



**Regroupement artistique
francophone de l'Alberta**

Stratégie globale de développement de publics pour les arts du RAFA, 3e édition

Stratégies pour joindre, conserver et accroître le nombre de
consommateurs et de consommatrices de produits artistiques et
culturels francophones en Alberta



Crédit photo : Naomi Nadeau

© Regroupement artistique francophone de l'Alberta (RAFA), juin 2024

Tous droits réservés pour tous pays.

Toute référence au document suivant doit citer le RAFA comme source de renseignements. La reproduction de la totalité ou d'une partie de ce document est autorisée aux fins de diffusion, mais non de vente.

Les trois éditions de la *Stratégie globale de développement de publics pour les arts* (2009, 2016, 2024) ont été créées par l'expert-conseil Denis J. Bertrand. Vous pouvez le contacter aux coordonnées suivantes :

(705) 507-8472

denis@dbertrand.com

www.developpezvotreauditoire.com

Le Regroupement artistique francophone de l'Alberta (RAFA) est un organisme provincial de services, sans but lucratif, incorporé sous l'*Alberta's Societies Act*. Seul organisme de service aux arts et à la culture axé sur la francophonie albertaine, le RAFA joue un rôle clé sur les communautés d'expression française en agissant auprès d'artistes, d'organismes et d'entreprises artistiques, des personnes qui œuvrent dans les arts et la culture, de même qu'auprès d'organismes communautaires tant au niveau local, que provincial, régional ou national.

140-8627, Marie-Anne-Gaboury (91^e rue)

Edmonton, Alberta (Canada) T6C 3N1

Téléphone : 780 462-0502

Courriel : info@lerafa.ca

[Www.lerafa.ca](http://www.lerafa.ca)

Le RAFA tient à remercier ses partenaires gouvernementaux pour leur appui financier à la production de cet outil :



Dans le présent document, l'auteur s'efforce d'employer des termes épicènes ou neutres pour désigner aussi bien les femmes que les hommes, ou encore les personnes non binaires. Cela dit, l'auteur s'est réservé le droit de faire appel au féminin ou au masculin lorsque les circonstances l'indiquent.

Table des matières

MOT DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DU RAFA	5
MOT DE L'EXPERT-CONSEIL	6
INTRODUCTION : LE DÉVELOPPEMENT DES PUBLICS EN CONTEXTE MINORITAIRE LINGUISTIQUE.....	8
LES DÉFINITIONS DU DÉVELOPPEMENT DE PUBLICS (ET CE QU'IL FAUT EN RETENIR)	10
PAS BESOIN D'ALLER PLUS LOIN, CES 10 RECOMMANDATIONS VOUS DÉPANNERONT	12
1. ALLEZ À LA RENCONTRE DES PUBLICS	12
2. AYEZ UNE BONNE HISTOIRE À RACONTER	12
3. LA QUALITÉ DE VOTRE ACCUEIL (ET DE VOTRE PROGRAMMATION)	13
4. L'EXPÉRIENCE	13
5. LA PROMOTION DE BOUCHE À OREILLE	14
6. LA TRANSPARENCE (ET LA CONFIANCE).....	14
7. METTRE LES ARTS AU CLAIR	14
8. L'ADAPTATION	15
9. LES PARTENAIRES	15
10. LA FIDÉLISATION	16
ENCORE LÀ? DÉCOUVREZ VOS RESPONSABILITÉS À TITRE DE DIFFUSEUR	17
BIEN SAISIR VOTRE RÔLE ET LA PLACE QUE VOUS OCCUPEZ DANS VOTRE COMMUNAUTÉ.....	17
VOUS ÊTES UN ALLUMEUR DE RÉVERBÈRES	17
LA PRISE DE CONTACT AVEC LES PUBLICS	18
UNE PASSION PARTAGÉE.....	18
GARE AU SOCIOCENTRISME	18
L'IMPORTANCE D'OFFRIR UNE PROGRAMMATION FAMILIALE	18
LE DÉVELOPPEMENT DES PUBLICS EST AUSSI LA RESPONSABILITÉ DES ARTISTES.....	19
VOTRE HISTOIRE À RACONTER	19
COMMENT LEVER LE VOILE SUR UN PROJET EN DÉVELOPPEMENT	20
COMMENT APPUYER UN DIFFUSEUR	20
LES MOTIVATIONS DES PUBLICS	22
LES PUBLICS NÉGLIGÉS	23
LES COMMUNAUTÉS CULTURELLES.....	23
LES COMMUNAUTÉS AUTOCHTONES.....	23
LES PERSONNES AUX PRISES AVEC UNE VARIÉTÉ DE DÉFIS (SOCIOÉCONOMIQUES, PHYSIQUES ET AUTRES)	24
LES JEUNES	24
LES CLIENTÈLES TROP OCCUPÉES	24
LE MILIEU DE L'ENSEIGNEMENT	24
PRÉPAREZ-VOUS À DES CHANGEMENTS.....	25
LES NON-CONSOmmATEURS DES ARTS N'EXISTENT PAS, MAIS SI JAMAIS VOUS EN RENCONTREZ...	26
COMMENT RACONTER VOTRE HISTOIRE	27

LE RECOURS AUX RÉSEAUX SOCIAUX	27
LA FIDÉLISATION DES PUBLICS.....	29
LES PARTENARIATS	31
LA PROMOTION DE BOUCHE À OREILLE : LA CLÉ DU SUCCÈS.....	33
VOTRE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE PUBLICS	35
LES RESSOURCES HUMAINES	37
CONCLUSION.....	39
ANNEXES.....	40
VOTRE LISTE DE VÉRIFICATION.....	40
À PROPOS DE L'EXPERT-CONSEIL.....	41
BIBLIOGRAPHIE.....	42

Mot de la direction générale du RAFA

Chers membres de la communauté artistique et culturelle,

C'est avec une grande fierté que nous vous présentons la troisième édition de la Stratégie globale de développement de publics pour les arts. Ce document, fruit d'une réflexion approfondie et d'une collaboration étroite avec divers acteurs du milieu artistique, représente un guide essentiel pour naviguer les défis contemporains de notre secteur.

En Alberta, où la francophonie est minoritaire mais dynamique, le développement de publics est plus qu'une nécessité; c'est une mission vitale. Notre diversité et notre richesse culturelle sont des atouts que nous devons continuer à valoriser et à partager. Les artistes et les organismes culturels jouent un rôle crucial en tissant des liens forts avec la communauté, en faisant la promotion de notre patrimoine et en accueillant les nouvelles influences qui enrichissent notre paysage culturel. L'art est l'expression d'une culture, mais c'est aussi un dialogue, et il prend toute sa valeur quand il a une audience qui participe activement.

Cette nouvelle édition de la Stratégie prend en compte les évolutions récentes, notamment l'impact des réseaux sociaux et les changements de comportement du public post-pandémie. Nous y trouvons des stratégies actualisées pour capter l'intérêt de divers publics et les fidéliser à nos activités. L'objectif est de créer des expériences significatives et inclusives qui renforcent le sentiment d'appartenance à la communauté francophone.

Je tiens à remercier chaleureusement Denis J. Bertrand, notre expert-conseil, pour son engagement et son expertise qui ont été déterminants dans l'élaboration de ce document. Son travail avec les artistes et les diffuseurs a déjà démontré son efficacité et son importance pour notre communauté.

Ensemble, continuons à explorer de nouvelles approches, à innover et à adapter nos pratiques pour répondre aux attentes et aux besoins de nos publics. Investir dans le développement de nos publics veut aussi dire investir dans l'avenir de notre communauté.

Je vous invite à parcourir ce document avec attention et à l'utiliser comme un outil précieux. En adoptant ces stratégies, nous pouvons chacun jouer un rôle crucial dans la croissance et la diversité de notre public, assurant ainsi l'épanouissement de nos communautés culturelles et le rayonnement de l'art d'ici.

Avec enthousiasme,

Raphaël Freynet
Directeur général du RAFA



Mot de l'expert-conseil

Le contenu de ce document tient compte des recommandations du personnel du RAFA, des suggestions des membres de son réseau de diffusion pluridisciplinaire, ainsi que des artistes francophones de l'Alberta que j'ai rencontrés au fil des ans. Il est aussi le résultat de plus de vingt ans de recherches, d'expériences pratiques et de formations offertes à une centaine d'organismes artistiques canadiens.

Le développement et la fidélisation des publics pour les arts intéressent presque tous les organismes artistiques sur la planète. Confrontés à une offre accrue de produits et d'événements qui fragmente les clientèles, les producteurs et les diffuseurs artistiques, ainsi que les artistes, doivent se démarquer pour capter l'attention des publics. S'ajoutent à cela les lendemains de la pandémie de la COVID-19 (2020-2022) qui a affecté la santé physique et mentale de nombreuses personnes qui craignent encore les foules, petites et grandes, ou qui doivent réapprendre à vivre en société.

Développer vos publics nécessite des efforts constants, soutenus et appuyés par votre conseil d'administration, vos collègues de travail et vos bénévoles. Ce développement est aussi essentiel à votre travail que la préparation de votre programmation ou la recherche de sources de financement. Il vous permet de vous adapter à l'évolution de vos clientèles et d'atteindre vos objectifs de participation, de rayonnement, et de production de recettes.

J'espère que le contenu de cette nouvelle édition de la *Stratégie globale de développement de publics pour les arts* vous sera utile. N'hésitez pas à la partager dans votre entourage.

C'est déjà la 3^e édition de cette Stratégie que j'ai le plaisir de rédiger. J'ignore si j'en produirai une 4^e un jour. Je profite donc de l'occasion pour remercier deux anciennes directrices générales du RAFA, Mariette Rainville et Sylvie Thériault, qui m'ont confié cette tâche à tour de rôle.

