



OBSERVATOIRE  
**PhiLab**



## **Philanthropie culturelle à Montréal : La place des arts ou l'impasse des arts ?**

Par Diane Alalouf-Hall, PhiLab

La richesse et la diffusion des arts et de la culture ne sont jamais aussi évidentes que durant l'été à Montréal, d'autant plus cette année avec le 375<sup>e</sup> anniversaire de la ville. Le programme est complet : des Francofolies à Pop Montréal en passant par le Festival de Jazz, l'exposition temporaire « Révolution », qui retrace les idéaux et les aspirations de la fin des années 1960, au Musée des Beaux-Arts, le Symphonique de Montréal ou le spectacle Avudo, retraçant l'histoire de la ville depuis le fleuve du Saint-Laurent ; difficile de ne pas trouver son bonheur. Montréal, « ville des festivals », ne cache pas son ambition à devenir une métropole culturelle de rayonnement international. Toutefois, les politiques d'austérité ont des conséquences sur les subventions, d'où la nécessité d'aller chercher des solutions ailleurs. En Amérique du Nord, pas de métropole culturelle internationale possible sans un système philanthropique culturel fort ! Quand on pense à la philanthropie culturelle, on s'imagine, à juste titre, les grands donateurs et le mécénat. Nous vous proposons ici de faire le point sur la philanthropie culturelle nord-américaine, et en particulier montréalaise, mais grand public, par l'intermédiaire de **Wendy Reid**, chercheure en philanthropie culturelle et professeure agrégée au HEC, département de Management.

### **Le modèle nord-américain**

Les organisations culturelles nord-américaines sont amenées, dès leur création, à trouver une diversité de fonds qui non seulement financeront leur lancement, mais assureront aussi leur crédibilité et leur pérennité. La quête de soutiens financiers accompagnera leur développement, quels que soient leurs résultats ou le contexte économique et social dans lequel elles évolueront. La collecte de fonds est donc une constante intégrée au fonctionnement des organisations culturelles et suit le projet artistique d'une manière stratégique dans sa durée. Selon Wendy Reid, le modèle d'affaire de la philanthropie culturelle, en particulier dans les arts, en Amérique du Nord, suit un cheminement précis : l'évolution progressive des clients des organisations culturelles en donateurs en passant par quelques grandes étapes indispensables, dont le premier pas consiste à acheter un billet pour une représentation artistique ou d'assister à une exposition muséale : « *Acheter un billet est un acte de mise en marché de la part de l'organisation. C'est un échange, un aller-retour nécessaire entre les individus et les organisations, mais on espère que c'est le premier pas dans une relation pour la durée (ou à long terme)* ».

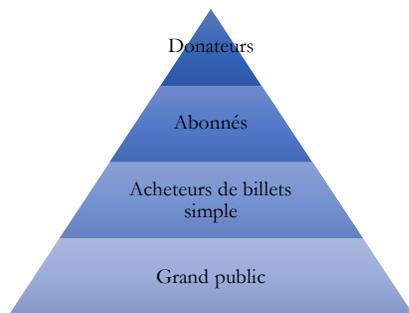


Figure 1: Pyramide du cheminement des donateurs dans la philanthropie culturelle.

La mise en œuvre de la stratégie de développement des donateurs suit le graphique pyramidal suivant. Le « grand public » est composé de clients potentiels qui ne consomment pas les « produits culturels » proposés par l'organisation, mais sont susceptibles de le faire un jour. Viennent ensuite les spectateurs, les « acheteurs de billets simples ». S'ils ne participent pas directement à une collecte de fonds proprement dite, ils alimentent une base de données qui sera exploitée à cette fin. Les « abonné.e.s » ou des membres sont très importants dans le processus, car ils représentent la première étape dans la démarche de relation avec les donateurs. L'abonnement ou membership

offre une vision globale de l'organisation parce qu'on assiste à plusieurs événements à travers la saison. Devenir donateurs permet d'accéder à de nombreux avantages comme des invitations à des répétitions, la visite des coulisses ou la rencontre avec les artistes. On commence ainsi à nourrir la relation entre l'organisation et l'individu. *« Ce n'est plus l'événement seul qui intéresse l'individu, mais la vision de l'organisation à travers une saison artistique ».*

