

RAPPORT DE RECHERCHE

Comprendre les réalités et
les besoins du terrain :
enjeux des organismes de
diffusion culturelle quant
à l'achalandage et au
développement des publics

Recherche menée par Julie Bérubé, Ph. D.
Julieberube.ca

Présenté à Culture Saguenay Lac-Saint-Jean
Juin 2025

culture
Saguenay–Lac-Saint-Jean

Faits saillants

- L'objectif de la recherche est de comprendre la réalité vécue par les organismes de diffusion culturelle au Saguenay Lac-Saint-Jean, particulièrement en ce qui a trait à la question de l'achalandage.
- Recherche menée selon une approche qualitative avec deux groupes de discussion auxquels ont participé cinq personnes chacun et 15 entrevues semi-structurées avec des personnes travaillant au sein d'organismes de diffusion culturelle. Les territoires géographiques visés sont les municipalités régionales de comté (MRC) du Domaine-du-Roy, Fjord-du-Saguenay, Lac-Saint-Jean Est, Maria Chapdelaine et Saguenay. Les sous-secteurs culturels étudiés sont les arts de la scène, les arts visuels et la muséologie et patrimoine.
- Les personnes ayant participé à la recherche ont une perception généralement positive du secteur culturel. Le dynamisme culturel de la ville/MRC de Saguenay est souligné, mais on note un manque d'opportunités pour les autres MRC. Les personnes participantes relèvent une concertation entre les différentes organisations sur le territoire.
- Les enjeux de financement ont un impact important pour les organismes de diffusion culturelle qui manquent de fonds pour leurs projets. Les coûts pour les prestations en région sont plus élevés qu'à Montréal et à l'opposé, la philanthropie est concentrée, entre autres, dans cette ville. Pour plusieurs organisations, le seul poste budgétaire pouvant être réduit est celui de la main-d'œuvre, ce qui vient affecter les services offerts au public.
- D'autres enjeux ont été soulignés, notamment des organisations estiment ne pas être suffisamment connues. D'autres dénoncent une faible couverture médiatique, principalement les organisations plus éloignées géographiquement. L'éloignement entraîne également des défis, entre autres au niveau des moyens de transport pour se rendre aux activités.

- Pour pratiquement toutes les organisations, la tranche d'âge de 15 à 35 ans est un public absent. Les publics sont principalement des personnes résidant à proximité des lieux de diffusion. L'ensemble des organisations aimeraient avoir un achalandage plus important. La situation économique actuelle limite le pouvoir d'achat des individus ou entraîne un changement dans leurs habitudes d'achat. La fréquentation des groupes scolaires est également en baisse. Pour faire face à ces enjeux, des organisations ont des stratégies planifiées alors que d'autres improvisent, notamment à l'aide des réseaux sociaux. Toutes les organisations tentent de déployer des campagnes publicitaires et plusieurs offrent de la médiation pour fidéliser les publics.
- Des pistes de solutions ont ressorti de la recherche, dont le déploiement d'une campagne promotionnelle pour le secteur culturel. Cette campagne doit être réalisée de manière unie par l'ensemble du secteur et en collaboration avec les médias et les organisations touristiques. Un effort de sensibilisation du milieu scolaire est également souhaité. Les personnes participantes aimeraient la mise en place d'une carte interactive ou d'un passeport culturel ou d'une application mobile pour favoriser la visibilité des organismes de diffusion culturelle au SLSJ.

Table des matières

5	CONTEXTE
12	MÉTHODOLOGIE
15	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS
15	Perception du secteur culturel
19	Enjeux
19	Enjeux liés au financement
23	Autres enjeux : manque de visibilité, peu de valorisation, éloignement
25	Enjeux liés à la diminution de l'achalandage
30	<i>Stratégies face aux enjeux liés à la diminution de l'achalandage</i>
34	Pistes de solutions
41	CONCLUSION
44	RÉFÉRENCES



Contexte

Le secteur culturel fait face à de nombreux enjeux et celui-ci est particulièrement vulnérable aux crises, comme plusieurs recherches en font état faisant suite à la crise financière de 2008 (Beirne et al., 2017; Pratt, 2017; Robinson, 2010). Ainsi, à l'aube de la crise sanitaire causée par la COVID-19, le secteur culturel était déjà fragile (Banks, 2020; Comunian & England, 2020; Wall-Andrews et al., 2021). La pandémie a touché l'ensemble du secteur culturel, mais les régions ont été particulièrement affectées (Bérubé, 2023). Parmi les problèmes affectant le secteur culturel en région pendant la pandémie, on relève notamment l'annulation ou le report d'événements culturels, des problèmes de communication, des limites aux accès à des lieux de création, production et prestation, l'accès difficile à l'équipement et matériel artistique, la perte de contact avec les pairs et le public ainsi que l'exode de la main-d'œuvre (Bérubé, 2023).

Plusieurs recherches relèvent la forte capacité de résilience de ce secteur (De Propriis, 2013; Pratt, 2017; Robinson, 2010), la qualifiant même de résilience adaptative, dans le sens où ce secteur parvient à demeurer actif et authentique en absorbant les problèmes et s'adaptant à des conditions changeantes (Robinson, 2010). Or, cette résilience n'est pas toujours perçue comme une qualité (Pratt, 2017), car elle ne mène pas nécessairement à une plus grande prospérité économique, mais plutôt à la simple survie des personnes travaillant pour le secteur culturel (Beirne et al., 2017). Gupta et Gupta (2022) soutiennent même que milieu politique s'appuie sur cette résilience afin de justifier des baisses de financement pour le secteur culturel.

Culture Saguenay Lac-Saint-Jean (SLSJ), de concert avec les organismes de diffusion culturelle sur son territoire, a fait le constat que le secteur culturel de cette région fait face à des enjeux, notamment depuis la pandémie. Ces enjeux se caractérisent particulièrement par des difficultés des diffuseurs locaux à remplir leurs salles et renouveler leurs publics. Ils notent l'annulation ou le report de nombreuses tournées interrégionales. Face à cette situation, Culture SLSJ a décidé de mener deux actions, d'une part la réalisation d'une campagne marketing majeure afin d'encourager le retour des publics en salle et la fréquentation des lieux culturels et d'autre part une recherche visant à comprendre la réalité du terrain, c'est-à-dire des organismes de diffusion culturelle. Cette recherche poursuit donc l'objectif de documenter et comprendre les enjeux auxquels font face les organismes de diffusion culturelle au SLSJ, particulièrement en termes d'achalandage et proposer des pistes de solutions afin d'y remédier.

Avant de poursuivre avec la présentation de la méthodologie et des résultats de la recherche, il est intéressant de regarder quelques données statistiques pour la région et l'ensemble du Québec. Les principales statistiques présentées par l'Institut de la Statistique du Québec sont celles relatives aux représentations payantes en arts de la scène (2025a) et celles relatives à la fréquentation des institutions muséales (2025b). Le tableau 1 présente quelques données quant aux représentations payantes en arts de la scène pour le Saguenay Lac-Saint-Jean et la province de Québec et le tableau 2 montre les variations entre les années 2004, 2019 et 2023.

Tableau 1 : Données représentations payantes en arts de la scène

	2004		2019		2024	
	SLSJ	QC	SLSJ	QC	SLSJ	QC
Nombre de représentations	407	16 138	542	21 647	524	20 143
Assistance totale	168 381	3 981 749	156 372	9 730 028	160 197	7 622 840
Revenus de billetterie	3 816 648	182 418 664	3 981 238	337 027 973	4 188 945	408 879 134

Tableau 2 : Variation entre les années

	Différence % 2004-2019		Différence % 2019-2023		Différence % 2004-2023	
	SLSJ	QC	SLSJ	QC	SLSJ	QC
Nombre de représentations	33,17 %	34,14 %	(3,32 %)	(6,95 %)	28,75 %	24,82 %
Assistance totale	(7,13 %)	144,37 %	2,45 %	(21,66 %)	(4,86 %)	91,44 %
Revenus de billetterie	4,31 %	84,76 %	5,22 %	21,32 %	9,75 %	124,14 %

Ces tableaux permettent de comparer les données pour les arts de la scène de la région du SLSJ à l'ensemble de la province de Québec. Les années retenues pour la comparaison permettent de voir l'évolution sur une période de presque 20 ans et en ajoutant l'année 2019, il est possible de noter si la période de la pandémie se fait ressentir encore en 2023. De manière générale, le nombre de représentations tant au SLSJ qu'au Québec a augmenté de plus de 25 % en 20 ans, et ce, malgré une diminution suite aux années touchées par la pandémie. En effet, entre 2004 et 2019, on note une augmentation de plus de 30 %, mais entre 2019 et 2023 on relève une diminution de 3 % pour le SLSJ et près de 7 % pour l'ensemble du Québec.

Si le nombre de représentations a augmenté, on ne peut pas poser le même constat pour l'assistance totale. En effet, la région du SLSJ semble avoir des données opposées à celles de l'ensemble du Québec. La province de Québec connaît une augmentation de plus de 90 % de l'assistance entre 2004 et 2023, et ce malgré une baisse de plus de 21 % entre 2019 et 2023. Pour la région du SLSJ, c'est le scénario contraire avec une légère augmentation entre 2019 et 2023 et 2,45 %, mais une diminution totale de près de 5 % de 2004 à 2023. Ces données impliquent qu'au SLSJ les représentations sont offertes avec des publics plus petits au cours des années, car le nombre de représentations a augmenté de plus de 28 %, mais l'assistance a diminué de près de 5 %. On relève la situation contraire pour l'ensemble du Québec où le nombre de représentations a augmenté de près de 25 % et l'assistance de plus de 91 %. Aussi, il est intéressant de noter que pour le SLSJ, l'assistance totale diminue, mais que cela ne semble pas attribuable à la pandémie, car la baisse la plus importante a eu lieu entre 2004 et 2019.