Si j'ai développé un intérêt pour les arts et le développement des publics, c'est à cause de mes parents qui m'ont initié à la lecture et au cinéma pendant mon enfance. Je leur en suis profondément reconnaissant. N'hésitez pas à votre tour à introduire une personne que vous appréciez aux arts. C'est la meilleure façon de développer vos publics.

Je salue des collègues de travail avec qui j'ai partagé des mandats liés au développement des clientèles pour les arts au cours des deux dernières décennies. Grâce à Diane Chevrette et à Lianne Pelletier, j'ai parfait mes connaissances et espère avoir contribué modestement aux leurs. Merci, Mesdames, je vous embrasse.

Enfin, je remercie la centaine d'organismes artistiques et culturels qui ont fait appel à mes services à titre d'expert-conseil depuis 2004. J'espère vous avoir été utile.

Bonne lecture!

Denis J. Bertrand

Mai 2024

Introduction : Le développement des publics en contexte minoritaire linguistique

« Les motivations des publics en situation minoritaire sont semblables à celles des autres publics, mais avec une nuance importante. Dans les deux cas, la plus grande partie des consommateurs sont poussés par les motifs d'apprentissage, de sociabilité, de divertissement, d'esthétisme et d'intérêt professionnel. Toutefois, les grands consommateurs des arts en milieu minoritaire sont davantage motivés par la quête de validation de leur identité sociale et par le lien avec leur patrimoine. »

Lianne Pelletier, *Le développement de publics pour les arts en milieu minoritaire*, thèse de doctorat en philosophie (phd) en sciences humaines, Université Laurentienne (Sudbury, ON), 2019.

Si vous travaillez dans les arts dans un contexte minoritaire linguistique ou culturel en Alberta ou ailleurs, vous avez sans doute réalisé que vous êtes plus qu'une personne ou une entité qui organise un événement ou confectionne un produit divertissant. Vous offrez aussi à votre communauté l'occasion de se réunir autour d'un événement (un spectacle, un lancement de livre, etc.) Qui promeut une langue, une culture et des valeurs communes. Votre événement est une manifestation publique de la vitalité de votre communauté francophone minoritaire. Il a aussi le pouvoir d'initier des personnes membres de communautés voisines à votre collectivité.

Les activités culturelles et artistiques favorisent ces rencontres entre les personnes qui ont des intérêts communs. Elles contribuent au renforcement du sentiment d'appartenance à une communauté, préférablement élargie et inclusive, surtout dans un contexte où la population de langue maternelle française en Alberta a augmenté d'environ 28 % de 2006 à 2021, de même que le nombre de personnes bilingues, de 16 %, pendant la même période¹. De plus, le gouvernement du Canada rapporte qu'en 2022, l'Alberta a accueilli 1 510 résidents permanents d'expression française issus de l'immigration². La population francophone de la province s'accroît et se diversifie.

¹ Source : [Gouvernement de l'Alberta](#).

² Source : [Tableau de bord sur l'immigration francophone au Canada, hors Québec – 2022](#).

Participer à un événement artistique, c'est aussi être en contact avec la beauté, l'imaginaire, les préoccupations du moment dans un environnement sécuritaire où l'exploration des émotions, les discussions autour d'enjeux sociaux et la découverte de nouveautés sont permises, sans heurts ni critiques.

L'artiste est au cœur même de l'expérience proposée. Si cette personne est issue de votre communauté ou y est associée culturellement, elle est l'incarnation des valeurs et des caractéristiques qui vous distinguent. Ce n'est pas nécessairement un rôle que l'artiste veut assumer, mais dans un contexte minoritaire, il est difficile d'y échapper.

Il en va de même pour toute personne qui travaille ou est active dans le milieu des arts et de la culture. Vous en êtes aussi des ambassadrices et des ambassadeurs auprès de vos réseaux familiaux, sociaux et professionnels. Il vous appartient de sensibiliser ces personnes aux artistes franco-albertains et francophones avec lesquels vous êtes en contact ou que vous découvrez, toutes disciplines confondues. Après tout, qui d'autre jouera ce rôle?

Le développement des publics est un sport d'équipe. Il n'est pas la responsabilité d'une seule personne dans votre organisation, mais de tous les gens qui y sont actifs professionnellement et bénévolement.

C'est ce travail d'équipe, vos rapports étroits avec toutes les composantes de votre communauté intéressées aux arts et aux cultures associées à la francophonie, ainsi que la qualité de votre accueil et de votre programmation qui vous permettront d'atteindre vos objectifs de participation.

Les définitions du développement de publics (et ce qu'il faut en retenir)

Il existe plusieurs définitions du développement de publics pour les arts. En voici quelques-unes.

Ma collègue [Lianne Pelletier](#) dit qu'une « stratégie de développement de publics cherche à agrandir le public d'une institution, à diversifier le profil de son public, ainsi qu'à fidéliser le public existant. (...) Le développement de publics est le volet du marketing culturel qui, au-delà des activités de communication, s'intéresse à l'accroissement des marchés ainsi qu'à l'entretien de relations avec eux. »

Elle rappelle aussi que « dans la perspective d'une logique économique, le développement de publics sert principalement à rentabiliser les activités d'une entreprise culturelle, et ce, pour deux raisons : d'abord, pour assurer la stabilité financière des institutions et des équipements culturels; ensuite, pour assurer la légitimité de ces institutions et équipements afin d'en justifier le financement public accordé. Cette logique est présente dans presque tous les écrits portant sur le développement de publics, sans doute parce que les artistes et les diffuseurs sont confrontés quotidiennement à des impératifs financiers qu'ils ne peuvent écarter. »

Le Conseil des arts de l'Angleterre affirme qu'il s'agit « d'activités entreprises spécifiquement pour répondre aux besoins des publics existants et potentiels et pour aider les organisations artistiques à développer des relations permanentes avec les publics. »

Ma favorite est celle du Conseil des arts du Canada. Ce dernier décrit le développement de publics comme « le processus à long terme visant à encourager et à aider les membres de votre communauté à s'intéresser aux arts et à s'impliquer davantage dans ceux-ci. »

Vous aurez noté les similitudes entre ces textes :

- Développer des relations avec vos publics acquis et potentiels : dans les arts, tout est une question de relations établies et soutenues. C'est un peu comme tomber amoureux. On courtise une personne et, si l'intérêt est réciproque, une relation peut naître. La durée de cette relation dépendra de nombreux facteurs, y compris de la volonté de ces personnes de la faire perdurer. Il en va de même avec le développement de publics. Courtisez vos clientèles!
- Diversifier des publics existants et potentiels : prenez le temps de bien apprendre à connaître les gens qui vous côtoient déjà et les autres dans votre communauté qui sont aptes à s'intéresser à votre programmation, à vos œuvres ou à vos produits selon leurs intérêts personnels ou professionnels. Vous constaterez sans doute aussi

que leurs profils sociodémographiques varient (âge, éducation, provenance, etc.). Il vous appartient d'aller à leur rencontre pour vous présenter et leur parler de ce que vous avez à leur offrir. Écoutez-les en retour et voyez comment vous pouvez vous ajuster pour faciliter leur participation ou rendre vos événements plus attrayants, quitte à modifier votre offre au besoin.

- Œuvrer en milieu minoritaire n'est pas un désavantage : votre capacité de rassembler votre communauté, aussi diversifiée soit-elle, autour d'activités artistiques et culturelles qui mettent en valeur des intérêts partagés est votre principal atout. N'hésitez pas à le mettre de l'avant.
- On ne s'engage pas dans le développement de publics uniquement pour obtenir des résultats à court terme. Il s'agit aussi d'un investissement à long terme.

Le Conseil des arts du Canada emploie des verbes actifs dans sa définition : *encourager*, *aider*, *s'impliquer*. Le développement des publics n'est donc pas une tâche passive. *Encourager* signifie que vous devez convaincre une personne d'agir en votre faveur. *Aider*, c'est le coup de main que vous lui offrez pour faciliter son action. Puis *s'impliquer*, en répandant la bonne nouvelle à votre propos, en acceptant de faire du bénévolat chez vous, en soutenant votre campagne de financement, etc. La personne visée passe donc d'une étape de découverte à une étape d'engagement, de fidélisation. Elle ne fera pas tout ce chemin seule. Vous devrez l'accompagner tout au long de son parcours.

Pas besoin d'aller plus loin, ces 10 recommandations vous dépanneront

Pas le goût de vous taper la lecture complète de ce document? Vous allez quand même rater des parties intéressantes qui vous seront utiles. Cela dit, voici 10 choses essentielles que vous devez savoir à propos du développement de publics pour les arts et la culture.

1. Allez à la rencontre des publics

Comme nous l'avons déjà observé, augmenter et diversifier la participation à vos événements ou recruter de nouvelles clientèles pour vos produits nécessite des efforts de votre part. L'approche directe, c'est-à-dire prendre le temps de parler aux gens de qui vous êtes, de ce que vous faites et de vos motivations, est celle que vous devez privilégier, plutôt que l'approche indirecte où vous vous contentez d'installer une affiche dans une vitrine, d'acheter une publicité ici ou là et de publier une photo sur les réseaux sociaux. Dans les faits, vous devez considérer toutes ces options, mais si les gens ignorent qui vous êtes, ils ne se préoccupent pas de vos affichages, peu importe la forme qu'ils prendront. Journaliste spécialisée en finances personnelles et en consommation au journal montréalais La Presse, Marie-Ève Fournier rappelle que « les contacts humains créent des relations qui font toute la différence (...) pour créer une expérience agréable et de bons souvenirs ». Les gens se souviendront de vous si vous les rencontrez et, surtout, si vous avez des choses intéressantes à leur dire.