### Les pratiques : classique ou 2.0.

*« Trouver les gens qui aiment notre organisation est une chose difficile ».* Pour y parvenir, le secteur culturel mise sur le développement de deux grandes pratiques : l'événement-bénéfice, grand classique, et le financement participatif, aussi appelé « socio-financement » ou « crowdfunding » plus récent et très tendance. L'événement-bénéfice possède ses propres codes et il s'intègre au « kit pratique » de la philanthropie culturelle. *« Il y a une culture de la soirée-bénéfice, on a tendance à penser qu'une collecte de fonds dans le milieu culturel ; on pense que c'est uniquement un événement-bénéfice ; c'est pourtant un panorama d'activités ! »* Une recherche de leaders qui siègeront sur le comité d'honneur est activée en amont. *« C'est une relation donnant-donnant, ceux qui ont du réseau vont aller chercher leurs amis, pas forcément pour l'amour de la cause, mais parce que c'est la façon de faire dans les affaires. »* Arrivé le moment de l'événement-bénéfice, ces ambassadeurs vont vendre les billets à leur réseau. Si leur réseau est épuisé, ils ne pourront pas demander de retour et ne pourront pas siéger sur le comité. *« C'est un retour d'ascenseur, et on a déjà donnée à la personne ; on assiste plus à des mécanismes de relations publiques que de philanthropie ».* Par ailleurs, lors de ces événements, seule une petite partie du talent des artistes est présentée ; difficile, dans ces conditions, de créer l'adhésion durable des spectateurs. L'art en second plan laisserait ainsi une place plus grande au réseautage. *« Parmi les donateurs, il y a une grande différence à faire entre ceux qui assistent à un événement-bénéfice et ceux qui vont à un événement de reconnaissance. Les motivations sont différentes. Dans le deuxième cas, l'art reprend une place centrale ».* Si une personne influente quitte le réseau d'un événement-bénéfice, les autres membres vont-ils rester ? On assiste au développement d'une concurrence des réseaux d'affaires abrités par les organisations culturelles. Ainsi, si l'on considère que les événements-bénéfices deviennent, petit à petit, uniquement des activités de réseautage, que faut-il faire pour trouver des donateurs durables ? On pourrait penser à l'individu par le publipostage, *« mais les résultats ne sont pas très bons dans les arts en général à Montréal ».* Le niveau de don individuel n'est pas très élevé, en particulier dans les arts, même si on cible l'envoi à des gens proches de l'organisation. Le socio-financement

apparaît comme le grand sauveur, car il vient avec sa propre base de données, se diffuse rapidement sur Internet et semble s'adresser à un plus grand public, donc plus de chances à une réponse. Toutefois, quelques difficultés persistent. Les plateformes de crowdfunding se multiplient et il est difficile de s'y retrouver. « *Est-ce qu'on doit absolument utiliser des plateformes de socio-financement ? Non* ». Faut-il encore avoir justement sa propre base de données, pour organiser sa campagne. Wendy Reid s'interroge sur la pérennité de ce dispositif. En effet, bien que cette méthode soit dynamique et « bruyante », il est difficile de la maintenir dans la durée au même titre qu'un abonnement ou membership qui devient un don, relation plus conventionnelle. Les deux situations demandent une grande capacité à créer une dramaturgie durable autour de la collecte. Mme Reid y décèle un parallèle avec les événements-bénéfices « *On remarque que les succès dans les campagnes de socio-financement se font quand on se situe dans les cercles concentriques les plus proches de nous. Qui sont-ils ? Nos familles et nos amis ! C'est un groupe de gens qui vous aiment. Mais le problème est le suivant : le jour où un membre quitte l'organisation, son entourage quitte aussi le bassin de donateurs. C'est comme les événements-bénéfices.* »