Quant aux revenus de billetterie, ils ont augmenté de près de 125 % pour l'ensemble de la province de Québec entre 2004 et 2023, avec une hausse plus modeste entre 2019 et 2023 de 21 %. Pour la région du SLSJ, on relève une hausse beaucoup moins importante, soit de près de 10 % pour la période 2004 à 2023. On peut donc déduire que le coût du billet moyen au SLSJ a augmenté de manière moins importante que le reste du Québec pour les 19 dernières années. Effectivement, la différence entre les revenus de billetterie et l'assistance totale est de 14 % pour le SLSJ et de 33 % pour la province de Québec. Ceci laisse donc croire que les organisations de diffusion des arts de la scène du SLSJ s'appauvrissent davantage que celles de l'ensemble de la province de Québec.

Quant aux données sur la fréquentation des institutions muséales, le tableau 3 les présente pour la région du SLSJ et l'ensemble du Québec et le tableau 4 indique les variations entre les années 2004, 2019 et 2024.

Tableau 3 : Données fréquentation institutions muséales

	2004		2019		2024	
	SLSJ	QC	SLSJ	QC	SLSJ	QC
Nombre d'institutions muséales répondantes	18	404	18	399	18	398
Clientèle scolaire	25 299	1 272 738	22 085	964 867	23 524	782 155
Fréquentation totale	313 762	12 214 059	499 725	337 027 973	435 651	13 306 806

Tableau 4 : Variation entre les années

	Différence % 2004-2019		Différence % 2019-2023		Différence % 2004-2023	
	SLSJ	QC	SLSJ	QC	SLSJ	QC
Nombre de représentations	0 %	(1,24 %)	0 %	(0,25 %)	0 %	(1,49 %)
Assistance totale	(12,70 %)	(24,19 %)	6,52 %	(18,94 %)	(7,02 %)	(38,55 %)
Revenus de billetterie	59,27 %	23,25 %	(12,82 %)	(11,61 %)	38,85 %	8,95 %

Les données présentées dans les tableaux 3 et 4 indiquent peu de variation dans le nombre d'institutions muséales répondantes, et ce tant pour le SLSJ (aucune variation) que pour l'ensemble du Québec (diminution de 1,5 % en 20 ans). Quant à la clientèle scolaire, on note une diminution pour l'ensemble du Québec de près de 39 % en 20 ans. Pour le SLSJ, bien qu'il y ait eu une diminution, celle-ci est plus modeste à 7 %. Pour le SLSJ, on note une augmentation de près de 7 % entre 2019 et 2024, alors que la période 2004 à 2019 présentait une diminution de plus de 12 %. Ceci laisse donc croire que, de manière générale, la clientèle scolaire a augmenté dans les dernières années. Quant à la fréquentation totale, elle est positive tant pour le SLSJ que pour la province de Québec pour les 20 dernières années malgré une baisse de près de 13 % entre 2019 et 2024 pour le SLSJ et de près de 12 % pour la province de Québec pour les mêmes années. Cependant, pour les 20 dernières années, les institutions muséales du SLSJ ont connu une augmentation de près de 39 % de fréquentation totale, celle-ci étant plus importante entre 2004 et 2019 à près de 60 %. Ainsi, bien qu'on note une augmentation positive, la croissance a eu lieu avant 2019. Le même phénomène s'observe pour l'ensemble de la province de Québec, mais avec des augmentations moins marquées qu'au SLSJ.

Ces données permettent de comprendre un peu mieux la situation pour le SLSJ et montrent que la fréquentation semble diminuer de manière plus importante pour le secteur des arts de la scène (contrairement au reste du Québec) que pour les institutions muséales qui connaissent une augmentation générale de leur fréquentation, mais avant l'année 2019.

Une croyance lorsqu'il est question d'achalandage dans le secteur culturel est la faible participation des publics plus jeunes. Bien que les données par région ne soient pas disponibles, il est intéressant de regarder quelques données de l'Enquête québécoise sur les loisirs culturels et le divertissement menée par l'Institut de la Statistique du Québec (2025c) quant à la fréquentation de lieux et d'événements culturels de la population québécoise âgée de 15 à 29 ans. Si une majorité de jeunes (89 %) ont fréquenté les cinémas dans l'année précédant l'enquête, la situation n'est pas la même pour d'autres lieux ou événements culturels. Près de 60 % ont assisté à un spectacle professionnel en comparaison à 36 % pour un spectacle amateur. Plus de la moitié des jeunes ont visité un musée ou un centre d'exposition (56 %), mais uniquement 25 % ont visité une galerie d'art commerciale. Près de 50 % ont assisté à un événement public, mais moins de 20 % ont participé à un salon du livre. Ces pourcentages peuvent sembler faibles, mais lorsqu'on les compare à ceux pour la population âgée de 30 à 74 ans, force est de constater que les jeunes ne fréquentent pas moins de lieux ou événements culturels que leurs homologues plus âgés comme le montre le tableau 5.



Tableau 5 : Pourcentage de la population québécoise ayant fréquenté des lieux ou événements culturels de mars 2023 à mars 2024

	15-29 ans	30-74 ans
Cinéma	89 %	68 %
Spectacle professionnel	60 %	59 %
Spectacle amateur	36 %	33 %
Musée ou centre d'exposition	56 %	51 %
Galerie d'art commerciale	25 %	24 %
Événement public	49 %	46 %
Salon du livre	19 %	19 %

La prochaine section explique la méthodologie pour cette recherche, qui rappelons-le vise documenter et comprendre les enjeux auxquels font face les organismes de diffusion culturelle au SLSJ, particulièrement en termes d'achalandage et proposer des pistes de solutions afin d'y remédier.



Méthodologie

La recherche a été menée selon une approche qualitative, car l'objectif était de comprendre la réalité vécue par les organismes de diffusion culturelle au SLSJ, particulièrement les questions liées à l'achalandage. C'est donc à partir de l'expérience vécue des personnes à l'emploi d'organismes de diffusion culturelle que les enjeux et les pistes de solutions pour leur faire face ont été dégagés. Nous avons effectué des entrevues semi-structurées et des groupes de discussion.

L'échantillon pour les entrevues est de 15 personnes et de 5 personnes pour les groupes de discussion (2 groupes de discussion). Au total, c'est donc 25 personnes qui ont été rencontrées individuellement ou en groupe. Nous avons retenu une stratégie d'échantillonnage dirigé, c'est-à-dire à l'aide de critères de sélection. Les critères retenus étaient les suivants : 1) travailler pour un organisme de diffusion culturelle qui accueille des visiteur·euse·s (gestionnaires, travailleur·euse·s culturels, artistes·créateur·rice·s, médiateur·rice·s, bénévoles) et 2) que l'organisation soit

située sur le territoire du Saguenay Lac-Saint-Jean. Une attention particulière a été portée afin que les personnes participantes proviennent de l'ensemble du territoire du SLSJ et qu'une diversité de sous-secteurs culturels soit représentée. Pour la question du territoire, nous avons rencontré des personnes dont l'organisme se trouve dans les municipalités régionales de comté (MRC) suivantes : Domaine-du-Roy (3 personnes), Fjord-du-Saguenay (4 personnes), Lac-Saint-Jean Est (5 personnes), Maria-Chapdelaine (4 personnes) et Saguenay (9 personnes). On note un plus grand nombre de personnes travaillant au Saguenay, ceci est en raison de la concentration d'organismes de diffusion culturelle pour cette MRC. Quant aux sous-secteurs culturels, pour les entrevues, nous les regroupons en trois catégories : arts de la scène (13 personnes), arts visuels (4 personnes) et muséologie et patrimoine (5 personnes). Pour le sous-secteur arts de la scène, celui-ci inclut le théâtre, la danse, la musique, etc. Cependant, pour les groupes de

discussion, s'ajoutent la littérature, les métiers d'arts et les festivals (3 personnes). L'ensemble de ces sous-secteurs regroupent différents types d'organismes de diffusion culturelle. En effet, nous trouvons des musées, des centres d'exposition, des centres d'artistes autogérés, des galeries d'art commerciales, des salles de spectacle, des espaces de diffusion, des festivals et des entreprises culturelles. Pour des raisons d'éthique de la recherche, l'identité des personnes participantes demeurera confidentielle, mais le tableau 5 présente quelques informations sur les organisations pour lesquelles ces personnes travaillent. Dans les résultats, seules des citations des personnes ayant participé aux entrevues (représentées par une lettre) seront données en exemple.

