auront un impact à plus long terme.

**Kat MacCormack**  
Eastern Front Theatre



*En fin de compte c'était encourageant et vraiment inspirant, même pour moi. Cela nous a aidé à regarder vers l'avenir d'un nouvel œil.*

- Le programme de rayonnement pour les personnes âgées a permis au **Newfoundland Symphony Orchestra** d'atteindre des gens de partout à Terre-Neuve-et-Labrador. Le directeur général Hugh Donnan explique que « ceci restera certainement une section permanente de notre organisme ». Le changement prévu du nom de l'organisme à la Newfoundland and Labrador Symphony Orchestra reflète cette nouvelle portée.
- La visibilité accrue du **Musée d'art de Rouyn-Noranda** grâce à son projet *MA Virtuel* va permettre au musée de poursuivre de nouvelles opportunités et de développer de nouveaux partenariats.
- Le **Woodland Cultural Centre** continue d'enrichir son offre de visites virtuelles pour élargir son auditoire partout au Canada et ailleurs.
- Plutôt que de se presser pour mettre en place des mesures propres à la COVID-19, **Video Pool** a choisi de travailler en vue d'élaborer des stratégies durables pour augmenter l'accès aux services du centre.
- Les liens qui se sont créés lors du symposium Artist Connect de **BEING Studio** ont engendré énormément d'énergie au sein de l'organisme. Son processus d'expérimentation avec des possibilités d'engagement numérique et la construction de partenariats avec d'autres organismes à l'extérieur de la région d'Ottawa souligna le rôle que l'organisme peut jouer dans la discussion plus grande au sujet du mouvement pour la justice pour les personnes handicapées et l'amélioration de l'accès aux arts.
- Les programmes en ligne du **PEI Student Drama Festival** et d'**ArtsSmarts** étaient des formats d'apprentissage et d'enseignement inspirés par la pandémie qu'ils envisagent d'être capables d'élargir à l'avenir.
- Le **Théâtre Cercle Molière** planifie d'incorporer un format numérique dans leurs festivals jeunesse dans l'avenir grâce à la grande accessibilité permise par la programmation virtuelle. Les élèves fréquentant des écoles loin de Winnipeg pourront bénéficier du format virtuel.

## 11. D'importants endroits d'échange

Certaines innovations durant la pandémie ont montré que les artistes et les organismes culturels peuvent être au centre des dialogues concernant les histoires, les idées et les enjeux fascinants qui existent dans chaque communauté. Dans ce contexte, les organismes culturels sont souvent des endroits importants d'échange.

- En créant des visites virtuelles populaires, le **Woodland Cultural Centre** a grandement élargi sa portée, permettant ainsi à beaucoup plus de visiteurs d'entendre les histoires importantes racontées au travers de la programmation du centre. Le centre a aussi travaillé à accroître la participation du public en offrant une expérience de narration rehaussée.
- Le projet Yukon Spin du **Musée des transports du Yukon** a le potentiel d'inviter de nombreux nouveaux visiteurs à s'intéresser au passé, au présent et au futur du territoire.
- Les innovations numériques du **rice & beans theatre** démontrent que de nouvelles formes de narration peuvent accroître les auditoires. La compagnie reconnaît aussi que le partage de savoir-faire est la clé de la réussite pour l'avenir du secteur.
- Le virage en ligne du **Alienait Arts Festival** a fait grandir son public, aidant ainsi à partager les voix puissantes des artistes et des diffuseurs culturels du Nord et à élargir la compréhension de ces communautés culturelles dans le Nord.
- Pour l'**Okanagan Children's Choir**, fournir de la formation en composition grâce à un format numérique a amélioré l'accès aux occasions d'apprentissage. L'organisme a réussi à capter l'intérêt des enfants à un moment où cela était très difficile, surtout pour les arts choraux.
- La série de balados *Crip Times* de **Tangled Arts** a engendré des discussions entre des artistes, des spécialistes et des activistes à propos d'enjeux importants dans la communauté des personnes handicapées.
- Les concerts virtuels de l'**Orchestre symphonique de Montréal** ont permis à l'orchestre d'atteindre de nouveaux auditoires. Par exemple, la première école à s'être inscrite aux matinées jeunesse venait du Nunavik au Nord-du-Québec. Le premier concert, dirigé par Rafael Payare, le nouveau directeur musical de l'OSM, a obtenu 125 000 visionnements en provenance de 80 pays.