### **L'outil pour faire évoluer la relation : la base de données**

Le secteur culturel doit faire face à une situation paradoxale : alors qu'il est celui qui affronte le plus souvent des difficultés de financement (Dalphon, 2008), il apparaît aussi très subventionné par le gouvernement provincial et peu par la philanthropie. En effet, la philanthropie dans les arts représente 3% des dons (en valeur) en 2010 et se classe en dernière position de la répartition des dons par secteur, selon le rapport Bourgie (2013). Par ailleurs, contrairement à d'autres organisations comme « Dans la rue », les organisations des arts et de la culture ne bénéficient pas du même sentiment de nécessité que la santé ou les causes sociales. Il est donc très difficile d'obtenir des dons d'individus qui ne fréquentent pas leur établissement assidûment par envie de découvrir un événement ou un projet artistique. Ce constat révèle que la collecte de fonds dans ce secteur peut être complexe et qu'il faut bien suivre ce petit groupe de fidèles intéressés afin de faire croître leur nombre. Une base de données solide et à jour est donc nécessaire. « *Dans les arts, accéder à l'information sur les clients peut être difficile, la majorité des OSBL n'ont pas de base de données sophistiquée* » et travaillent avec des bases de données « faites maison », assez réduites. Cet outil permettrait ensuite de développer relations privilégiées avec les particuliers, en trouvant les ambassadeurs et/ou de leaders de l'organisation. « *C'est continu. On a du marketing via les médias, le publipostage, puis ça devient de plus en plus personnel, ciblé sur l'individu et la relation devient philanthropique. C'est le grand modèle* ». Wendy Reid voit un parallèle avec les universités, où des étudiants deviennent des diplômés puis des anciens élèves et enfin des donateurs. Toutefois, il y a des nuances à distinguer entre les deux, puisqu'un abonné ou un membre peut rester abonné et devenir donateur. Les étudiants quittent l'université et sont rappelés pour devenir donateurs depuis l'extérieur. « *Faire du data mining dans une base de données est très important dans notre habilité à faire évoluer les donateurs dans les organismes culturels* ». Mme Reid, nous rappelle que dans les hôpitaux et les services sociaux, les patients peuvent également devenir donateurs, mais que le lien avec l'organisation ne se fait pas dans les mêmes conditions. Les arts ne sont pas naturellement reliés au caractère d'urgence et d'empathie. L'approche se doit d'être différente : « *Les donateurs des organismes culturels sont en amour avec les œuvres artistiques proposées. Les messages de collecte de fonds sont différents. Les outils sont les mêmes, c'est certain, mais ils ne sont pas utilisés de la même manière* ».

## Le cas particulier de Montréal

Beaucoup d'organisations spécialisées dans les arts de la scène et les musées se situent à Montréal. Que ce soit pour la danse, le théâtre, ou le cirque, beaucoup d'entre elles font des tournées internationales promues et subventionnées par l'État. Il est d'ailleurs très difficile d'assister à leurs représentations à Montréal. « *Par exemple, les Ballet-jazz de Montréal (...) on ne peut le voir qu'une fois tous les deux ou trois ans à Montréal présenté par Danse Danse* ». Or, la capacité d'un OSBL à être ancré fortement dans sa communauté est un point crucial quant à sa pérennité et sa possibilité de construire une relation forte avec le public. Cette spécificité montréalaise peut aisément se retrouver dans d'autres grandes métropoles culturelles. Toutefois, entre le public et les organismes qui proposent les spectacles, on trouve les diffuseurs. C'est à ce niveau que l'on peut souligner une spécificité, qui est selon Wendy Reid, dans l'absence de bases de données recueillies par les organisations artistiques. Ces informations précieuses sont retenues captives par les diffuseurs. Ainsi, Ballet-Jazz n'a pas la possibilité de créer cet outil à son plein potentiel : « *Même si on a eu la chance de voir Ballet Jazz à la Place des Arts, les données concernant les achats ne lui sont pas accessibles. Place des Arts et Danse Danse gardent les informations. Ainsi, Ballet Jazz ne peut ni proposer d'abonnements, ni recueillir des noms ou des adresses* ». Le modèle nord-américain de philanthropie culturelle est fondamentalement altéré, puisque le passage de l'acheteur de billets simples à donateurs.trices via l'abonnement est compromis. Les organisations culturelles qui possèdent leur propre place physique sont rares. Elles dépendent de diffuseurs : c'est le rôle de la Place des Arts et d'autres diffuseurs à Montréal. Il est plus facile de collecter les informations lorsque l'on existe physiquement. C'est pourquoi les musées et les théâtres institutionnels semblent épargnés. « *Toutefois, quand on a une résidence dans une grande infrastructure on peut avoir un accès à la base de données hébergée par le diffuseur. C'est le cas des Grands Ballets, de l'OSM, et de Danse Danse, avec la Place des Arts* ». À l'échelle de la ville, il existe un retard vis-à-vis de l'accès aux bases de données. Cette situation se répercute aussi à une autre échelle : Montréal face à d'autres grandes villes en Amérique du Nord. La Place des Arts, principal diffuseur et hébergeur d'informations « *a engagé il y a un an les services d'une compagnie qui instaure un logiciel de base de données pour lui et pour les compagnies en résidence* ». Le grand logiciel Tessitura développé par le Metropolitan Opéra, et adopté par les plus grandes places culturelles, n'a pas eu l'opportunité d'être présenté à la Place des Arts.