Entrevues		
Participant-e	Territoire	Sous-secteur culturel
A	Maria-Chapdelaine	Arts visuels
B	Saguenay	Arts visuels
C	Domaine-du-Roy	Arts de la scène
D	Fjord-du-Saguenay	Arts de la scène
E	Saguenay	Arts de la scène
F	Domaine-du-Roy	Arts de la scène
G	Saguenay	Arts de la scène
H	Domaine-du-Roy	Muséologie et patrimoine
I	Maria-Chapdelaine	Muséologie et patrimoine
J	Fjord-du-Saguenay	Arts de la scène
K	Lac-Saint-Jean Est	Arts visuels
L	Maria-Chapdelaine	Muséologie et patrimoine
M	Lac-Saint-Jean Est	Arts de la scène
N	Saguenay	Arts de la scène
O	Fjord-du-Saguenay	Muséologie et patrimoine
Groupe de discussion		
1	Lac-Saint-Jean Est	Muséologie et patrimoine
2	Lac-Saint-Jean Est	Arts visuels
3	Maria-Chapdelaine	Arts de la scène
4	Saguenay	Arts de la scène
5	Saguenay	Littérature
6	Saguenay	Arts de la scène
7	Saguenay	Arts de la scène
8	Lac-Saint-Jean Est	Arts de la scène
9	Saguenay	Métiers d'art
10	Fjord-du-Saguenay	Festival

Comme mentionné, pour la collecte des données, des entrevues semi-structurées (15) et des groupes de discussion (2) ont été menés. Ces deux méthodes ont été retenues afin de pouvoir aborder des thèmes spécifiques tout en laissant place à l'émergence de nouvelles idées. Les principaux thèmes abordés dans les entrevues et groupes de discussion sont la perception des personnes participantes quant au secteur culturel et son évolution dans les 10 dernières années. Le but était de comprendre comment les personnes qui œuvrent directement pour le secteur culturel au SLSJ perçoivent le dynamisme du secteur et la manière dont celui-ci a changé dans les dernières années. Ensuite, le prochain point discuté est les enjeux auxquels les organismes de diffusion culturelle font face; un accent a été mis sur les enjeux directement liés à la baisse d'achalandage. Il a ensuite été question des publics afin de pouvoir brosser un portrait général de la composition des publics et des stratégies d'attraction que déploient les organismes de diffusion culturelle. Finalement, les personnes participantes ont été invitées à réfléchir à d'autres pistes de solutions ou d'intervention qui pourraient être mises en place pour attirer les publics. Les entrevues et groupes de discussion ont eu lieu aux mois de mai et juin 2025. L'ensemble de la collecte des données s'est réalisée via Teams. Les entrevues et groupes de discussion ont été enregistrés. Des verbatim ont été réalisés pour les entrevues et l'analyse a été réalisée à l'aide du logiciel Max-QDA. Pour les groupes de discussion, des comptes-rendus détaillés ont été produits. Les analyses sont principalement descriptives et comparatives.



Présentation des résultats

Cette section présente les résultats principaux de la recherche. Dans un premier temps, la perception des personnes participantes quant au secteur culturel au SLSJ est présentée. Ensuite, les enjeux sont abordés et cette section se conclut avec des pistes de solutions.

Perception du secteur culturel

La perception que les personnes à l'emploi d'organismes de diffusion culturelle ont du secteur au SLSJ varie d'une personne à l'autre. En effet, pour certains sujets, les personnes participantes sont relativement unanimes, mais la perception envers le milieu ne suscite pas de consensus. Une raison expliquant cet écart de perception a notamment trait à la localisation des organisations. Effectivement, les personnes qui travaillent à la ville/MRC de Saguenay relèvent le dynamisme culturel qu'on y trouve. «On a une très grande richesse d'artistes (...) ça va dépendre de l'emplacement» (participant·e B). Certain·e·s vont même jusqu'à évoquer une offre trop importante pour la demande. «Il y a une abondance d'offre qui va peut-être au-delà de la capacité de recevoir de la population. Il y a une surabondance d'offres» (participant·e E). Ce sentiment n'est pas uniquement celui des gens de la ville/MRC de Saguenay. En effet, la vitalité du secteur est également relevée par des personnes participantes d'autres MRC, mais de manière moins unanime que pour la ville/MRC de Saguenay. «C'est assez dynamique dans la région au niveau culturel. Il y a beaucoup de salles de spectacle, il y a beaucoup de compagnies de théâtre, de compagnies de danse. Il y a beaucoup d'artistes en musique aussi qui sortent de la région» (participant·e F). «Ici, c'est vraiment des pépites culturelles» (participant·e O).

Certain·e·s relèvent une distinction du type d'offre qui serait plus professionnelle pour la ville/MRC de Saguenay. « Le côté qui est plus amateur, loisir, secteur Lac-Saint-Jean et j'aurais tendance à dire plus professionnel, secteur Saguenay » (participant·e C). Pour d'autres, l'offre culturelle et les opportunités pour les artistes dans les autres MRC sont tout simplement insuffisantes.

C'était vraiment un besoin criant qu'on entendait de la part des artistes émergents, mais professionnels aussi, qu'il n'y avait pas beaucoup de lieux de diffusion en région, que ce soit juste pour présenter son travail artistique ou faire une exposition en solo, avoir des lieux pour regrouper les gens (participant·e A).

Cela étant, ce constat n'est pas nécessairement partagé par toutes les personnes participantes, par exemple, les personnes travaillant pour des organismes situés à la ville d'Alma n'ont pas soulevé cette distinction. Que ce soit à la ville/MRC de Saguenay ou en région, plusieurs personnes participantes ont mentionné un manque de valorisation du secteur culturel. « Il y a un manque de valorisation de la culture émergente, pas nécessairement émergente, de la culture de façon générale » (participant·e J). Cependant, on note également une professionnalisation du milieu.

Ce que j'ai vu, c'est une professionnalisation des gens de la culture. J'ai vu aussi à quel point l'offre s'est élargie, ce qui fait que ça fragmente aussi les publics. (...) Professionnalisation des compétences, rehaussement de l'offre culturelle, une distinction par rapport à d'autres régions du Québec, de meilleurs maillages entre les réseaux culturels et avec les municipalités, mais le sous-financement demeure (participant·e O).

Un autre élément étant ressorti quant à la perception du secteur culturel est la notion de collaboration ou collégialité entre les organisations. Ceci est ressorti principalement pour les arts de la scène où les événements pourraient être en compétition. Ceci rappelle le concept de coopération où des organisations qui sont en compétition décident de collaborer par exemple, en mettant en commun des ressources, afin d'être

en mesure collectivement de gagner des parts de marché ou d'attirer un plus grand nombre de spectateur·rice·s. « On essaie d'être complémentaires et de se parler pour ne pas programmer en même temps et la même chose, parce qu'on est trop petits » (participant·e D). D'ailleurs, le rôle de l'organisation Objectif scène¹ a été soulignée dans cet exercice.

On travaille beaucoup en réseau avec Objectif scène, on se partage nos calendriers, on fait des réunions de programmation régulièrement. Pour les diffuseurs officiels, on est vraiment en concertation, puis on s'arrange pour faire des tournées pour que ce soit viable pour tout le monde (participant·e F).

« Je ne peux pas parler pour les autres domaines, mais nous, les musées on se parle beaucoup, chacun reste sur son terrain. On ne va pas dans les thématiques des autres » (participant L). Cette concertation se traduit dans certains cas par une forme de solidarité dans le secteur.

On parle de l'art visuel (...) on se connaît tous. (...) On essaie de ne pas avoir nos vernissages en même temps ou les avoir en même temps pour créer un happening, on se parle de nos calendriers, on participe aux activités des autres. Ça fait partie aussi de la solidarité (participant·e K).

Par contre, il est à noter que dans un des groupes de discussion, l'opinion différait, car des personnes participantes trouvaient au contraire que plus de concertation était nécessaire pour l'ensemble du secteur culturel. Ce besoin de concertation porte principalement sur la programmation des activités des différents organismes de diffusion. Certain·e·s notent des événements ayant lieu aux mêmes dates, ce qui ajoute un défi de plus pour attirer les publics qui doivent faire des choix entre différentes offres.

¹ Objectif scène est un réseau mis sur pied en 2003 regroupant des diffuseurs professionnels en arts de la scène du SLSJ. Les diffuseurs les plus importants de la région sont membres de ce réseau, mais les diffuseurs privés n'en font pas partis.

En somme, de manière générale, la perception des personnes participantes quant au dynamisme du secteur culturel au SLSJ est relativement positive. Ceci est particulièrement vrai pour la ville/MRC de Saguenay ou d'autres villes majeures comme Alma. Les personnes participantes des autres MRC relèvent un dynamisme moins marqué et un manque d'opportunités sur leur territoire. La concertation au sein du secteur est également ressortie comme un élément positif pour le SLSJ.



Enjeux

La recherche porte principalement sur les enjeux d'attraction des publics, mais il a été jugé intéressant de s'attarder à l'ensemble des enjeux vécus par les organismes de diffusion culturelle au SLSJ. Ainsi, cette section présente, dans un premier temps, un enjeu important partagé par plusieurs organisations, le financement. Ensuite, nous aborderons un ensemble d'enjeux variés dont certaines personnes participantes ont fait mention. Il était attendu que la pénurie de main-d'œuvre ressorte comme un enjeu important, mais les résultats de la recherche montrent que bien que ce soit une préoccupation pour quelques organisations, la majorité ne vit pas de défi majeur à ce niveau. La recherche de personnes bénévoles peut être ardue, mais la plupart des organisations parviennent à trouver suffisamment de personnes pour leurs activités. Nous pourrions ensuite aborder les enjeux liés à la diminution de l'achalandage en commençant par décrire les publics, et la manière dont les organisations font face à ces enjeux avec des stratégies d'attraction.

Enjeux liés au financement

Sans surprise, la question du financement est ressortie comme posant un défi important pour la majorité des organismes de diffusion culturelle. Plusieurs ont décrit un manque de fonds pour être en mesure de développer des projets. « Les projets, on en aurait plein, le problème, c'est vraiment le financement. On n'a pas les moyens de nos ambitions » (participant·e L). D'ailleurs, une solution pour les nouveaux projets est le dépôt de demande de subvention, mais cet exercice chronophage n'est pas toujours un gage de succès. En effet, des demandes doivent être présentées pour chaque projet à la pièce. Les organismes aimeraient avoir des subventions à long terme qui permettent de financer plusieurs projets. Les personnes participantes expliquent manquer de temps, donc ajouter la rédaction de demandes de subvention amène une lourdeur supplémentaire. « C'est extrêmement épuisant de toujours faire des demandes de financement » (participant·e H). D'ailleurs, les organisations qui reçoivent du financement public ont souligné à maintes reprises que le financement reçu reste le même à chaque année, il n'y a pas d'indexation au coût de la vie, ce qui a pour conséquence que les organismes de diffusion culturelle s'appauvrissent constamment.