2. Ayez une bonne histoire à raconter

Qui n'aime pas une bonne histoire? Vous travaillez dans les arts et la culture. Ce ne sont pas les histoires qui manquent. Vous revenez d'un salon professionnel voué aux arts de la scène ou d'un salon du livre? Partagez ce que vous y avez découvert. Vos trouvailles pourraient avoir un impact sur votre travail? Parlez-en à vos collègues et aux membres de votre conseil d'administration d'abord, puis à tout le monde. Vous en êtes à vos débuts dans le milieu ou y êtes présent depuis des années? Partagez ce que vous y avez appris. Vous devez présenter votre employeur à des personnes qui le méconnaissent? Vous pouvez parler de ses antécédents, de ses réalisations, de ce qu'il propose, de la place qu'il occupe sur l'échiquier communautaire local, mais aussi des raisons qui vous y ont mené. En partageant ces histoires, vous levez le voile sur qui vous êtes, démystifiez votre environnement de travail et permettez aux gens de développer des affinités avec vous. Ces récits vous humanisent. Quelques conseils :

- Racontez une histoire simple (un début, un milieu, une fin).
- Surprenez vos interlocuteurs en leur apprenant quelque chose qu'ils ignorent.
- Ne mentez pas, tenez-vous-en aux faits.

- N'hésitez pas à faire appel aux cordes sensibles de vos auditoires (à ce qui peut les émouvoir).
- Gare à l'humour! Ne faites pas des gags à propos des autres, mais plutôt à vos dépens.

3. La qualité de votre accueil (et de votre programmation)

Un bon accueil permet à vos publics d'apprendre à mieux vous connaître en les plongeant dans votre univers ou dans celui de votre événement. Il encourage la convivialité et la socialisation. D'ailleurs, socialiser avec des gens avec qui on partage des intérêts est une des raisons pour lesquelles les gens participent à un événement artistique ou culturel. Saluez donc les gens à leur arrivée et présentez-vous aux nouveaux venus. Décorez votre lieu. Choisissez une musique d'ambiance de circonstance. Offrez des breuvages et, si possible, des grignotines à vos convives. Portez un badge avec votre nom et votre titre ou un vêtement qui vous lie à votre employeur. Ce sont des petits trucs pour vous démarquer dans la foule. Circulez et échangez avec vos invités. Au besoin, expliquez-leur comment votre événement se déroulera. Une fois celui-ci terminé, remerciez les gens de leur présence, invitez-les à vous faire part de leur appréciation de votre activité et priez-les de revenir à la prochaine. Si ce n'est déjà fait, recueillez leurs coordonnées pour leur expédier un rappel. Ce ne sont que quelques conseils pratiques. Ce qui importe, c'est de réserver un accueil chaleureux à vos clientèles, comme si vous les receviez chez vous. En ce qui a trait à votre programmation, peu importe qu'elle soit composée d'éléments populaires ou plus exigeants, il vous appartient non seulement de la promouvoir, mais de l'expliquer. En effet, votre programmation est composée sans doute de coups de cœur et de choix judicieux pour plaire à vos publics acquis et à ceux que vous courtisez. Il y a une logique derrière vos sélections. Saisissez des occasions pour la présenter aux gens qui sont dans votre entourage et en marge de celui-ci. Vous faciliterez leur compréhension de vos intentions.

4. L'expérience

Quand on parle de l'offre d'une expérience dans les arts, il est question des attentions que vous portez à vos clientèles pour qu'elles puissent vous voir sous votre meilleur jour. La qualité de votre accueil en fait partie, mais ce n'est pas tout. Il y a aussi la qualité de vos communications avant que les gens se présentent à votre événement ou lorsqu'ils vous contactent pour obtenir des renseignements. Par exemple, est-il facile d'accéder et de naviguer sur votre site Web pour accéder à votre billetterie électronique? Les informations que vous diffusez à propos de vos activités sont-elles susceptibles d'intéresser vos publics, ou s'agit-il plutôt de renseignements recyclés d'une demande de subvention? Pouvez-vous recommander aux gens un endroit où stationner leurs voitures en toute sécurité? Puis, au-delà de l'accueil, le lieu choisi pour présenter votre événement est-il confortable et indiqué pour l'occasion? L'endroit est-il propre, accueillant, chaleureux? En somme, songez d'abord à ce qui plaira à vos publics plutôt qu'à ce qui vous accommode.

5. La promotion de bouche à oreille

C'est le principal outil de marketing dans les arts. Ce sont des gens qui parlent en bien de vous dans leur entourage et qui vous recommandent à leurs parents, amis et collègues. Les gens s'en remettent à la qualité de votre programmation, de votre événement ou de vos produits, à votre accueil et à vos communications pour déterminer s'ils vous accorderont leur temps et leur argent. L'opinion que les gens ont de vous est très importante. Comment créer ce bouche-à-oreille? Misez sur la qualité de vos services à vos clientèles. Recueillez et partagez leurs commentaires. Livrez la marchandise escomptée. Surprenez vos publics en leur offrant quelque chose d'inattendu. Soyez honnête. N'exagérez pas, ne mentez jamais. Soyez attentif à ce que les gens ont à vous dire et, au besoin, tenez compte de leurs suggestions (indiquez-leur que vous les avez entendus). Si vous gaffez à un moment donné, reconnaissez votre erreur et apportez les corrections nécessaires. Épousez une cause autre que la vôtre pour démontrer que vous vous souciez de ce qui se passe dans votre communauté (une maison d'édition qui appuie des initiatives d'alphabétisation, un lieu de diffusion qui recueille des denrées non périssables pour la banque alimentaire locale, etc.). La promotion de bouche à oreille se planifie. Pour qu'elle soit efficace, il faut la soutenir à court et à long terme.

6. La transparence (et la confiance)

Une des caractéristiques essentielles du développement des publics est la création d'un lien de confiance entre vous et vos publics. La transparence dont vous faites preuve, en partageant vos connaissances et vos intentions avec vos clientèles acquises et visées, en est une composante. Il y a aussi votre bonne humeur, votre honnêteté et l'empathie dont vous faites preuve lorsque les gens s'adressent à vous. J'ai en tête des diffuseurs pluridisciplinaires qui ont tissé des liens de confiance avec leurs publics au fil des ans en employant ces approches. Cela leur permet maintenant de présenter des programmations diversifiées, des spectacles plus exigeants et de miser sur les prestations d'artistes émergents. De tels liens sont aussi utiles lorsque vous traversez une période trouble. Les gens seront plus disposés à vous soutenir parce qu'ils auront confiance en vous.

7. Mettre les arts au clair

En vertu de votre travail dans le secteur des arts et de la culture, vous accumulez des connaissances et une familiarité avec une variété de disciplines, de produits et d'artistes. Ce n'est pas nécessairement le cas de vos publics qui ont d'autres préoccupations quotidiennes. Ça ne sert à rien de leur reprocher de ne pas être au courant de la sortie du plus récent album de votre artiste franco-albertain favori, de méconnaître la danse contemporaine ou le jazz. Il vous appartient plutôt de leur présenter cet artiste qui vous épate tant et de leur expliquer pourquoi vous l'aimez et avez choisi de le présenter. Démystifiez le jazz et la danse en expliquant à vos clientèles comment vous avez appris à les connaître et à les apprécier. Recommandez-leur des contenus qu'ils peuvent visionner,

écouter ou lire pour s'initier à l'artiste ou à une discipline artistique. Accueillez personnellement ces nouveaux publics lorsqu'ils se présentent à vos événements. Si vous pouvez provoquer une rencontre entre vos publics et les artistes concernés avant une performance, faites-le. Ils apprendront ainsi à mieux se connaître. La crainte de l'inconnu sera atténuée de part et d'autre.

8. L'adaptation

Le milieu des arts n'échappe pas à son environnement. Au moment de rédiger cette version de la *Stratégie*, le milieu vit encore avec les conséquences de la pandémie de la COVID-19, de 2020 à 2022. Elle affecte la fréquentation des lieux de diffusion, y compris les salles de cinéma. Des études internationales démontrent que nos sociétés sont aux prises avec « l'anxiété sociale, autant chez les adultes que chez les enfants et les adolescents. Aussi appelé phobie sociale, ce trouble est une sorte de timidité malade qui se caractérise par la peur des situations où l'on risque de s'exposer au regard et au jugement d'autrui, avec pour conséquence qu'on préfère les éviter³ ». C'est un des contrecoups de la pandémie. Avec un peu de chance, ce phénomène se résorbera, mais d'autres circonstances peuvent survenir qui affecteront votre entourage⁴ : des défis socioéconomiques, le vieillissement de la population, des incidents liés aux changements climatiques, etc. Soyez à l'affût de ces changements pour vous y adapter.

9. Les partenaires

Il est difficile, dans un contexte minoritaire, de tenter de tout faire seul. Le succès d'un organisme, d'un événement ou d'une œuvre dépend bien souvent des gens et des entités qui s'y rallient. Les milieux des arts et de l'éducation collaborent depuis de nombreuses années parce qu'ils ont des intérêts en commun : démontrer à la population estudiantine qu'il est possible de travailler et de s'exprimer en français hors des murs de l'école, renforcer son identité francophone, contribuer à sa rétention dans le système scolaire francophone, etc. Qu'en est-il de vos rapports avec les autres secteurs de votre communauté? D'autres organismes à but non lucratif, actifs dans votre secteur ou un autre, sont aux prises avec des défis similaires aux vôtres. Pourquoi ne pas collaborer pour trouver des solutions? Les gens d'affaires locaux sont toujours à la recherche de nouveaux clients, tout comme vous. Vos clientèles respectives valent leur pesant d'or. Pourquoi ne pas envisager un partenariat qui vous sera profitable de part et d'autre? Rappelez-vous que vous avez la capacité de rassembler les gens et que c'est une de vos forces. La créativité et l'initiative en sont d'autres. Vous jugez que trop de gens vous méconnaissent encore? Envisagez de présenter des activités à des endroits que les gens fréquentent sans

³ Source : [Sommes-nous vraiment déconfinés ?](#), Noémie Mercier, *La Presse*, le 13 mars 2024.