**Tessitura** : Lancé en 1998, ce logiciel gère toute la base de données du Met. Il collecte des renseignements précis concernant tous les contacts de l'organisation : historique d'achats de billets, informations personnelles, et permet aussi le développement d'un marketing ciblé auprès du public et des abonnés. Toutes les informations concernant la collecte de fonds sont aussi prises en charge par le logiciel. Ces données peuvent être croisées pour obtenir des rapports de performance détaillés. Le Met est l'utilisateur le plus célèbre de ce logiciel. Depuis le début des années 2000, ses adhérents se sont multipliés aux États-Unis, Canada, Royaume-Uni, Australie, Nouvelle-Zélande et Irlande. (Boutonnet et al. 2014)

« *L'appel d'offres spécifiait que le logiciel devait être en langue française, et ce n'est pas son cas. Comme Place des Arts est une société d'État, elle ne peut pas accepter un logiciel qui n'est pas développé en français* ». Les autres organismes culturels à l'extérieur du Québec continuent alors d'avancer ensemble. « *Ce grand user group, composé du Met, Canadian Opera Company, Vancouver Symphony, et beaucoup d'autres, participe au développement du logiciel*

*selon leurs besoins* ». L'affaire est à suivre à la Place des Arts. « *On garde un bon espoir que le Québec développe son propre Tessitura* ».

À l'échelle nord-américaine, la philanthropie culturelle traverse des grands changements structurels. Tout d'abord, selon Wendy Reid, les deux principales pratiques utilisées sont très différentes, mais ont un point commun essentiel ; elles fonctionnent toutes deux avec l'hypothèse suivante : « *quelqu'un d'autre va se charger de trouver des futurs donateurs, la connexion n'est pas directe avec l'organisation culturelle* ». Quand on sait le soin apporté par le secteur à cultiver une relation particulière avec le public, on peut y souligner une incohérence stratégique. Ensuite, la plus grande part du réseautage dans les activités philanthropiques du secteur culturel est une transformation intéressante et nécessaire à observer. « *On a vu avec le Musée des Beaux-Arts un développement très intéressant des cercles de philanthropes. On voit aussi la même évolution au sein de l'OSM ou de l'Opéra de Montréal* ». Toutefois, si on ne mise pas la relation autour de l'art, on est dans une situation où l'on développe plus des réseaux d'affaires dans une structure culturelle, plutôt que des philanthropes mélomanes de tous milieux. Les réseaux « jeunes philanthropes » des organisations culturelles ont le vent en poupe et se développent également de cette manière. « *Beaucoup de commandites sont attirées par le marché des jeunes philanthropes qui sont composés d'avocats, de gens d'affaires, car c'est une base de données supplémentaire et lucratives pour elles* ». Comme la relation avec l'organisation ne dépend pas de l'amour pour l'œuvre artistique, on peut remettre en doute la pérennité du bassin de ces jeunes donateurs. À l'échelle montréalaise, les mêmes constats se font avec en plus une difficulté à rattraper les grandes organisations de l'Amérique du Nord en matière de gestion de l'information. Rien n'est perdu d'avance, et c'est dans ce sens que les chaires de recherches et les formations universitaires évoluent et travaillent. « *Je pense que ces spécificités expliquent un peu le retard de la philanthropie culturelle à Montréal par rapport aux autres centres culturels nord-américains. Quand on entend les « Anglo-Saxons ont plus d'argent donc la philanthropie est plus développée », c'est réduire le problème, car ce n'est pas une raison exclusive !* »

### **Bibliographie :**

- Dalphond, C.E. (2008). *Le système culturel québécois en perspective, document de réflexion*, Québec, Direction du lectorat et des politiques, 112 p.
- Bourgie, P (dir.) (2013). *Vivement, pour une culture philanthropique au Québec !* Québec, Rapport du Groupe de travail sur la philanthropie culturelle, 80 p.
- Boutonnet T, S. & Poisson-de Haro, S. (2014). *Live from the Met : l'art lyrique entre dans le XXIème siècle*. Revue internationale de cas en gestion, Vol. 12, n°4.

### **Pour aller plus loin :**

- Hopkins K & Friedman C. (1997). *Successful Fundraising for Arts and Cultural Organizations*, Phoenix, Arizona, USA, The Oryx Press. 259 p.
- Klein, K. (2016). *Fundraising for Social Change*, 7th Edition, Wiley.
- Lapointe, D. (2013). *La gestion philanthropique : La gestion philanthropique*, PUQ, 258 p.
- Martel F. (2006), *De la culture en Amérique*, Paris, Gallimard, 620 p.
- Paquette, J. (2011). *Le tournant social de la philanthropie culturelle anglaise : institutions culturelles et gouvernance des problèmes sociaux*, Lien social et politiques, Volume 65, Numéro 1, 139-154 (Février 2011)
- Monier, A. (2017). *Le soutien des acteurs diplomatiques à la philanthropie transnationale. Les « American Friends » des institutions culturelles françaises*. ethnographiques.org, Numéro 34 – Philanthropie
- L'Année PhiLanthropie, août 2017, PhiLab, Montréal.