Par rapport aux subventions, les organismes de diffusion culturelle privés n'y ont pas accès, ce qui les place dans une situation difficile. « Je ne suis pas un organisme sans but lucratif, je n'ai jamais eu de support financier. Je trouve ça plate parce que tu es jugé entreprise privée, même dans un domaine assez critique, ce n'est pas avec ça qu'on fait de l'argent » (participant·e B). Dans le même ordre d'idées, des organisations en art de type amateur n'ont également pas accès au financement. « Des subventions pour le théâtre amateur, il n'y en a pas. Il faudrait se professionnaliser, mais ça implique beaucoup d'autres enjeux » (participant·e C). Les organisations ont également soulevé le manque de philanthropie en région, les grandes organisations donatrices étant concentrés à Montréal. « On est loin des maisons mères, Loto-Québec, Hydro-Québec, ces gens-là. C'est difficile d'aller cogner à leurs portes et dire 'Hey, pouvez-vous aider un festival en région? Pouvez-vous aider un diffuseur en région?' » (participant·e G).

La philanthropie, ce n'est pas une culture qui est très développée au Saguenay Lac-Saint-Jean. La grande entreprise, souvent elle est délocalisée. Je n'ai qu'à dire le mot Rio Tinto, on comprend tous. Avant, Alcan soutenait les entreprises d'ici, les initiatives au Saguenay Lac-Saint-Jean. Maintenant, ils vont soutenir des grandes scènes à Montréal. C'est beaucoup moins accessible pour nous. Quand j'approche des fondations, il y en a beaucoup qui sont localisées à Montréal qui ne soutiennent pas des projets en région (participant·e E).

Le manque de fonds se traduit inévitablement par des choix difficiles où certains postes budgétaires doivent être réduits. Or, pour certaines organisations, les frais fixes sont tels que le seul poste budgétaire pouvant être réduit est les coûts liés à la main-d'œuvre ou les cachets d'artistes. « J'aimerais ça voir plus d'argent pour mieux payer les artistes » (participant·e J). « Les seuls frais qui sont compressibles c'est les heures des employés » (participant·e O). Cependant, en coupant le nombre d'heures pour les employé·e-s, le service offert au public est indéniablement affecté, c'est notamment le cas pour les musées. « Si tu as la plus belle collection du monde, le plus beau musée, mais que tu n'as personne qui l'anime, les gens quittent le bateau, ça va se ressentir pour l'ensemble des services » (participant·e O). Pour d'autres, étant incapable de réduire les dépenses variables, la stratégie pour survivre est d'augmenter le prix des billets d'entrée. « On n'a pas le choix de monter significativement les prix

des billets» (participant·e N). Ceci peut mener à deux conséquences, premièrement l'accessibilité aux activités culturelles pour les citoyen·ne·s est plus limitée et deuxièmement, l'achalandage en vient à diminuer. Également, le manque de fonds peut mener à des problèmes de motivation au sein des organismes de diffusion culturelle où les équipes se démobilisent face aux restrictions. «C'est super démobilisant pour l'équipe, parce qu'eux autres, ils ont des idées de projets» (participant·e L).

Une autre réalité en lien avec le financement des organismes de diffusion culturelle du SLSJ est les coûts liés à l'emplacement géographique, en région. En effet, plusieurs ont rapporté devoir assumer des coûts plus élevés par exemple qu'un organisme de diffusion situé à Montréal. Plusieurs artistes proviennent de Montréal, ce qui entraîne des coûts de déplacement élevés.

Faire de la diffusion en région, ça n'a pas le même coût que faire de la diffusion à Montréal. (...) Si le festival a lieu à Montréal, tu n'as même pas à payer l'hébergement. On doit assumer tout ça. Ça va désavantager les compagnies en région. Ils vont dire 'Vas-tu me payer mon déplacement? Me payer un hébergement?' Au final, ça coûte plus cher diffuser en région» (participant·e G).

Pour d'autres, ce sont les cachets d'artistes qui vont être plus élevés en raison de la distance. «Il y a des spectacles qui ne pourront plus venir en région parce qu'on n'aura pas la possibilité de payer le cachet» (participant·e N).



Un dernier élément étant ressorti en lien avec le financement pour les organismes de diffusion des arts de la scène est les coûts rattachés à différents types de prestation. En effet, certain·e·s comparent les coûts rattachés à un spectacle d'humour en comparaison avec un spectacle de danse où il y aura des équipements spéciaux, des décors et plusieurs artistes en comparaison à une seule personne sur scène. Aussi, certains types de prestations attirent un public plus restreint, comme la danse ou le théâtre de création.

Les subventions qu'on reçoit ne sont même pas assez suffisantes pour éponger les dettes des 10 spectacles qu'on fait en danse et en théâtre de création. (...) Est-ce qu'à un certain point ça pourrait orienter la programmation, théâtre de création et de danse, on va mettre ça de côté? Malheureusement, c'est ce qui se fait tranquillement. On en fait, mais on en fait bien moins qu'avant parce que ça coûte trop cher. Ironiquement, les spectacles qui vendent le moins sont les plus chers à produire. Si on parle de danse, on ne parle pas d'un humoriste, on parle de plusieurs personnes sur la route, on parle d'équipements précis. Il faut mettre des tapis de danse, il faut transformer les plateaux en théâtre (participant·e N).

Il apparaît assez clairement que les organismes de diffusion culturelle souffrent d'un sous-financement qui peut mettre leur capacité à offrir une offre d'activités culturelles diversifiée et accessible. Or, ces enjeux de financement contribuent à accentuer le problème de la diminution de l'achalandage, car ceux-ci se traduisent par une offre plus limitée, des prix d'entrée plus chers, des services réduits, etc. Tous ces éléments peuvent décourager les publics ou tout simplement limiter leur capacité à participer aux activités culturelles.

Autres enjeux : manque de visibilité, peu de valorisation, éloignement

Avant d'aborder les enjeux liés à la diminution de l'achalandage, certains enjeux de nature variée ont ressorti de la collecte des données. En effet, certaines organisations ont le sentiment de ne pas être suffisamment connues, ceci se traduit par un enjeu de manque de visibilité. « Les principaux enjeux sont notamment au niveau de se faire connaître » (participant·e J). En effet, elles éprouvent une certaine difficulté à faire connaître leur offre culturelle au public. « C'est sûr qu'on n'est pas assez connu » (participant·e G). « Si le public n'est pas au courant qu'on existe, ça ne va pas bien » (participant·e I). Ceci s'explique en partie par une faible couverture médiatique. « Il y a les enjeux de couverture médiatique. Si on compare avec les grands centres, on a nos couvertures locales, nos journaux locaux, mais c'est rare qu'on entende parler de nous ailleurs que dans notre région » (participant·e K). Certaines organisations plus éloignées ne reçoivent pas de réponses aux invitations lancées aux journalistes pour qu'ils assistent à leurs événements. « Hier, on avait notre dévoilement (...) mais il n'y avait aucun journaliste, même si j'ai envoyé une invitation aux journalistes. Zéro journaliste s'est pointé le nez, c'est décevant. Même les médias locaux, ils n'étaient pas là » (participant·e F). Pour d'autres c'est leur emplacement géographique qui ne permet pas de les mettre en valeur. « On est isolé, on n'est pas sur la route régionale, donc c'est la localisation qui est un enjeu » (participant·e H). Dans le même ordre d'idées, certaines organisations ont le sentiment de ne pas être valorisées par le milieu touristique. « Ça serait important de commencer à sensibiliser le milieu touristique et notre association touristique régionale, de nous intégrer dans le tourisme, ça serait vraiment une belle initiative » (participant·e L). « Il faut revaloriser les salles de spectacle » (participant·e N). Ainsi, ces personnes rapportent le manque de valorisation du secteur culturel pour leur territoire.



Un autre enjeu important pour plusieurs organisations a trait à leur taille. Certains organismes de diffusion culturelle se trouvent dans des MRC éloignées des centres comme la ville de Saguenay et sont de petite taille en raison des publics locaux plus restreints. Étant de taille plus modeste, ces organismes ne peuvent pas nécessairement acheter tout l'équipement nécessaire pour la tenue de leurs activités et étant situés plus loin des grands centres urbains, l'accès à ces équipements peut être difficile (par exemple, peu ou pas de lieux pour la location d'équipements spécialisés). « On n'est pas très bien équipé en technique, en lumière, en son, donc on se débrouille comme on peut » (participant·e D). En lien avec l'éloignement vient la question du transport qui pose un défi pour plusieurs organisations. « Un enjeu, de la région, c'est la distance, tout est loin » (participant·e J). Pour être en mesure d'assister à certaines activités culturelles, les gens doivent nécessairement avoir un véhicule personnel. « Il n'y a pas de transport en commun à Alma » (participant·e K).



On ne peut pas faire ça à pied, ça prend une voiture parce que c'est 10 minutes d'un bord et 10 minutes de l'autre à 90 kilomètres-heure. C'est un enjeu pour nous le transport, on a essayé d'instaurer des navettes, mais on n'a pas encore trouvé la façon (participant·e F).