⁴ « Les spectatrices et spectateurs attendent à la dernière minute avant d'acheter des places, et ce, depuis au moins deux ans. Les explications avancées : pandémie, offre importante de sorties de tous genres, inflation galopante, clientèle davantage casanière ». Source : Mario Cloutier, *Y a-t-il un public dans la salle ?*, *Jeu, revue de théâtre* 189, 2024.

souci (bars, restaurants, terrains de camping, parcs, etc.). Aller ailleurs vous permet bien souvent de forger des partenariats avec des entreprises, de rencontrer les personnes qui y travaillent. Vous serez surpris de découvrir que vos interlocuteurs attendaient une invitation et une proposition de votre part.

10. La fidélisation

La fidélisation des publics, c'est-à-dire, faire en sorte que les personnes qui vous fréquentent répètent l'expérience, est une composante essentielle du développement des clientèles. Elle vous rapproche de vos clients, vous permet de leur proposer d'autres produits ou activités, ainsi que d'économiser sur vos frais publicitaires et de contribuer à votre promotion de bouche à oreille. Comment faire? Assurez-vous d'abord de la satisfaction de vos publics à l'égard de leurs interactions avec vous (en personne, en ligne, etc.) Et envers votre programmation, votre activité ou votre produit. Dotez-vous d'outils de communication directs et indirects pour rester en contact avec vos clientèles, en proposant ou en participant à des rencontres en personne avec elles, en les croisant lors d'événements autres que les vôtres ou en les invitant à s'inscrire à votre infolettre. Plusieurs organismes artistiques ont recours à des programmes de fidélisation qui prennent diverses formes, notamment une invitation aux clientèles à en devenir membres pour profiter de rabais, d'exclusivités et de privilèges chez eux et chez des entreprises partenaires (ex., 15 % de rabais sur l'achat d'un mets à la carte d'un restaurant voisin) en retour d'un frais d'abonnement annuel abordable (ex., 20 \$). Lancer un programme de fidélisation exige des efforts soutenus pour le promouvoir, le gérer et le renouveler. C'est un outil efficace, mais déterminez d'abord vos objectifs si vous choisissez d'explorer cette option. Assurez-vous que les moyens requis et les dividendes escomptés sont à votre avantage. Enfin, gardez en tête qu'une clientèle heureuse est plus susceptible de vous soutenir à long terme.

Encore là? Découvrez vos responsabilités à titre de diffuseur

Bien saisir votre rôle et la place que vous occupez dans votre communauté

Ça vaut toujours la peine de prendre quelques minutes, au moins une fois par année, pour discuter de l'environnement dans lequel vous évoluez et de ce que vous y apportez. Enjoignez vos collègues de travail, votre conseil d'administration, vos bénévoles, vos amis et vos partenaires à participer à cette discussion. Pourquoi vous livrer à un tel exercice? Parce qu'il est probable que des changements surviennent dans votre entourage sans que vous vous en rendiez compte, faute de temps ou à cause de votre charge de travail. Toutes les communautés évoluent. Le secteur des arts et de la culture doit se tenir au courant de ce qui survient parce que ces changements peuvent avoir un impact sur ses clientèles, ses revenus, ses programmations, ses produits offerts, ses partenaires, etc. Les changements peuvent aussi apporter de nouvelles occasions. Cette sensibilité à votre entourage et à autrui est essentielle pour mieux planifier vos activités et vos interventions publiques.

Vous êtes un allumeur de réverbères

« On pourvoit à l'éclairage des villes, on allume tous les soirs, et on fait très bien, des réverbères dans les carrefours, dans les places publiques; quand donc comprendra-t-on que la nuit peut se faire aussi dans le monde moral, et qu'il faut allumer des flambeaux pour les esprits! »

Victor Hugo, 1848.

Vous en avez sans doute plein les bras avec vos fonctions quotidiennes, avec l'organisation de votre prochain événement ou la finalisation de votre prochaine exposition. Vous demander d'en faire plus vous semblera exagéré. Il n'en demeure pas moins que votre statut de chef de file dans les arts et la culture vient aussi avec des responsabilités. Par exemple, n'hésitez pas à vous manifester lorsque votre municipalité discute de son prochain budget ou du renouvellement de son plan directeur, que votre conseil scolaire songe à l'ouverture d'une nouvelle école ou à modifier son curriculum, etc. Profitez de chacune de ces circonstances pour vous exprimer sur ces enjeux et sur leur impact possible sur vous, votre organisme, votre secteur, vos publics, votre communauté. En agissant ainsi, vous sensibiliserez les autres leaders locaux à votre rôle et à l'apport des arts et de la culture à votre collectivité. Vous n'œuvrez pas en marge de votre communauté. Vous en faites partie à part entière. Il peut s'agir d'un investissement de temps et d'énergie qui vous rapportera des dividendes à court et à long terme. Votre

présence sera remarquée et appréciée. Allumez donc quelques flambeaux. Vous découvrirez de nouveaux alliés.

La prise de contact avec les publics

Sortez de votre bureau et circulez. Assistez aux événements d'autres organismes présents dans votre communauté, qu'il s'agisse d'un dîner de la chambre de commerce, d'un festival ou d'un spectacle scolaire. Invitez une personne qui est absente de vos événements à prendre un café en votre compagnie et profitez-en pour lui demander ce qui la retient de participer à vos activités. Répétez ce dialogue avec une autre personne, et ainsi de suite. Partagez ce que vous aurez appris avec vos collègues. La prise de contact direct avec les gens est votre meilleur gage de succès.

Une passion partagée

De nombreux musées en Amérique du Nord et ailleurs profitent de l'ouverture de nouvelles expositions pour créer des événements auxquels ils convient leurs supporteurs, des gens d'affaires, des professionnels et d'autres clientèles à participer à des célébrations qui sont autant d'occasions pour socialiser et initier de nouveaux venus à leurs lieux et à leurs activités. Un lancement de saison ou un vernissage est aussi un bon moment pour étendre votre influence auprès de groupes qui vous méconnaissent en les rassemblant lors d'un événement ludique. En mettant en contact des gens qui vous apprécient avec des personnes qui vous découvrent, vos supporteurs sont aptes à partager leur passion avec les nouveaux venus.

Gare au sociocentrisme

Le sociocentrisme est une tendance présente dans le milieu des arts et de la culture. Elle se manifeste lorsqu'un organisme se contente d'être au service d'un groupe social en particulier au détriment des autres composantes de sa communauté. C'est une façon de faire que les organismes qui œuvrent en contexte minoritaire ne peuvent se permettre. Elle équivaut à se priver de clientèles, de rayonnement et de revenus. L'ouverture aux nouveaux publics, tels que les francophiles et les communautés culturelles, est plus susceptible de contribuer à votre pérennité que le travail en silo.

L'importance d'offrir une programmation familiale

Les parents ou tuteurs sont toujours à la recherche d'activités à proposer à leurs enfants, peu importe leur âge. Ils représentent une clientèle qui n'attend qu'une offre de votre part. De plus, il est démontré que le contact des enfants avec les arts et la culture peut avoir un impact positif sur leur vie. Qu'ils y aient accès en français est un atout non négligeable.

Le développement des publics est aussi la responsabilité des artistes

« Dans une communauté minoritaire, cependant, et surtout lorsque celle-ci se trouve marquée au sceau de la revendication linguistique autant que politique et économique, l'écrivain se trouve investi, qu'il le veuille ou non, d'une fonction qui, bien souvent, l'amène à jouer le rôle, sinon d'une conscience collective, du moins d'une sorte d'écrivain public, que l'on estimera d'autant plus que ses écrits – ses écritures comme on dirait volontiers dans notre Acadie – rejoignent, décrivent, célèbrent la communauté. »

- - Henri Dominique Paratte, professeur et écrivain établi en Nouvelle-Écosse

Vous êtes artiste et œuvrez au sein de la francophonie albertaine et peut-être même au-delà. Que cet au-delà soit ailleurs dans la francophonie canadienne ou l'anglophonie, une certitude demeure : vous représentez la francophonie albertaine.

Vous ne pouvez pas y échapper. Vous en provenez. Pour les francophones, vous êtes l'incarnation de leurs espoirs envers une (jeune) francophonie résiliente qui s'affirme sur la place publique. Pour les non-francophones, vous êtes peut-être un peu un extra-terrestre (il y a des francophones en Alberta?!), mais même auprès d'eux, même si vous vous produisez en anglais, vous représentez une communauté dont ils apprennent l'existence. Avantage ou inconvénient? Un avantage, parce que vous avez la possibilité de vous distinguer dans un environnement en surabondance de talents en vous référant à votre patrimoine familial et culturel qui influence votre travail et vos interactions avec vos publics. Utilisez tous les atouts à votre disposition pour vous démarquer.

Votre histoire à raconter

On ne naît pas artiste, on le devient. Bien sûr, le talent inné y est pour quelque chose, mais votre environnement aussi. L'appui de parents, de tuteurs, d'enseignants et d'amis est essentiel. L'accès aux arts pendant votre jeunesse, aux occasions pour parfaire vos habiletés et vous exprimer devant un public, contribue à votre développement et à votre évolution artistique.

Tout ce chemin parcouru est une source quasi inépuisable d'histoires que vous pouvez partager avec vos publics, vos pairs et votre communauté. Lorsque vous les racontez, vous permettez aux gens d'apprendre à vous connaître et à mieux apprécier votre art, vos motivations et vos messages. Vous tissez avec eux des liens qui vous seront profitables tout au long de votre carrière.

Comment lever le voile sur un projet en développement

Il arrive parfois que les artistes hésitent à parler de leur processus créatif, des œuvres sur lesquelles ils travaillent par crainte d'ennuyer les gens ou de gâcher un effet de surprise quelconque.