## 12. Redéfinir les arts et le patrimoine

Plusieurs de ces projets ont su carrément redéfinir leur discipline artistique. Beaucoup d'artistes et d'organismes ont travaillé à redéfinir le processus créatif lui-même.

- Dans le cadre de la résidence *Liveness* de **Dancemakers**, Luke Garwood et ses partenaires ont exploré des façons de redéfinir un spectacle de danse dans un environnement virtuel en utilisant la capture de mouvement, la manipulation numérique et l'animation.
- Le projet Orpheus VR de **re:Naissance Opera** a exploré la création d'opéra dans un environnement interactif à 360°, ce qui exigea que la musique et le texte soient flexibles et modulaires, plutôt que linéaires comme un opéra traditionnel. L'innovation et l'expérimentation de la compagnie avec la forme d'art avaient pour but de permettre à de nouvelles idées de prospérer et de faire rayonner l'opéra, plutôt que d'y enlever quelque chose ou de démonter ce qui précédait.
- **rice & beans theatre** a conçu une version d'une pièce de théâtre dont le public pouvait faire l'expérience sans interprètes sur scène, tout en demeurant quelque peu interactive au moyen d'une installation numérique extérieure avec conception sonore.

Beaucoup d'organismes patrimoniaux ont repoussé les limites de la façon dont ils présentaient leurs collections pendant la pandémie.

- Lorsque personne ne pouvait visiter la collection du **Musée des transports du Yukon**, l'organisme explora l'idée de donner vie à l'histoire et aux récits des transports au Yukon de façon numérique — au moyen de la bicyclette. Ces visites virtuelles du territoire ont aidé le musée à accomplir son mandat.
- Le **Woodland Cultural Centre** a essayé d'équilibrer l'histoire tout en développant la façon dont les auditoires interagissent avec les arts et le patrimoine autochtone. Grâce aux visites virtuelles, les visiteurs peuvent mieux comprendre toutes les facettes de l'histoire des Haudenosaunee, y compris tant l'histoire du régime des pensionnats autochtones que la vitalité de l'art, de la langue et de la culture de la communauté.
- Grâce à une collaboration entre l'artiste **Enza Apa** et **artsPlace Canmore**, le Curbside Museum a remis en question le concept d'un musée et a rendu les objets et les histoires du quotidien « précieux ».

D'autres personnes innovatrices se lancèrent dans des projets un peu moins ambitieux qui réinventaient néanmoins la façon dont ils travaillaient dans leur forme d'art. Par exemple, la photographe **Kiran Ambwani** changea son processus habituel pour son projet Résilience artistique, dans lequel elle « photographiait » ses sujets par l'entremise de captures d'écrans sur Zoom.

## Regard vers la phase 2

Cette recherche formera la base de la deuxième phase du projet, qui consiste à élaborer des outils de perfectionnement professionnel afin de transmettre les apprentissages clés à d'autres artistes et organismes culturels. Que ce soit en entreprenant de nouvelles directions, en mettant l'accent sur une diversité de perspectives, en combattant le racisme, en limitant les mises à pied ou en augmentant les revenus, les pratiques innovatrices mentionnées ci-dessus permettent aux artistes et aux organismes de trouver une certaine stabilité. De façon plus générale, ces constatations devraient pouvoir aider à bâtir de la résilience au sein du secteur artistique et culturel.