Ces autres enjeux ont aussi des répercussions sur l'achalandage. En effet, que ce soit l'accès limité à l'équipement ou les difficultés d'accès, ceci peut venir diminuer l'intérêt du public ou encore la capacité du public à participer aux activités.

Enjeux liés à la diminution de l'achalandage

Dans l'optique de bien comprendre les enjeux liés à la diminution de l'achalandage des organismes de diffusion culturelle au SLSJ, les personnes participantes ont été interrogées quant à savoir qui sont leurs publics. Pratiquement l'ensemble de celles-ci ont relevé un public absent : les personnes dans la tranche d'âge de 15 à 35 ans environ. Ce constat est partagé, et ce, peu importe le sous-secteur culturel ou la localisation de l'organisation. « Je n'ai pas beaucoup de gens de l'adolescence ou jeune vingtaine. C'est souvent des jeunes familles. Je dirais que c'est 30 ans en montant ou des jeunes avec leurs parents » (participant·e B). « C'est des gens vieillissants. On est vraiment dans le 70 au-dessus, mais ce sont des amateurs qui ne manqueraient pas un spectacle » (participant·e E). « C'est quand même assez âgé, je dirais 35 à 70 ans (...) les jeunes sont vraiment difficiles à aller chercher » (participant·e F). « On a notre noyau, ça reste la clientèle en haut de 55 ans » (participant·e G). « Ça va beaucoup être les aînés, les touristes aînés et les familles. Les jeunes, 25-35 ans, on ne les a pas » (participant·e L). « On les perd jusqu'à 25-28 ans. Ce petit gap-là, c'est dur à aller chercher (...) Il y a un gap majeur où les jeunes, ils ne consomment que du YouTube, que des trucs dans les oreilles, mais ils ne vont pas voir les arts vivants » (participant·e N). Ainsi, plusieurs ont mentionné vouloir atteindre ces publics, mais sans savoir comment les attirer. Des organisations ont tenté de créer des partenariats avec des CÉGEPs ou l'Université, mais ils se butent à des obstacles, notamment une rigidité perçue de certaines administrations ou des difficultés à être intégré aux activités proposées aux personnes étudiantes. « J'essaie de percer l'environnement des CÉGEPs, mais ce n'est pas toujours évident » (participant·e E). « On essaie avec l'Université et les CÉGEPs de développer ça, d'aller les chercher avec des thèmes qui les touchent » (participant·e G).



Pour la majorité des organisations, les publics sont des personnes qui demeurent à proximité du lieu où se déroule l'événement. En effet, pour les organisations situées dans une MRC autre que la Ville de Saguenay, les publics sont en grande partie des personnes résidant dans la MRC. «On est 400 habitants de [nom d'une municipalité], de ces 400-là, il y en a 100 qui consomment la culture et qui fréquentent notre organisation» (participant·e J). «Des personnes âgées, des retraités, beaucoup des gens de Roberval, Saint-Félicien, Chambord, les villes avoisinantes. Quand je regarde sur le point de vente qui est notre site de diffusion, on voit les gens viennent d'où et majoritairement, c'est des gens du secteur» (participant·e C). «Notre clientèle, c'est plutôt des locaux, des gens de la place» (participant·e D). «C'est arrivé qu'on a eu des plus gros noms et que les gens viennent, mais sinon, c'est majoritairement des gens du village et du village d'à côté» (participant·e J). De manière générale, les publics principaux des organismes de diffusion culturelle au SLSJ sont donc principalement des personnes résidant à proximité du lieu des activités culturelles. La clientèle touristique est plus limitée, en effet, certain·e·s soulignent que les touristes ne viennent pas au SLSJ pour le tourisme culturel, mais que ces personnes sont heureuses lorsqu'elles réalisent sur place que plusieurs activités sont disponibles. «Les touristes qui viennent sont contents qu'il se passe quelque chose, mais ils ne viennent pas vraiment pour ça» (participant·e J).

Personne ne va venir ici pour aller au Festival de la Gour-gane par exemple. Par contre, s'il est ici, un coup rendu, ce qui est cool avec notre région, c'est qu'elle est tellement dynamique qu'on va être capable de le garder. Puis la première fois qu'il va venir, il va passer trois jours, puis il va regretter de ne pas être resté deux semaines (participant·e L).

Le secteur de la muséologie semble vivre une réalité différente. En effet, les musées rapportent une clientèle plus diversifiée en termes de provenance, dont plusieurs sont des touristes d'autres régions du Québec, du Canada ou de l'international. « C'est majoritairement du tourisme de l'extérieur de la région qui vont venir, nous on fait notre année dans l'été » (participant·e L). « C'est près de 30 % de locaux et les autres c'est principalement des visiteurs du Québec et ensuite des visiteurs internationaux. (...) Pour vous donner une idée, samedi, on a accueilli 800 croisiéristes, lundi, nous allons en accueillir 900. C'est une clientèle très importante pour nous » (participant·e O). Ceci a pour effet que certains musées visent des campagnes promotionnelles en Europe afin d'attirer les touristes.

Notre taux de rétention pour la clientèle internationale est plus élevé que dans la région, donc on pouvait compter effectivement sur une clientèle qui provenait de l'extérieur de la région. (...) On essaie d'être plus au courant, par exemple, des périodes de vacances françaises pour faire plus d'efforts marketing pour ressortir davantage dans les opportunités, quoi faire dans la région au moment où on croit que la clientèle internationale est présente. Comme fin octobre, début novembre, on sait qu'il y a une période où toutes les universités sont fermées en même temps, il faut être très stratégique dans nos choix de placements publicitaires (participant·e H).

Quant aux enjeux liés à la diminution de l'achalandage, la quasi-totalité des personnes ayant participé aux entrevues et groupes de discussion estime vivre cette situation. Des organisations ont réussi à avoir un achalandage similaire aux taux avant la pandémie, mais d'autres ont encore des taux en deçà de la période précédant la pandémie. « Des fois, on donne des billets et les gens ne viennent pas. Je pense que c'est resté de la pandémie, le cozy, sortir le monde, j'ai l'impression que c'est plus difficile qu'avant » (participant·e N). « Ça a été long avant que le public revienne, avant qu'on retrouve les assistances d'avant la pandémie. Je pense que cette année, la saison 24-25, je pense qu'on y est arrivé, qu'on a repris ce qu'on avait accumulé depuis la pandémie » (participant·e F). Ainsi, les taux de participation s'approchent de ceux avant la pandémie, mais des personnes participantes notent des changements dans les habitudes de consommation et d'achats des consommateur·rice·s qui peuvent avoir des répercus-

sions sur leurs activités. « Les ventes de billets, c'est beaucoup plus lent, c'est plus à la dernière minute » (participant·e F). Cette idée est également ressortie dans les groupes de discussion, notamment dans le sous-secteur des arts de la scène où des personnes ont noté une diminution des abonnements annuels et les ventes de billets très proches de la date de l'activité. Cette imprévisibilité complique évidemment la planification des campagnes de promotion.

La situation économique actuelle qui est difficile pour plusieurs personnes a aussi été soulevée à plusieurs reprises comme cause possible des enjeux d'achalandage. « Plusieurs facteurs financiers, tout le monde a le portefeuille un peu plus petit, donc forcément les gens sont un petit peu plus frileux à sortir » (participant·e D). « Surtout que les prix des billets augmentent avec l'inflation. C'est sûr que c'est un plus grand risque, mais on essaie de garder ça assez abordable » (participant·e F). Comme les gens sont plus restreints dans leurs dépenses, la prise de risque lorsque vient le moment de choisir une activité culturelle est souvent plus limitée. En effet, selon les personnes participantes, les gens osent moins essayer de nouvelles expériences par peur de ne pas aimer et avoir en quelque sorte perdu leur argent. Dans le même ordre d'idées, les ventes de consommation ont également diminué pour plusieurs diffuseurs.

Maintenant, ils calculent plus même leurs consommations, on ne vend quasiment plus de merch [marchandise]. Avant, on faisait 3000-4000 \$, maintenant, on fait 500-600 \$ avec le bar. Je trouve que ça paraît que le coût de la vie a extrêmement monté. Les gens font davantage de choix et veulent être vraiment sûrs qu'ils vont aimer ça au lieu de venir explorer quelque chose ou s'ouvrir à quelque chose ou venir parce qu'ils n'ont rien à faire ce soir-là (participant·e M).

Un dernier créneau où certain·es ont noté une diminution est dans les groupes scolaires. En effet, les écoles seraient plus limitées dans leur budget pour des sorties scolaires, ce qui a pour effet que certaines organisations ont noté une diminution à cet effet. «On a peut-être moins de jeunes. À une époque, on avait plus de jeunes, mais je pense que ça fait partie des commissions scolaires qui ont moins d'argent» (participant·e K). «Rejoindre les publics scolaires, c'est super difficile en ce qui nous concerne parce que selon notre position, notre compétiteur-école, c'est le zoo de Saint-Félicien» (participant·e L). «Il n'y a plus d'option de théâtre dans les écoles secondaires dans notre coin, ce qui fait que faire des groupes scolaires, c'est difficile» (participant·e C). Cependant, il importe de préciser que ce ne sont pas toutes les organisations qui ont noté une diminution dans la fréquentation des groupes scolaires. «On anime des médiations avant spectacle dans les écoles aussi, dans le cadre des sorties scolaires. On accueille à peu près 4500 jeunes par année dans le cadre des sorties scolaires» (participant·e G).