Dites-vous bien qu'exception faite de quelques personnes dans votre entourage, les autres ignorent complètement comment, et ce sur quoi, vous travaillez. Ils ont d'autres préoccupations. Leurs attentes à votre égard ne sont pas très élevées.

Par contre, il y a moyen de créer de l'anticipation auprès du public pour votre prochain projet, en ayant recours au *storytelling* (ou à l'art de raconter votre histoire). Voici comment vous y prendre :

- Songez d'abord aux personnes avec lesquelles vous voulez partager votre récit. S'agit-il de personnes que vous connaissez (des clients acquis, vos pairs...) ou voulez-vous courtiser de nouveaux publics?
- Identifiez ce que vous voulez leur dire. Vous travaillez sur un nouveau projet? Quelle en est la source, à quelle étape êtes-vous rendu, qu'y a-t-il de nouveau dans votre façon d'approcher un sujet, etc. ? Ce sont autant de questions, parmi d'autres, auxquelles vous pouvez répondre.
- Choisissez le ton que vous voulez employer. Faites-vous des confidences à vos publics cibles, leur présentez-vous un aperçu de votre processus créatif ou de votre projet en chantier? La bonne humeur est contagieuse.
- De nos jours, la production de courtes capsules vidéo diffusées sur les réseaux sociaux a la cote. Il peut s'agir aussi de contenus que vous partagez sur votre blogue ou sur votre site Web, comme bon vous semble. Assurez-vous que le moyen choisi vous permet de rejoindre vos publics visés.
- Déterminez les objectifs que vous voulez atteindre en racontant votre histoire. Voulez-vous inciter les gens à assister à une éventuelle performance de votre part, à se procurer un exemplaire de votre nouveau roman ou voulez-vous engager un dialogue avec les gens pour que vous appreniez à mieux vous connaître?
- Partagez votre histoire et tenez compte des réactions qu'elle soulève.
- Procédez à une évaluation de votre initiative. Avez-vous atteint vos objectifs? Si oui, tant mieux, sinon, vous pouvez toujours corriger le tir.

Comment appuyer un diffuseur

Qu'il s'agisse d'une galerie d'art ou d'une salle de spectacle, il est probable que le diffuseur qui vous accueillera vous demandera de contribuer à la promotion de votre exposition ou de votre performance. Renseignez-vous d'abord sur les stratégies et les outils que le diffuseur emploiera et voyez comment vous pouvez y participer. Il peut s'agir de mentionner l'événement sur vos réseaux sociaux en invitant les internautes à venir vous rencontrer, de présenter un extrait ou un aperçu de ce qui les attend à l'aide d'une

capsule vidéo que le diffuseur partagera sur ses réseaux sociaux, de vous prêter à des entrevues avec les médias locaux, etc. Vous êtes la personne la mieux placée pour parler de votre travail. Les clientèles du diffuseur ont besoin de vous entendre.

Les motivations des publics

Il est essentiel de garder en tête les raisons pour lesquelles vos publics vous fréquentent. Tenez-en compte lorsque vous discuterez de l'accueil que vous leur réserverez et de vos prochaines stratégies de communication avec vos collègues.

D'abord, lorsque les gens décident de quitter leurs demeures et d'investir le temps et l'argent nécessaires pour accepter votre invitation, plutôt que de rester assis devant leurs télévisions, c'est parce qu'ils ont le goût de vivre une expérience qu'ils ne peuvent avoir chez eux. C'est là que réside l'attrait des arts vivants vécus en personne.

Les gens sortent pour socialiser entre eux et avec d'autres personnes avec lesquelles ils partagent des intérêts. Les personnes qui aiment la musique, peu importe le genre, aiment se retrouver avec des amateurs qui partagent leur passion. Elles y trouvent une validation de leur intérêt et le plaisir de le partager avec autrui. À titre de diffuseur, vous pouvez répondre à cette attente de vos publics.

Vos clientèles veulent vivre des émotions, être touchées par une prestation, réagir à un récit drôle, être surprises par un tournant inattendu dans une histoire.

Elles veulent découvrir de nouveaux talents, de nouvelles disciplines, les nouveautés que les artistes connus ou méconnus ont à leur proposer, des thématiques qui pourraient les intéresser.

Les événements artistiques sont aussi des sources d'apprentissage, des occasions d'en apprendre davantage sur le travail des artistes, sur un sujet qui les captive ou qui fait les manchettes.

Dans un contexte culturel ou linguistique minoritaire, l'activité artistique ou culturelle permet aux gens d'être en contact avec des membres leur communauté, d'approfondir leur sentiment d'appartenance à celle-ci.

Toutes ces raisons et ces expériences vécues sont alors matière à partager par vos publics avec leurs entourages, une démonstration d'une connexion avec une communauté, un milieu où ils peuvent interagir avec des gens qui ont des valeurs similaires.

Les publics négligés

Même s'il se dit ouvert et accessible à tout le monde, le secteur des arts et de la culture a tendance à négliger certaines clientèles potentielles. Il faut dire que le milieu a progressé depuis quelques années pour être véritablement plus inclusif, mais il y a encore du travail à faire.

Les communautés culturelles

Elles sont composées de personnes non autochtones qui ne descendent pas de la colonisation européenne du Canada. Certaines d'entre elles sont présentes au Canada depuis au moins le 19^e siècle. Leur nombre s'est accru pendant et au lendemain de la 2^e Guerre mondiale (1939-1945) en raison d'événements qui survenaient sur la planète et des besoins de main-d'œuvre du pays. Ces communautés aux provenances variées sont de plus en plus présentes dans la francophonie canadienne et contribuent à la croissance de la population francophone. Pour les intégrer à vos clientèles et tenir compte de leurs intérêts, allez à leur rencontre. Elles ont souvent leurs propres regroupements, leurs propres chefs de file ou font appel à des services publics qui leur sont destinés. Elles sont joignables. Selon la publication [Signes vitaux, Arts et appartenance](#), des Fondations communautaires du Canada et de l'Association canadienne des organismes artistiques (CAPACOA), « les arts sont un catalyseur crucial du sentiment d'appartenance chez les nouveaux arrivants » au Canada. Leur consommation des arts peut varier des modes que vous employez. Pour certaines d'entre elles, les événements artistiques prennent souvent l'allure d'une fête plutôt que d'une expérience artistique à laquelle on assiste avec modération et en silence. Leurs approches sont propices à la socialisation. C'est une clientèle que vous ne pouvez pas négliger. Préparez-vous à changer certaines de vos habitudes en conséquence. Ces nouvelles approches vous seront profitables.

Les communautés autochtones

Au Canada, le terme « Autochtones » désigne les premiers peuples d'Amérique du Nord et leurs descendants. Le terme « peuple autochtone » est parfois aussi utilisé. La Constitution canadienne reconnaît 3 groupes de peuples autochtones : les Indiens (plus souvent appelés les « Premières Nations »), les Inuits et les Métis. Ces 3 groupes distincts ont leur propre histoire ainsi que leurs propres langues, pratiques culturelles et croyances. Si vous avez ces clientèles dans votre mire, prenez le temps de vous renseigner d'abord sur la [Commission de vérité et réconciliation](#) initiée au Canada en 2007, puis consultez ce [guide sur l'établissement de dialogues avec ces peuples](#). « Les arts ont le pouvoir de promouvoir la compréhension, d'unir les collectivités, de guérir et de nous tourner vers l'avenir », affirme *Signes vitaux, Arts et appartenance*. [Envisagez des partenariats qui mettront en valeur les arts autochtones et francophones ensemble](#).

Les personnes aux prises avec une variété de défis (socioéconomiques, physiques et autres)

Plusieurs raisons peuvent expliquer pourquoi des gens et des familles n'ont pas accès aux mêmes ressources que vos clientèles traditionnelles. Cela ne veut pas dire qu'ils se désintéressent des arts. Des musées canadiens, par exemple, offrent des entrées gratuites ou à peu de frais à certains moments au cours de l'année pour attirer de nouveaux visiteurs⁵. Une fois de plus, si vous voulez recruter une clientèle aux prises avec des défis socioéconomiques, songez à créer des partenariats avec des organismes locaux déjà à son service. Ils sauront vous guider. Faites de même avec les organisations qui travaillent avec et pour des personnes en situation de handicap. Elles vous diront, entre autres, si votre lieu de diffusion leur est véritablement accessible.

Les jeunes

Si vous voulez accueillir un plus grand nombre d'adolescents et de jeunes adultes à vos activités, assurez-vous d'abord qu'ils aient une place à vos instances décisionnelles où ils pourront s'exprimer sur votre programmation, votre accueil et votre fonctionnement. Il peut s'agir de votre conseil d'administration, de comités, etc. Sinon, mettez en place des instances pour consulter ces clientèles. Évitez l'erreur de croire que vous savez ce qui leur plaira. S'ils ont l'occasion d'influencer la façon de faire de votre organisme, ils deviendront vos ambassadeurs auprès de leurs pairs.

Les clientèles *trop occupées*

C'est un refrain que vous avez entendu à quelques reprises : « j'aimerais bien assister à ton événement, mais je suis trop occupé ». Il se peut que ce soit bel et bien le cas. À d'autres moments, c'est une indication que votre offre n'intéresse pas vos interlocuteurs. Peu importe, profitez de l'occasion pour leur demander ce que vous pourriez faire pour faciliter leur participation. Renseignez-vous tout simplement. Vous pourrez tester des solutions auprès d'eux plus tard.