En somme, de manière unanime, les personnes ayant participé à la recherche éprouvent des enjeux liés à la diminution de l'achalandage, et ce peu importe le territoire ou le sous-secteur culturel. Selon ces personnes, les causes peuvent être multiples, dont les plus importantes seraient la pandémie qui a créé un temps d'arrêt des activités culturelles. Ce moment aurait créé des changements dans les préférences des personnes qui seraient plus casanières. La pandémie aurait aussi changé les habitudes de consommation où les individus auraient tendance à acheter des billets ou des abonnements plus tardivement. La situation économique plus difficile est aussi identifiée comme un frein à la participation aux activités culturelles. Certain·e·s notent aussi une diminution de la clientèle scolaire qui serait notamment due à des budgets limités pour les écoles.

Stratégies face aux enjeux liés à la diminution de l'achalandage

Face à ces enjeux, les organismes de diffusion culturelle déploient des efforts importants pour attirer des participant·e·s à leurs activités. Tout d'abord, une distinction est à noter. Pour certaines organisations, il s'agit d'une stratégie réfléchie et dans des cas, planifiée avec l'aide d'une firme spécialisée. « On a engagé une firme marketing, une startup, pour venir booster nos publications à nous. On jumelle différentes stratégies médiatiques tout en gardant le bagage traditionnel pour être capable de rejoindre davantage de publics » (participant·e E).

On travaille avec des professionnels. (...) On a été accompagné par une agence et on a un plan global pour la communauté qui a été présenté à l'ensemble de l'industrie touristique et culturelle chez nous, avec une image de marque aussi. (...) On gère des campagnes, on met en place des campagnes par produit et on cible les clientèles que nous on a identifiées. (...) Par la suite, on va adapter nos services en fonction des types de clientèle, familiale, clientèle âgée, clientèle postsecondaire, clientèle primaire-secondaire, où les produits ne sont pas les mêmes (participant·e H).

Des organisations ont développé de réelles expertises pour mener des campagnes pour attirer des publics en fonction du type de prestation.

Chaque événement a son plan de communication avec son public cible. Comment le publiciser, où on le met. Je trouve qu'on va publiciser sur Radio-Canada, c'est quelque chose qu'on va faire à 100 %. On fait tu juste à la radio ou c'est tu juste un site de réseaux sociaux? Chaque événement a son plan stratégique, son public de ciblé (participant·e N).

«On développe des outils pour différents publics, comme pour les croisiéristes, on fait partie des forfaits avec tous les opérateurs. Ensuite, on développe des outils de promotion pour la clientèle scolaire, pour les aînés, pour les résidences de personnes âgées» (participant·e O). Pour d'autres organisations de plus petite taille ou avec moins de moyens financiers, il s'agit plutôt d'une stratégie un peu improvisée ou reconduite année après année. «On utilise les mêmes médiums depuis des années. Probablement qu'on pourrait varier et aller ailleurs. C'est quoi maintenant qui marche dans la publicité? Des affiches, on en pose dans les commerces depuis des années, je ne suis pas convaincu que ça marche encore» (participant·e C). «Les publicités qu'on fait pour nous, je ne note pas beaucoup d'augmentation des ventes. Ça prend une publication Facebook, mais on ne sait jamais laquelle va pogner» (participant·e F). Sans aller chercher l'aide de firmes externes, des organisations essaient de s'adapter aux besoins ou habitudes des clientèles. «J'essaie de faire plus de shows l'hiver. Je me rends compte qu'en fait, l'hiver, le public est plus réceptif et présent à ce moment-là» (participant·e J).

Dans tous les cas, que ce soit des stratégies ou des campagnes qui ont été planifiées ou pour lesquelles une étude des publics a eu lieu ou encore des annonces plus spontanées, l'ensemble des organisations déploient des efforts pour faire de la publicité. Celle-ci peut prendre différentes formes que ce soit des affiches, des publicités à la radio, des communiqués de presse envoyés aux médias locaux et dans presque tous les cas, l'utilisation des réseaux sociaux. Un avantage avec ce dernier médium est la capacité à joindre les gens à peu de coûts. «On ne peut pas mettre beaucoup d'argent là-dedans, donc c'est beaucoup Facebook, les réseaux sociaux, un peu d'affichage aussi» (participant·e D). «On utilise beaucoup les médias sociaux parce que ça ne coûte pas cher» (participant·e O). «Les réseaux sociaux, puis tous les mois quand on a une exposition, je suis près des médias locaux. Je suis vraiment contente pour ça, je fais des communiqués de presse, Radio-Canada, TVA et tout, mais ils ne répondent pas toutes les fois» (participant·e B). «On paye au niveau des réseaux sociaux, on est encore dans les journaux papier, électroniques, radio. (...) on fait des chroniques sur nos réseaux sociaux» (participant·e C). «On a développé un réseau pas si mal par rapport à Facebook, puis TikTok, Instagram» (participant·e I).

On fait beaucoup de publicité sur Facebook, on a des partenariats avec les médias, la radio locale, le journal. (...) On fait des publications, on utilise des vidéos des artistes, mais c'est du contenu créé pour nous. Quand on fait des projets aussi, on met toujours un montant pour faire une vidéo récapitulative des projets, on met ça sur YouTube et on le partage sur Facebook, ça donne de la visibilité (participant·e F).

L'année passée, j'ai réussi à aller chercher une enveloppe pour faire un genre de campagne promotionnelle, de nous créer du matériel promotionnel, des vidéos, des photos faites par des professionnels. On peut réutiliser ça pendant une certaine période de temps, *booster* ça sur nos réseaux sociaux (participant·e L).

Des organisations déploient des stratégies de médiation afin de se rapprocher des publics et favoriser leur participation aux différentes activités culturelles proposées. Des organisations mobilisent la médiation dans un effort d'intéresser les publics plus jeunes. « Je pense que les stratégies qu'on met en place nous permettent de rebalancer un peu les effets du vieillissement de notre public. On travaille vraiment fort sur le scolaire, on travaille avec les institutions d'enseignement, on essaie d'attirer de nouvelles personnes » (participant·e G). « Il y a un accueil, ils savent qu'il va y avoir une causerie avant, qu'ils ont la possibilité de discuter avec les musiciens après dans le hall » (participant·e E). « On offre des ateliers avant les spectacles scolaires pour aller dans les classes. (...) On a aussi un concours de *slam* avec les écoles, donc il y a des ateliers de *slam* dans les écoles puis il y a un concours qui vient faire une finale chez nous » (participant·e F).

On travaille avec certaines clientèles, on fait beaucoup d'efforts pour démocratiser aux écoles, entre primaire, secondaire et même postsecondaire qui est très présent. Venir s'informer des cultures générales, ça nous fait plaisir de les accueillir chez nous et de répondre aux besoins, aux demandes particulières (participant·e H).

Ainsi, plusieurs organisations font des efforts afin de créer des relations avec les publics, que ceux-ci puissent réellement apprécier l'art qui leur est présenté et ceci notamment dans l'objectif de les intéresser, développer leur curiosité et les amener à consommer plus de produits culturels.

La dernière stratégie déployée par certaines organisations est d'adapter la tarification. En effet, plusieurs ont des tarifs préférentiels pour les personnes étudiantes afin de les encourager à participer à leurs activités. « On a des prix pour les étudiants pour pratiquement tous nos spectacles » (participant·e F). Pour d'autres, c'est le prix de l'abonnement qui est nettement avantageux. « On a des nouveaux abonnés, ce sont des excursionnistes culturels qu'on accroche une première fois et qui viennent facilement se fidéliser avec notre offre d'abonnement qui est vraiment intéressante » (participant·e E). Au sein de cette même organisation, des questionnements ont lieu quant à l'instauration d'un tarif variant selon la popularité du spectacle. « On se dit, est-ce qu'on va changer notre stratégie de tarification? Par exemple, un concert considéré comme plus attirant, est-ce qu'on va monter le prix? Puis le concert un peu plus niché, on va descendre pour pouvoir attirer quand même des curieux » (participant·e E). Finalement, des organisations ont tenté l'instauration de billetterie solidaire pour permettre une plus grande accessibilité. « On a une campagne de billets solidaires, les gens peuvent donner de l'argent pour qu'on puisse offrir des billets à des publics qui ne viendraient pas » (participant·e G).

Ceci termine la section sur les enjeux, qu'ils soient financiers ou autres, ils ont tous un effet sur l'achalandage. La prochaine section présente les pistes de solutions afin d'amener plus de participants aux activités culturelles.

Pistes de solutions

Les pistes de solutions ou de réflexion visent spécifiquement les enjeux liés à la baisse d'achalandage et non l'ensemble des enjeux soulevés par les personnes ayant participé à la recherche bien que ceux-ci sont, dans la plupart des cas, directement ou indirectement liés aux enjeux de cette baisse. Quelques personnes ont donné des idées concrètes d'actions à mettre en place, mais la majorité a plutôt discuté de principes phares dans cet effort commun. La piste de solution principale étant ressortie des entrevues et groupes de discussion est la promotion et la mise en valeur du milieu culturel grâce à une campagne majeure réalisée en collaboration avec le secteur culturel et les médias. Ceci s'explique par plusieurs éléments décrits ici-bas.



Premièrement, le secteur culturel a été fragilisé à bien des égards dans les dernières années, que ce soit par la pandémie ou le contexte économique. Il est clair pour plusieurs que peu importe les pistes de solutions qui seront choisies et développées, elles ne doivent pas présenter un fardeau financier supplémentaire sur le secteur. «Essayer de voir pour que ça ne soit pas les organisations elles-mêmes qui aient à déboursier» (participant-e C).

Ça prend quelqu'un qui s'en occupe et ça prend un budget de promotion marketing. Dans les faits, ça nous avantage à quoi si on est obligé d'investir 20000 ou 10000 dollars de promotion ou publicité pour être capable d'obtenir 250 visiteurs de plus? (...) Il n'y a personne qui a les moyens qu'il faudrait. Il faudrait avoir des budgets de 100 000 dollars par année pour faire de la promotion, de la publicité pour augmenter notre achalandage (participant-e H).

Ensuite, plusieurs sont d'avis qu'un effort collectif est à favoriser plutôt que des actions isolées. En effet, une campagne majeure aura un impact plus marqué que des mini campagnes menées par les organisations individuellement. La plupart des organisations ne cherchent pas nécessairement une publicité directe à propos de leur organisme, mais plutôt une campagne d'attraction générale pour promouvoir la culture au SLSJ.

On travaille en silo souvent, on travaille trop en silo, on travaille juste de notre bord alors qu'on pourrait profiter de la présence d'un autre qui en profiterait également (...) Il faut avoir l'intérêt de collaborer avec les autres, s'il n'y a pas de collaboration, il n'y a rien de ce qu'on veut faire qui va se faire. Il faut développer des partenariats (participant-e I).

L'idée aussi qu'une campagne majeure aiderait tant les plus grosses organisations que les plus petites et qu'il est possible que celles qui ont plus de ressources investissent plus est également ressortie (ressources humaines, financières, matérielles). « On est dans une mentalité un peu de filet social, les gros vont peut-être payer plus cher que les petits, mais tu vas l'avoir pareil ta visibilité, puis tu vas aider ton secteur, on est dans un mode mutualisation » (participant L). Une personne a également parlé de la durée des actions, selon elle, il est important de s'inscrire dans le temps. Une campagne d'une année n'aura pas d'impact à long terme à son avis. « Je pense que la seule chose, c'est d'exister dans le temps. Moi, je l'étendrais sur 10 ans. Si on fait quelque chose pour une vision d'un an, j'y crois zéro. C'est avec des liens qu'on va le créer, les liens, ça se fait avec le temps » (participant-e M). Notons cependant que cette idée de durée a été mentionnée par une seule personne.

Pour mener une telle campagne, des personnes participantes estiment que les villes et MRC doivent devenir des alliés, de même que l'Association touristique régionale

(ATR) du SLSJ ou autres regroupements touristiques de la région. « Ce qui est important, c'est que Tourisme Saguenay – Lac-Saint-Jean se positionne vraiment fortement et que nous on s'accroche, qu'on trouve une façon d'être extrêmement visible » (participant O). « Culture Saguenay Lac-Saint-Jean son rôle c'est de promouvoir la culture, mais il y a le secteur touristique qui en fait aussi beaucoup pour nous rendre visible que ce soit par des blogues, des fiches techniques, des formations » (participant H).

L'idée c'est de s'associer au développement touristique local, aux agences de développement touristique local. (...) On est très près de l'administration de la MRC, eux autres aussi ils sont toujours à la recherche de projets pour essayer d'attirer soit du tourisme ou simplement d'attirer des citoyens nouveaux sur le territoire (participant·e I).

Les personnes ayant participé à la recherche s'entendent sur la pertinence d'une campagne marketing majeure. Pour plusieurs, il est important de montrer aux gens l'importance de la culture et les bienfaits de celle-ci sur les communautés. L'idée est un peu de rallier la communauté autour de la culture. « La culture commune en ce moment, c'est le travail qu'il faut faire. Il faut donner aux gens des moments de culture commune pour qu'on refasse les liens » (participant·e M).

Il faut dire le nombre d'emplois qu'on crée, le nombre de publics qu'on attire, c'est quoi les retombées pour la région. À un moment donné, je pense même qu'il y avait plus de retombées que l'agriculture, c'est important comme message à faire valoir, qu'on contribue aussi au bien-être des gens. (...) Montrer une image positive de la culture (participant·e O).

Le secteur muséal était particulièrement sensible à l'importance de redorer la vision que les gens ont des musées. « Culture Saguenay Lac-Saint-Jean devrait mettre davantage de lumière sur les musées. Démontrer qu'on est dans un écosystème, ça, je trouve que c'est bon » (participant·e O). « De nous aider à changer notre image. On a comme une vieille image d'affaires poussiéreuses, on n'est plus ça, ça fait longtemps qu'on n'est plus ça » (participant·e L).

Quant à la forme que pourrait prendre la campagne, un mixte de plusieurs stratégies semble être la voie à prioriser. En effet, plusieurs parlent des réseaux sociaux, des médias traditionnels, l'objectif étant d'avoir une visibilité maximale pour le secteur. Concernant la visibilité, une personne propose de participer à des événements culturels pour maximiser la visibilité de chaque organisation. « De participer à des événements où on peut être vu au-delà de nos murs, comme les Journées de la culture, qu'on s'implique, qu'on fasse des activités » (participant·e C). Cela étant, des personnes précisent tout de même l'importance de cibler les publics visés par la campagne sur les réseaux sociaux. « Je pense que les efforts qu'on doit faire, c'est de cibler davantage notre clientèle qu'on veut avoir chez nous. Il faut que tu mettes un montant d'argent, tu n'as pas le choix pour que tu puisses ressortir dans les fils d'actualité » (participant H). Bien que plusieurs mentionnent l'intérêt d'attirer des touristes, la plupart des organisations aimeraient développer davantage l'achalandage local. Une personne propose le thème de « touriste dans ta propre région ». « Quelque chose pour que tu sois touriste dans ta propre région. Pourquoi pas? Pendant l'année aussi, pas juste l'été, soit touriste dans ta propre région » (participant·e C).

Un autre élément soutenu par plusieurs personnes est d'approcher les médias afin qu'ils prennent part à la campagne. Une personne explique que la couverture médiatique locale a vraiment aidé son organisation, donc dans un effort collectif, les médias pourraient être un appui important. « J'ai eu des articles, j'ai été chanceux, les journalistes s'y sont intéressés, j'ai eu de la belle publicité dans les journaux locaux, puis la radio, puis des entrevues à la télé communautaire. J'ai eu plein de communications assez traditionnelles » (participant·e A). Par contre, pour d'autres organisations, un effort de sensibilisation auprès des médias est nécessaire, surtout pour celles qui sont plus éloignées géographiquement.

Il y a beaucoup de médias qui vont couvrir les nouvelles, mais ils n'ont pas les autorisations pour se déplacer à nos événements. C'est vraiment rare qu'ils viennent sur place. Parfois, on dirait même qu'ils nous oublient. Il y a vraiment une centralisation au Saguenay, c'est un peu frustrant quand on est à l'autre bout (participant·e F).

Des personnes participantes croient également qu'un effort de sensibilisation doit être fait auprès des écoles de la région afin de leur rappeler l'importance de permettre aux jeunes de participer à des activités culturelles dans le cadre de sorties scolaires. Pour plusieurs, c'est une initiation à la culture qui pourrait contribuer à développer un intérêt à plus long terme. «Faut juste créer une habitude, puis y aller au primaire et secondaire. C'est super intéressant pour la découverte des arts de la scène qu'on les amène voir de la danse, du théâtre» (participant·e E). «C'est sûr que l'éducation, puis les jeunes dans les écoles, c'est la première priorité pour faire un spectateur plus tard et un consommateur de culture» (participant·e M). L'idée d'intéresser les étudiants du CÉGEP est également revenue à quelques moments. Une personne a proposé d'instaurer un passeport culturel pour les étudiants qui leur permet par exemple d'avoir un prix avantageux pour les activités. Une personne pousse l'idée encore plus loin en suggérant un rabais sur l'inscription au CÉGEP si l'étudiant participe à des activités culturelles. «L'idée d'un passeport culturel est super intéressante. Tu rentres au CÉGEP et tu as un passeport culturel. Au bout de ton année, tu es allé voir cinq événements culturels et tu as un rabais sur son inscription ou quelque chose comme ça» (participant·e E).

Parmi les autres idées pour favoriser la participation des publics aux activités culturelles, celle d'une carte qui montre toutes les activités culturelles sur le territoire est ressortie dans plusieurs entrevues. «Une carte, que ce soit interactive ou imprimée qui montre un genre de sentier culturel» (participant C). «De mettre en place un réseau ou un calendrier, ça se fait beaucoup dans les grosses villes, d'avoir un vrai calendrier» (participant D). «Une espèce de route de centres d'artistes comme les routes des bières ou les routes des vins, ça a déjà été discuté, mais je pense que ça n'a pas eu lieu, mais moi je pense que c'est une bonne idée» (participant K).

Je pense que ce serait vraiment pertinent d'avoir une *map* interactive, un genre de dépliant que tu déplies, puis tu as la *map* du Saguenay Lac-Saint-Jean avec toutes les adresses pertinentes en culture avec un lien, un peu comme la route des vins, mais là, c'est la route des arts. (...) Une belle *map* interactive, premièrement ça donne une visibilité à tous les organismes et ça facilite aussi la personne qui veut en apprendre plus parce que je trouve que c'est vraiment ce qui manque (participant·e B).

Dans tous les cas, un répertoire présenté sous la forme d'une carte géographique (virtuelle ou imprimée) semble être une idée mobilisatrice pour la majorité des organisations.

Certain·e·s croient qu'une carte imprimée ne serait pas consultée (mais d'autres tenaient au format papier) et recommandent plutôt de développer une application mobile où les individus peuvent se créer un profil avec leurs préférences et l'application recommande des activités culturelles offertes dans la région. «Tu crées ton profil de consommateur culturel et tu peux te définir par exemple comme audacieux et là l'application peut te faire des propositions» (participant·e G). L'idée d'avoir une carte de fidélité pour les activités culturelles de la région a également été mentionnée où par exemple après cinq achats pour des activités culturelles, un rabais est offert pour le sixième achat. Cependant, d'autres ont indiqué ne pas pouvoir baisser leurs prix de vente ou investir de l'argent dans un tel programme.