Le milieu de l'enseignement

La responsable d'un festival artistique annuel me racontait récemment tous les efforts qu'elle déploie pour convaincre les enseignantes et les enseignants des écoles francophones locales d'assister à son événement. En vain. Plusieurs personnes qui travaillent dans le secteur de l'enseignement en français en contexte minoritaire m'ont expliqué au fil des ans pourquoi elles étaient absentes d'activités communautaires. Elles

⁵ Je ne suis pas un fervent de la gratuité dans les arts. Des études démontrent que ce sont souvent les gens qui n'ont pas de défis financiers qui en profitent. Si l'option « gratuité » vous intéresse, dirigez-la vers les personnes les plus susceptibles d'en bénéficier et non vers la population en général. Il y a sans doute des OBNL, des entreprises ou des fondations qui seraient prêts à vous appuyer pour compenser vos pertes de revenus.

craignent, entre autres, que des parents en profitent pour les questionner sur le rendement de leurs enfants ou de rencontrer des élèves pendant qu’elles sont en train de s’amuser, de façon décontractée, avec des amis ou des membres de leurs familles. Autrement dit, leur travail les suit partout. Pour les convaincre de vous fréquenter, favorisez la participation de groupes d’enseignantes et d’enseignants plutôt qu’une participation individuelle. La formation de groupes peut atténuer les préoccupations de cette clientèle.

Préparez-vous à des changements

Peu importe les clientèles que vous visez, vous devrez vous adapter aux changements qui surviennent chez elles. Les gens sont confrontés à toutes sortes de défis au cours de leur vie qui peuvent influencer leur capacité à participer à vos événements. Par exemple, une personne qui assiste assidûment à vos spectacles en compagnie d’un être cher se retrouve seule après le décès de ce dernier. Elle pourrait hésiter à reprendre ses habitudes en raison de cette absence. Dans un tel cas et comme dans plusieurs autres, faites preuve d’empathie et voyez quel soutien vous pouvez apporter à ces gens pour faciliter leur participation à vos activités.

Les non-consommateurs des arts n'existent pas, mais si jamais vous en rencontrez...

Vous invitez une personne à assister à un de vos événements. Elle vous répond qu'elle n'aime pas ou ne s'intéresse pas vraiment aux arts et qu'à ce titre, elle ne pourra pas répondre favorablement à votre sollicitation.

Tous les goûts sont dans la nature. Il n'est pas nécessaire que nous soyons tous de grands fervents des arts.

Par contre, vous pourriez profiter de l'occasion pour lui demander si elle écoute de la musique dans sa voiture, va au cinéma, regarde des téléseries, apprécie le design d'un édifice en particulier au centre-ville ou ailleurs, etc. Il y a de fortes chances qu'elle réponde *oui* à l'un ou l'autre des éléments que vous énumérerez. Vous pourrez alors lui signaler que dans les faits, elle aime les arts. Les téléseries ont leurs racines dans le théâtre, la musique accompagne l'humanité depuis des siècles, le dictionnaire Larousse affirme que l'architecture est l'art de construire des bâtiments... Autrement dit, les arts sont partout, y compris dans la vie de votre interlocutrice.

Son hésitation vient peut-être du fait qu'elle méconnaît les arts en général, éprouve des appréhensions envers une discipline artistique en particulier, ne connaît pas les artistes à l'affiche ou n'a jamais mis les pieds dans votre lieu de diffusion.

Dans un tel cas, offrez-lui de l'accompagner à votre événement ou de la jumeler à une personne qu'elle connaît qui vous fréquente. Les échanges qui découleront de cet accompagnement permettront à la nouvelle venue de se familiariser avec le spectacle ou l'activité ainsi qu'avec les artistes concernés et d'approprier votre lieu.

Convaincre les publics qui vous ignorent est un travail exigeant, mais il rapporte des dividendes. L'investissement de temps est important. Cela dit, l'attention que vous porterez aux personnes que vous courtiserez ainsi ne passera pas inaperçue.

Comment raconter votre histoire

Un club social ou un regroupement professionnel local vous invite à lui adresser la parole au nom de votre employeur. C'est une occasion à ne pas manquer. Vous pouvez aussi solliciter activement de telles occasions parce que ces clubs et regroupements sont souvent à la recherche de personnes qui peuvent agir comme des conférencières ou des conférenciers lors de dîners ou de soupers qui réunissent leurs membres.

Pour bien vous préparer, prenez d'abord le temps de vous renseigner sur la raison d'être du club ou du regroupement, sur les gens qui assisteront à la rencontre, sur le contexte dans lequel l'activité se déroule. Voyez si vous avez des atomes crochus avec vos hôtes ou si vous vous aventurez en territoire plus ou moins connu.

Ne croyez pas que toutes les personnes présentes connaissent votre organisme.

Voici un gabarit de présentation qui pourrait vous inspirer :

- Saluez vos hôtes et remerciez-les de leur accueil.
- Présentez votre employeur : un survol historique rapide et un aperçu de ses principales réalisations.
- Présentez-vous brièvement : votre fonction, le parcours qui vous y a mené, ce que vous avez appris en cours de route.
- Partagez votre vision de votre communauté, de ce qui s'y passe, de ce qui vous anime par rapport à son évolution.
- Rattachez votre analyse aux raisons pour lesquelles vous leur adressez la parole; misez sur les similitudes entre la raison d'être de votre employeur, celle de vos hôtes et ce qui se passe dans votre entourage.
- Proposez-leur une initiative commune possible qui vous permettra collectivement d'atteindre des objectifs communs.
- Offrez de répondre à des questions des personnes présentes.
- Terminez votre allocution avec une invitation à votre prochaine activité et des remerciements.

Votre présentation devrait durer de 10 à 15 minutes tout au plus. Évitez le jargon du métier. Parlez clairement pour être bien compris. Parsemez votre allocution d'anecdotes amusantes.

Le recours aux réseaux sociaux

Les réseaux sociaux vous permettent de communiquer avec une communauté de personnes déjà intéressées à vos activités, soit vos *amis* ou vos *abonnés*. Pour joindre des gens au-delà de votre cercle d'initiés, vous devez produire et afficher des contenus qui les inciteront à les partager auprès de leurs réseaux respectifs.

La communication narrative ou le *storytelling* a la cote sur les réseaux sociaux. Racontez-y une histoire, préférablement à l'aide d'une ou d'une série de courtes capsules vidéo. Celles-ci devraient être amusantes et informatives pour inciter vos alliés à les rediffuser à leur tour. Le recours à des photos et à de courts textes est aussi recommandé.

Les réseaux sociaux sont des outils propices à des échanges avec vos publics. Évitez de les utiliser uniquement comme des babillards numériques pour y annoncer vos prochaines activités. Prenez le temps plutôt d'inviter les gens à assister à vos événements et répondez aux questions ou aux commentaires qu'ils affichent sur vos réseaux sociaux. Étiquetez des gens dans vos publications pour leur laisser savoir que vous comptez sur leur présence.

La fidélisation des publics

Selon les auteurs de la 5^e édition de l'ouvrage [Marketing des arts et de la culture](#), François Colbert et Philippe Ravanais, « le service à la clientèle est un élément important de l'expérience esthétique dans le secteur artistique. Il fait partie d'une chaîne d'éléments qui peuvent conduire soit à un rejet de l'œuvre ou du lieu, soit à la fidélité et à des recommandations positives ».

Quels sont les autres éléments de la chaîne?

- « Les émotions déclenchées par le produit de base et les services périphériques ». Il est question ici des réactions de vos publics à votre événement ou au produit (œuvre) que vous leur proposez. Ont-ils hâte d'y accéder? Sont-ils heureux d'avoir assisté à votre activité ou d'avoir le produit en main? L'information dont ils avaient besoin pour accepter votre offre était-elle complète et facile d'accès?
- « Les interactions sociales ». Comme mentionné, vos clientèles vous fréquentent pour faire partie d'une communauté de personnes avec lesquelles elles ont des intérêts en commun. Les occasions d'échanger entre elles et avec vous sont essentielles.

« Ces éléments déclenchent des émotions chez les spectateurs, les amenant à accorder de la valeur à leur expérience, ce qui peut les amener à s'impliquer et à faire confiance à l'organisation », poursuivent Colbert et Ravanais.

Ces trois composantes sont à votre portée. Vous les contrôlez. Vous créez l'ambiance dans laquelle vous accueillez vos invités. La qualité de vos services à vos clientèles relève de vous. Vous déterminez la programmation de votre organisme. Vous choisissez le lieu où votre activité aura lieu. Présentez donc vos événements sous les meilleures conditions possibles, et rappelez-vous que la socialisation est une partie importante de l'expérience recherchée par vos publics.

En déployant des efforts pour fidéliser vos publics, vous réduisez leur taux de décrochage, évitez des pertes de revenus et contribuez à une promotion de bouche à oreille qui vous est avantageuse.

Certains organismes artistiques mettent en place des [programmes de fidélisation](#) auxquels leurs clientèles s'abonnent [en retour d'exclusivités](#). Ce genre d'initiative fonctionne si un organisme est en mesure d'affirmer qu'une bonne partie de ses publics est très satisfaite de son rendement.

La raison d'être du programme doit être claire : elle doit profiter à la fois à vos clientèles et à votre organisme. Vous devrez communiquer directement et fréquemment avec les personnes qui adhéreront à votre programme pour leur faire part de nouveautés,

d'informations exclusives à propos d'une activité à venir, d'une artiste que vous accueillerez bientôt, etc. Vous aurez besoin de partenaires prêts à vous proposer des services destinés à vos clientèles en retour de leur inscription à votre programme. Ces services devront, évidemment, intéresser vos publics.

Avant de vous aventurer trop loin, procédez à une analyse coûts/bénéfices : quels sont les ressources et les efforts requis pour lancer un tel programme par rapport aux retombées anticipées? Trouvez la solution la moins dispendieuse pour vous aider à atteindre vos objectifs.

Les partenariats

Le développement de partenariats avec d'autres organismes ou entreprises doit être pris au sérieux. Votre niveau de préparation sera révélateur de l'importance que vous accorderez à votre démarche et à vos interlocuteurs.

Commencez par vous livrer à une évaluation de l'environnement dans lequel vous évoluez. Répondez à ces questions en compagnie de vos collègues, membres de conseil d'administration ou autres personnes très familières avec votre organisme :

- Quelles sont vos forces? Que faites-vous bien?
- Quelles sont vos faiblesses? Que devez-vous améliorer?
- Quelles opportunités possiblement profitables pointent à l'horizon?
- Quels défis externes devez-vous surmonter pour atteindre vos objectifs?

Les deux premiers points ont trait à votre fonctionnement interne. Ils dépendent de vous. Les deux autres portent plutôt sur votre environnement externe. Vous ne les contrôlez pas nécessairement, ce qui signifie que vous devez vous adapter aux circonstances. Vos réponses à ces questions vous permettront de préparer votre intervention auprès du partenaire potentiel que vous visez.

Identifiez ensuite les objectifs que vous voulez poursuivre si vous vous alliez à un partenaire. Désirez-vous...

- Accroître votre rayonnement?
- Augmenter vos revenus?
- Pallier des difficultés?
- Partager des ressources?
- Collaborer avec un organisme confronté à des défis similaires aux vôtres?
- Autres objectifs?

Planifiez plusieurs rencontres avec votre partenaire potentiel pour apprendre à vous connaître, pour comprendre vos objectifs et vos intérêts particuliers, pour développer un vocabulaire commun.

Une proposition de partenariat émanera de ces discussions, à moins que vous en ayez déjà une en poche. Peu importe, elle devra être profitable équitablement aux deux partis.

En compagnie de votre partenaire potentiel, livrez-vous à une analyse coûts/bénéfices de votre partenariat anticipé : les ressources et les efforts requis contre les retombées anticipées. Les partenariats réussis exigent du temps, de l'argent et des efforts. Trouvez les solutions les moins dispendieuses pour atteindre vos objectifs.

Ensuite, rédigez une entente de partenariat. Elle devrait énumérer les responsabilités, les devoirs et les contributions des partenaires, ainsi que contenir un outil pour régler les défis qui pourraient survenir entre vous. Ne vous fiez pas à la pensée magique (« Tout va bien aller! »). Il vaut mieux prévoir l'émergence de différends. Vous serez heureux alors d'avoir songé à un mécanisme de résolution de conflits.

Percevez cette entente de partenariat comme un document en chantier que vous pourrez améliorer d'un commun accord, selon les circonstances. Puis, une fois votre projet terminé, procédez à une évaluation commune de votre relation. Vous pourrez déterminer si vous voulez la maintenir ou passer à autre chose, sans rancune.

Vous serez tentés d'abord de développer des partenariats avec d'autres entités francophones, ça va de soi, mais dans un contexte linguistique minoritaire, vous pouvez considérer aussi d'autres options. Vous pourriez collaborer avec un événement anglophone ou autochtone pour y présenter une ou un artiste francophone et accueillir en retour une ou un artiste de votre communauté partenaire. Les arts ont la capacité de rassembler les gens. En envisageant des partenariats à l'extérieur de la francophonie, vous contribuerez au rayonnement de votre organisme et des artistes francophones auprès de nouveaux publics.

La promotion de bouche à oreille : la clé du succès

Le bouche-à-oreille est votre principal outil de marketing. Il s'agit de gens heureux et satisfaits de vos services, de votre accueil, de votre programmation ou de vos produits qui parlent en bien de vous dans leur entourage. Leurs commentaires favorables constituent autant d'invitations à d'autres personnes de vous découvrir.

Toutes vos clientèles, qu'elles vous fréquentent depuis longtemps ou depuis peu, ont besoin de se sentir les bienvenues chez vous. C'est pourquoi la qualité de votre accueil est importante.

Les conditions sous lesquelles vous accueillez vos clientèles et présentez votre événement le sont tout autant. Les gens se souviennent longtemps des chaises inconfortables ou d'un espace surchauffé.

Vous êtes l'ambassadrice ou l'ambassadeur des arts et de la culture francophones dans votre communauté. Cela signifie que vous avez accès à des connaissances qui échappent à vos clientèles. Partagez-les avec elles.

Vos publics vous feront part de commentaires et de suggestions. Écoutez-les. Dites-leur si vous êtes en mesure d'agir, sinon expliquez-leur pourquoi vous ne pourrez pas répondre favorablement à leurs requêtes.

Vous prenez des engagements envers vos clientèles et vos partenaires? Respectez-les. Si vous n'êtes plus en mesure d'aller de l'avant, expliquez-leur pourquoi.

Il y a aussi des gens qui ne vous fréquentent pas pour une variété de raisons : ils jugent les coûts de vos billets trop élevés, ont des défis de déplacements, méconnaissent votre lieu de diffusion, sont incertains s'ils ont une place chez vous, etc. N'hésitez pas à échanger avec ces personnes et voyez ce que vous pouvez faire pour les accommoder. Il vaut mieux convenir de solutions que de déplorer des sièges vides.

Recrutez des marraines ou des parrains pour vos activités. Il peut s'agir de personnes bien connues ou branchées à une variété de réseaux qui appuient publiquement vos activités parce qu'elles aiment telle ou tel artiste que vous accueillez, apprécient des genres artistiques en particulier qu'elles encouragent d'autres gens à découvrir, etc. En vous appuyant ainsi, ces personnes contribuent à votre bonne réputation et sont en mesure de communiquer avec d'autres qui vous méconnaissent.

Vos clientèles investissent temps et argent pour répondre à vos invitations. Remerciez-les de leur participation.

Enfin, invitez vos clientèles heureuses à parler de vous dans leurs voisinages respectifs. Si elles se présentent la prochaine fois avec de nouveaux venus, soyez là pour les accueillir.

Le succès de la promotion de bouche à oreille dépend de la qualité des rapports que vous entretenez avec tous vos publics, y compris avec les personnes absentes.

Votre stratégie de développement de publics

Que vous soyez un diffuseur pluridisciplinaire ou spécialisé, une galerie d'art, un festival, une maison d'édition ou toute autre entité vouée à la diffusion des arts, voici les composantes de votre prochaine stratégie de développement de publics :

- Connaissiez bien l'artiste que vous vous apprêtez à présenter, de même que son spectacle ou son œuvre. Si vous travaillez dans les arts de la scène, il est essentiel d'assister au préalable à une représentation du spectacle que vous accueillerez. Pour les autres disciplines, une bonne discussion avec l'artiste est de mise, de même qu'un coup d'œil à son portfolio ou une lecture de ses ouvrages antérieurs. Cette étape vous permettra de développer votre propre appréciation de ce que vous présenterez à vos publics.
- Après vous être renseigné de la sorte, identifiez les publics les plus susceptibles de s'intéresser au spectacle, à l'événement ou à l'œuvre. Très peu d'activités artistiques plaisent à tout le monde. Songez donc à la nature de votre activité, aux thèmes qui y sont abordés, au parcours de l'artiste, à votre propre appréciation du spectacle, de l'artiste ou de l'œuvre, puis aux personnes dans votre communauté qui s'intéresseront à cette proposition en fonction de leurs préférences personnelles ou professionnelles. Dressez une liste.
- Préparez votre offre destinée à vos publics cibles : coûts de participation, identification de votre lieu, une description de l'ambiance qui attend vos publics. Au besoin, anticipez des ajustements à votre offre pour faciliter la participation d'autant de gens que possible.
- Invitez directement ces personnes à votre événement. Allez à leur rencontre autant que possible, identifiez-les dans vos publications sur les réseaux sociaux, expédiez-leur une invitation par courriel ou par la poste, etc. Expliquez-leur pourquoi votre proposition devrait les intéresser.
- Demandez à vos collègues de travail, aux membres de votre conseil d'administration, à vos bénévoles et à vos supporteurs de passer le mot dans leurs réseaux respectifs.
- Diffusez des informations utiles par l'entremise des réseaux sociaux et des médias traditionnels (un extrait de spectacle, une courte entrevue avec l'artiste, une invitation de votre part, etc.).
- Faites appel à vos partenaires pour qu'ils distribuent ces informations dans leurs réseaux.
- Saisissez la moindre occasion pour parler de votre offre ou de votre activité aux gens que vous rencontrez.

- Préparez l'accueil de vos publics et de l'artiste. Votre accueil devrait être chaleureux, convivial, ludique et favorable à la socialisation entre les personnes présentes et vous. Une rencontre avec l'artiste serait aussi indiquée.
- Intervenez avant le spectacle ou au début de votre événement pour remercier les gens de leur présence et pour saluer vos partenaires. Vous pouvez en profiter aussi pour glisser un mot à propos de votre prochain événement.
- Demeurez sur place après votre événement pour saluer vos publics, les remercier à nouveau, obtenir leurs impressions et, si ce n'est déjà fait, les inviter à s'inscrire à votre infolettre, à vous suivre sur vos réseaux sociaux, etc. Vous pouvez aussi planifier une activité favorable à la socialisation après votre événement.
- Communiquez avec vos publics dans les jours qui suivront votre activité pour les remercier de nouveau, les inviter à vous faire part de leur appréciation ou de tout autre commentaire et leur rappeler votre prochaine activité.
- Procédez à une évaluation de l'événement avec vos collègues, votre conseil d'administration et toute autre personne près de votre organisation.
- Répétez ces étapes ou adaptez-les en prévision de votre prochain événement.

Les ressources humaines

Le secteur des arts et de la culture est confronté à de nombreux défis en matière de ressources humaines :

- Roulement du personnel.
- Défis de recrutement du personnel.
- Conditions de travail qui laissent parfois à désirer en comparaison d'autres secteurs d'activités.
- Des conseils d'administration (CA) bien intentionnés, mais qui méconnaissent leurs responsabilités envers l'organisme qu'ils dirigent.
- Etc.