Ainsi, plusieurs idées sont ressorties afin de faire face aux enjeux identifiés. Le tableau 6 propose une synthèse des solutions suggérées en lien avec les enjeux ayant un impact sur l'achalandage. Bien que l'ensemble des pistes de solutions pourraient être chapeautées par Culture SLSJ, d'autres partenaires pourraient être approchés.



Tableau 6 : Synthèse des pistes de solutions

Catégorie d'enjeux	Enjeux spécifiques	Pistes de solutions	Déploiement
Financement	Manque de ressources pour la promotion	Concertation	Créer des opportunités de concertation et mutualisation entre les organisations de la région. Par exemple, deux fois par année, faire un appel à tous afin de savoir qui souhaiterait se joindre à une campagne de promotion collective.
Autres enjeux	Manque de visibilité des organisations	Campagne de promotion majeure	Campagne majeure visant plusieurs médiums, dont les journaux, les réseaux sociaux, la télévision, la radio. En parallèle, créer des partenariats avec des médias locaux afin qu'un accent soit mis sur les activités culturelles régionales.
	Nécessité d'améliorer l'image des lieux culturels	Campagne collective	Pourrait se faire dans le cadre d'une campagne sur les médias sociaux avec des porte-paroles locaux comme des artistes qui offrent des témoignages positifs sur la culture dans la région ou leur expérience avec des lieux spécifiques de diffusion
Diminution de l'achalandage	Public plus jeune absent	Créer des liens et sensibiliser les écoles (primaire, secondaire et CÉGEP)	Créer un comité formé d'organismes de diffusion culturelle qui aurait la charge de développer une offre scolaire pour les écoles primaires et secondaires. Des actions de rapprochement pourraient être menées en parallèle avec les CÉGEPS et l'Université afin de voir comment une offre culturelle attrayante pourrait être développée pour attirer les personnes étudiantes.
	Pouvoir d'achat limité des consommateurs	Créer une carte fidélité qui offre des avantages sur les prix	Avec les organismes de diffusion intéressés, implanter un programme de fidélité où chaque personne qui participe à 5 activités culturelles obtient un rabais de 10 % sur son prochain achat (implique que les organismes acceptent de baisser leurs prix).

Conclusion

Cette recherche a montré l'intérêt de s'intéresser aux organismes de diffusion culturelle du SLSJ et aux enjeux qu'elles vivent. En effet, le secteur culturel est souvent l'un des plus touchés par les crises, qu'elles soient sanitaires ou économiques. L'objectif de cette recherche était d'identifier les enjeux auxquels font face les organismes de diffusion culturelle au SLSJ et proposer des pistes de solutions et réflexion en nous attardant à la diminution de l'achalandage. Afin de répondre à cet objectif, 15 entrevues semi-structurées ont été menées ainsi que deux groupes de discussion, représentant un total de 25 organismes de diffusion culturelle situés sur le territoire du Saguenay Lac-Saint-Jean et de différents sous-secteurs culturels (arts de la scène, arts visuels et muséologie et patrimoine).

Avant même de s'attarder aux enjeux que les organismes de diffusion culturelle vivent, il était important de comprendre leur perception du secteur culturel au SLSJ. On relève une certaine dichotomie dans cette perception selon la localisation des organisations. En effet, celles situées dans les plus grandes villes comme Saguenay ou Alma notent un dynamisme et une vitalité culturelle importante. Les personnes ayant participé à la recherche et qui se trouvent dans les MRC plus éloignées de ces villes sont plus divisées où plusieurs relèvent moins d'engouement que leurs homologues des plus grandes villes et une offre culturelle qualifiée de plus amatrice. La collaboration et la collégialité sont aussi ressorties comme des éléments marquants du secteur culturel au SLSJ.

L'objectif de la recherche visait la question de l'achalandage, mais d'autres enjeux ayant un impact indirect sur l'achalandage sont ressortis. Un enjeu majeur pour l'ensemble du secteur culturel est le financement insuffisant. Ce problème limite les initiatives que les organismes de diffusion culturelle pourraient mettre en œuvre ou même dans certains cas, ceci entraîne une diminution des services offerts aux visiteur·rice·s. Les personnes ayant participé à la recherche ont aussi rapporté avoir des coûts plus importants que les organismes situés à Montréal, notamment pour les frais de déplacement et d'hébergement des artistes. D'autres enjeux ont été abordés comme le manque de visibilité de certains organismes qui peinent à se faire connaître dans leur propre région, notamment en raison d'une faible couverture médiatique de leurs événements. Une plus grande valorisation du secteur pour l'ensemble du territoire semble être une nécessité. L'accès est également un problème où des lieux sont accessibles uniquement en voiture, ce qui limite la possibilité de participation pour certaines personnes. Quant à l'achalandage, un constat général est la faible participation des jeunes aux activités culturelles. Ce public semble difficile à attirer malgré des efforts marketing déployés par les organisations. La diminution de l'achalandage s'explique notamment en raison de la pandémie qui a amené les individus à changer leurs habitudes de vie et à la situation économique plus difficile en ce moment. Face à une telle précarité, non seulement les personnes participent en moins grand nombre aux activités culturelles, mais leur consommation de produits dérivés diminue également. Afin de faire face à cette baisse, des organisations lancent des campagnes de promotion et marketing importantes, certaines font même appel à des firmes spécialisées afin que les efforts soient ciblés. Les organismes font aussi preuve de flexibilité en tentant d'adapter leur offre culturelle au type de clientèle visée. La médiation est aussi de mise afin de créer un lien plus fort entre les publics et le secteur culturel, notamment chez le public scolaire.

Les personnes participantes ont été invités à réfléchir à des pistes de solution afin de faire face à ces enjeux, des principes phares se dégagent de ces réflexions. Notamment, la nécessité d'être unis et d'agir collectivement pour l'ensemble du secteur culturel plutôt que de multiplier les actions individuelles. Les organisations ont émis le souhait de travailler en concertation pour le bien collectif. Il est également important de miser sur des partenariats avec des organismes de développement touristique tout en portant une attention particulière aux citoyen·ne·s du SLSJ. La piste principale étant ressortie est une campagne majeure réalisée en concertation avec les médias et le secteur touristique afin de mettre en valeur le secteur culturel pour l'ensemble du SLSJ et de mettre de l'avant les bienfaits et retombées positives de la culture pour la région. Concrètement, plusieurs aimeraient qu'une carte interactive des activités culturelles au SLSJ soit réalisée afin que les citoyen·ne·s et les touristes puissent connaître facilement l'ensemble de l'offre culturelle. Des rapprochements avec le milieu scolaire sont souhaités tant au niveau du primaire, secondaire, collégial, qu'universitaire. Finalement, sans mettre de côté les touristes, les organisations désirent que des efforts soient mis afin que les citoyen·ne·s du SLSJ participent davantage aux activités culturelles, une personne a proposé une approche «touriste dans ta propre région».

Références

- Banks, M. (2020). The work of culture and C-19. *European Journal of Cultural Studies*, 23(4), 648-654. <https://doi.org/10.1177/1367549420924687>
- Beirne, M., Jennings, M., & Knight, S. (2017). Autonomy and resilience in cultural work : Looking beyond the 'creative industries'. *Journal for Cultural Research*, 21(2), 204-221. <https://doi.org/10.1080/14797585.2016.1275311>
- Bérubé, J. (2023). *Pandemic and Cultural Industries in a Regional Context*. 15(2), 493-516. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v15.n2.2023.8>
- Comunian, R., & England, L. (2020). Creative and cultural work without filters : Covid-19 and exposed precarity in the creative economy. *Cultural Trends*, 29(2), 112-128. <https://doi.org/10.1080/09548963.2020.1770577>
- De Propriis, L. (2013). How are creative industries weathering the crisis? *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 6(1), 23-35. <https://doi.org/10.1093/cjres/rss025>
- Gupta, S., & Gupta, A.-Y. (2022). "Resilience" as a policy keyword : Arts Council England and austerity. *Policy Studies*, 43(2), 279-295. <https://doi.org/10.1080/01442872.2019.1645325>
- Pratt, A. C. (2017). Beyond resilience : Learning from the cultural economy. *European Planning Studies*, 25(1), 127-139. <https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1272549>
- Institut de la statistique du Québec. (2025a). *Statistiques des représentations payantes en arts de la scène selon la discipline, le genre de spectacle, la provenance et la taille de la salle, régions administratives et ensemble du Québec*. Consulté à l'adresse <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/statistiques-des-representations-payantes-en-arts-de-la-scene-selon-la-discipline-le-genre-de-spectacle-la-provenance-et-la-taille-de-la-salle-regions-administratives-et-ensemble-du-quebec>

Institut de la statistique du Québec. (2025b). *Fréquentation des institutions muséales (données)*. Consulté à l'adresse <https://statistique.quebec.ca/fr/document/donnees-sur-la-frequentation-des-institutions-museales>

Institut de la statistique du Québec. (2025c). *Les pratiques culturelles au Québec en 2024*. Consulté à l'adresse <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/pratiques-culturelles-2024.pdf>

Robinson, M. (2010). *Making Adaptive Resilience Real*. Arts Council England. Consulté à l'adresse : <https://www.culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2020/10/Making-adaptive-resilience-real-1.pdf>

Wall-Andrews, C., Walker, E., & Cukier, W. (2021). Support Mechanisms for Canada's Cultural and Creative Sectors during COVID-19. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(12), 595. <https://doi.org/10.3390/jrfm14120595>