Ce document n'est pas voué à tous ces défis, mais voici des solutions que vous pouvez considérer.

- Le partage d'employés entre organismes est une option à explorer, surtout en matière de communications et de services administratifs.
- Puisque le roulement du personnel est assez élevé dans le milieu des arts et de la culture, il vaut mieux anticiper ces changements.
 - Assurez-vous que les descriptions de tâches de vos postes sont à jour.
 - Décrivez les connaissances et les qualités recherchées auprès des personnes qui postuleront pour vos emplois avant de les afficher et de recevoir des candidatures.
 - Gare à la chasse aux licornes, soit l'espoir d'embaucher une personne qui sait tout faire. Gérez vos attentes.
 - Réviser les étapes qui mènent à l'affichage de vos postes. Sont-elles toujours pertinentes?
 - Ayez en main des ébauches de questionnaires d'entrevues et de suivis auprès des références que les candidates et les candidats vous fourniront.
 - Ayez en place un programme de formation qui facilitera l'intégration des personnes nouvellement embauchées.
 - Assurez à vos nouveaux employés une période d'accompagnement pour faciliter leur adaptation et leur acclimatation à votre environnement.
- Le temps des conseils d'administration passifs qui se contentent de dire à une direction générale ce qu'elle doit faire pour ensuite s'en laver les mains est révolu. Aujourd'hui, le milieu des arts et de la culture a besoin de CA composés de personnes engagées, prêtes à contribuer activement aux succès des organismes auxquels elles sont affiliées. En résumé, le CA moderne...

- Assume la bonne gouvernance de l'organisme, contribue à la préparation de sa planification stratégique et s'assure qu'elle est mise en œuvre.
- Entretient de bons rapports avec la direction générale.
- Interagit avec la communauté au nom de l'organisme.
- Représente l'ensemble des personnes qui composent la communauté.
- Donne l'exemple par ses membres. Ce sont les premières personnes à participer aux activités de l'organisme, à soutenir ses campagnes de financement et à promouvoir ses activités dans leurs entourages. Elles évitent les conflits d'intérêts avec d'autres organisations (en siégeant à une multitude de CA en même temps, par exemple).

On me dit souvent que le recrutement de personnes aussi engagées à des conseils d'administration est un défi. Je n'en doute pas. Voici une approche que j'ai employée lorsque je présidais le conseil d'administration d'une compagnie de théâtre pour enrôler de nouveaux membres de CA :

- En compagnie des directions artistique et administrative, nous dressions une liste de candidates et de candidats potentiels capables de nous aider avec la mise en œuvre de notre planification stratégique ou de contribuer à son renouvellement. Notre sélection se basait sur les compétences de ces personnes, leur intérêt ou leur familiarité avec les arts, leur capacité de contribuer à l'atteinte de nos objectifs, leur compatibilité avec les autres membres du CA, leur capacité d'influencer leurs réseaux personnels et professionnels.
- Un premier contact s'établissait par téléphone pour mesurer leur intérêt à se joindre à nous. Si la réponse était négative et sans équivoque, nous n'insistions pas. Si elles manifestaient de l'intérêt, nous leur propositions une rencontre en personne autour d'un lunch, d'un café ou d'un souper à nos frais.
- Nous profitions de l'occasion pour leur parler de la compagnie, de son histoire et de ses projets d'avenir. Nous leur expliquions pourquoi nous avions songé à elles pour siéger à notre CA et ce qu'étaient nos attentes envers elles. Nous prenions le temps requis pour en discuter et répondre à leurs questions.
- Les personnes que nous courtisons étaient réceptives à nos approches. Nous avons essuyé quelques refus, mais obtenu davantage de réponses positives en agissant de la sorte.

Dans un contexte où l'embauche et la rétention du personnel sont un défi, un CA bien engagé peut pallier certaines carences.

Conclusion

Les membres de votre communauté auront toujours besoin de se réunir pour socialiser, vivre des expériences communes, partager des intérêts, raffermir leur sens d'appartenance à une collectivité. Vos activités, offertes dans un contexte linguistique minoritaire, répondent justement à ces besoins.

Ces motivations demeurent. Ce sont les gens qui y adhèrent qui peuvent changer en fonction de l'évolution de votre communauté. Cela implique de votre part une ouverture aux nouveaux venus et une capacité de vous adapter à ces changements.

Les technologies que vous utilisez aujourd'hui pour communiquer avec vos clientèles évolueront elles aussi. Elles sont des outils et non un substitut au contact direct avec vos publics. Dans les arts et la culture, le succès d'une initiative, peu importe laquelle, repose sur la familiarité et la complicité entre les organisateurs d'une part et les clientèles d'autre part. Ce sont des rapports à cultiver.

Enfin, entourez-vous, à titre de gestionnaires ou d'artistes, de personnes capables de vous aider, qui ne se contenteront pas de vous offrir des conseils, mais qui sont capables de mettre la main à la pâte elles aussi.

Il faut tout un village pour capter l'intérêt et assurer la participation des gens de votre communauté à vos activités.

Annexes

Votre liste de vérification

Voici une énumération des éléments qu'un diffuseur ou qu'un artiste doit considérer en amont et en aval d'un événement culturel ou artistique.

- Nous sommes conscients de la place que notre organisme occupe dans la communauté.
- Nous connaissons notre communauté et toutes ses composantes (francophones, francophiles et autres).
- Nous avons identifié les publics les plus susceptibles de s'intéresser à nos activités, selon leurs préférences, leur familiarité avec les artistes, les disciplines artistiques et notre organisme.
- Nous avons diffusé les informations pertinentes auprès de nos publics cibles en les agrémentant de capsules vidéo et de photos et entrepris les démarches nécessaires pour communiquer avec eux aussi directement que possible.
- Nous avons pris connaissance des obstacles que certaines personnes doivent surmonter pour participer à nos activités et proposé des solutions en conséquence.
- Les membres de notre conseil d'administration, nos collègues de travail, nos bénévoles et nos partenaires ont en main les informations nécessaires pour promouvoir nos activités dans leurs entourages.
- Notre équipe a prévu un accueil chaleureux pour les personnes qui se présenteront à nos activités.
- Nous avons choisi le meilleur endroit possible pour présenter nos activités sous les meilleures conditions possibles.
- Nous avons sondé nos publics pour connaître leur appréciation de nos activités et recueilli leurs coordonnées pour rester en contact avec eux.
- Nous avons remercié nos publics de leur participation et les avons invités à notre prochaine activité.

À propos de l'expert-conseil

Au cours de sa carrière qui s'étend sur plus de 40 ans, Denis J. Bertrand a travaillé dans le domaine du journalisme, puis occupé des fonctions supérieures en communications et en gestion à la défunte Assemblée des centres culturels de l'Ontario, à l'Office des affaires francophones de l'Ontario, à TFO, à La Cité collégiale (Ottawa), à la Fédération des communautés francophones et acadienne (FCFA) du Canada et à Théâtre Action.

Denis s'intéresse au développement des clientèles pour le secteur des arts et de la culture depuis plus de vingt ans. Il a élaboré une approche pratico-pratique en la matière qu'il présente lors d'ateliers et de conférences. Il l'adapte pour répondre aux attentes particulières de ses clients. Chercheur infatigable, il partage ses découvertes sur son [blogue](#).

Denis a été le coordonnateur général de l'Alliance culturelle de l'Ontario de 2018 à 2022. Il a assumé aussi les fonctions de codirecteur général par intérim de la Place des Arts du Grand Sudbury au printemps 2022 et coordonné l'ouverture officielle du lieu en compagnie de sa collègue Lisa Breton. Il a agi comme mentor auprès d'organismes et de travailleurs culturels pour le compte d'*Affaires/Arts*, du programme *Talent de leader* du Conseil des ressources humaines du secteur culturel et de la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux des HEC Montréal.

Sa collègue Lianne Pelletier et lui ont procédé, en 2023, à une analyse de l'évolution des publics artistiques franco-sudburois du Théâtre du Nouvel-Ontario (TNO) et de La Slague du Carrefour francophone de Sudbury.

Il occupe présentement la fonction de directeur général par intérim de l'Association des radiodiffuseurs communautaires du Québec (ARCQ), tout en poursuivant d'autres projets avec la firme de consultation [Équipe M](#), dirigée par Mélanie Chevrier.

Il est aussi un instructeur au programme de Certification en gestion contemporaine pour les arts et la culture offert par l'Université de Moncton et *University of New Brunswick*.

Bibliographie

François Colbert et Philippe Ravanais, *Marketing des arts et de la culture*, 5^e édition, Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, HEC, 2021.

François Colbert et Alain d'Astous, *Le consommateur d'art et de culture – Une perspective marketing*, Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi-Marcoux, HEC, 2021.

Lianne Pelletier, *Le développement de publics pour les arts en milieu minoritaire*, thèse présentée comme exigence partielle du programme de doctorat ès sciences humaines (phd), Faculté des études supérieures, Université Laurentienne, Sudbury (Ontario) Canada, 2019.

Gaëtan Namouric, *Ce que vous avez à dire n'intéresse personne – l'art et (surtout) la science du pitch*, Éditions Carte blanche, 2022.

Christian Ruby, *Devenir spectateur? Invention et mutation du public culturel*, Éditions de l'Attribut, 2017.

Marie-Claude Lapointe et Jason Luckerhoff, *Non-publics de la culture – Six institutions culturelles de la Mauricie à l'étude*, Presses de l'Université du Québec, 2021.

Prendre goût à la diversité culturelle – s'outiller pour mieux la savourer, Option travail, Septembre éditeur, 2019.

Hélène Douville, *Expérience client – Soyez le coup de cœur de vos clients – 10 clés de succès*, Performance édition, 2017.

Émilie Perreault, *Service essentiel – Comment prendre soin de sa santé culturelle*, Éditions Cardinal, 2021.

www.developpezvotreauditoire.com