

Rapport

Projet d'intégration menant à la fusion
du CQAM, du RAIQ et du RCAAQ

Juin 2021

Table des matières

Mise en contexte	3
1. Requête d'états généraux de la part des membres du RCAAQ	4
2. Déterminer la méthodologie	6
L'objectif organisationnel	6
Le dénominateur commun	7
Le membrariat	7
3. La forme de l'exercice	8
La méthode de la recherche-action, première forme suggérée	8
Les analystes externes; le blocage	9
4. Vers l'accord d'intégration	10
La lettre des trois président·e·s : l'expression d'une volonté ferme	11
Le comité d'intégration : ses objectifs et ses règles de fonctionnement	12
Les demandes de financement	12
L'embauche d'une personne à la coordination	13
5. Discussions préliminaires, méthode de travail, échéancier et outils de communication et de consultation	13
6. Le modèle proposé : les problèmes, les questionnements, les solutions	15
L'énoncé de mission. La déclaration de principe.	15
Le modèle organisationnel	17
7. La préparation des assemblées générales spéciales : organisation et contenu	18
La contre-lettre	19
Votes des assemblées générales spéciales : des résultats éloquentes	21
8. Fondation du regroupement de pairs des arts indépendants de recherche et d'expérimentation - REPAIRE	24
Annexes	29

Mise en contexte

À la suite d'un comité de pilotage, un comité d'intégration, qui par la suite a reçu un nouveau mandat pour évoluer vers un comité dit de transition, travaille assidûment depuis plus d'un an à préparer la fusion du CQAM, du RAIQ et du RCAAQ. Nous suivons dans ce rapport d'étape les différents points marquants de son évolution. Un bref survol historique dressant le portrait des défis que soulève la fusion de trois organisations de représentation nous semble essentiel à la compréhension du processus. Il est important de bien saisir ce que ces trois regroupements semblent avoir en commun de même que ce qui les distingue.

Ce que les trois regroupements ont en commun :

- ils évoluent dans un même écosystème, et par conséquent leurs membres respectifs sont appelés régulièrement à travailler ensemble ou à mutualiser des services;
- ils ont des valeurs communes, adhérant à la prémisse qu'ils se portent à la défense de la recherche et de l'expérimentation en art.

Ce qui distingue les trois regroupements :

- la nature des catégories de membres (individus versus organismes, collectifs) et par conséquent les modèles de gouvernance;
- les vocations disciplinaires qui encadrent le membrariat.

Ces trois organisations collaborent déjà en ce qui a trait à certains services aux membres — particulièrement sur le plan de la formation professionnelle continue — ainsi que pour certaines de leurs activités de représentation. Ces derniers points, de même que ce que ces regroupements ont en commun, ont motivé les travaux du comité d'intégration — éventuellement du comité de transition — et ses modélisations d'une nouvelle entité. Il apparaît clairement que l'union des ressources — humaines, financières, intellectuelles, immobilières, etc. —, permettrait de mieux soutenir et défendre les intérêts des membres des trois organisations en constituant une importante masse critique.

1. Requête d'états généraux de la part des membres du RCAAQ

En juin 2014, lors d'une assemblée générale à Alma, les membres du RCAAQ suggèrent de tenir des états généraux ; le projet sera entériné par le conseil d'administration du RCAAQ. En novembre 2014, lors de l'assemblée générale annuelle de l'organisme, les membres du RCAAQ adoptent la proposition de tenir des états généraux qui se pencheront sur les grands enjeux concernant les centres d'artistes autogérés. Est alors mis sur pied un comité organisateur qui veillera au bon déroulement des opérations.

Pour que soit menée à bien cette entreprise, le RCAAQ s'associe, à la demande de ses membres, à des interlocuteurs partageant des valeurs semblables et/ou complémentaires. C'est ainsi que le CQAM et le RAIQ sont conviés à participer à cet exercice, auquel ils se montrent favorables. Notons qu'au sein des trois organisations, il y a de nombreux chevauchements au niveau du membrariat, certains membres cotisant même aux trois organismes.

À ce moment, les trois regroupements reçoivent de Gilles Arteau [une lettre](#) réclamant la réalisation imminente d'états généraux. En réaction à cette lettre, les directions générales se concertent et tiennent à trois reprises (le 3 juin 2014, le 14 janvier 2015 et le 31 mars 2015) des rencontres ponctuelles portant sur des dossiers communs, en vue de réaliser ces états généraux.

De son côté, le RCAAQ organise de 2014 à 2015 des forums destinés à ses membres qui portent sur la tenue et le déroulement des états généraux. En 2015 le RCAAQ, appuyé par le CQAM et le RAIQ, dépose une demande de financement auprès du Conseil des arts et des lettres du Québec ; 20 000 \$ sont octroyés.

Durant l'année 2016, quelques actions visent à faire avancer le projet. Le 5 février, les membres du conseil d'administration du RCAAQ, le directeur général du RCAAQ (Bastien Gilbert), la directrice générale du CQAM (Isabelle L'Italien) et la directrice générale du RAIQ (Sonia Pelletier), assistent à une présentation de M. Pierre Rousseau. La rencontre se déroule à Verticale (Laval) et a pour objectifs de partager quelques exemples d'organisations qui ont récemment tenu des états généraux et à bien saisir la démarche nécessaire à ce type d'exercice. M. Rousseau, à

titre de directeur général du Conseil québécois du théâtre (CQT), a coordonné les leurs en 2007; il a ensuite, en 2009, dirigé ceux du Regroupement québécois de la danse (RQD).

Le 10 avril, une lettre signée par le RCAAQ, le CQAM et le RAIQ est adressée au ministre de la Culture, Monsieur Luc Fortin. Cette lettre, restée sans réponse, sollicite une rencontre qui a pour objectif de lui présenter l'éventualité d'un projet commun aux trois organismes. Dans la même foulée, toujours en 2016, un comité directeur est mis sur pied à titre de comité facilitateur. Les membres sont, pour le CQAM, Isabelle L'Italien et François Toussaint, pour le RAIQ, Érick D'Orion, Gaëtan Gosselin et Sonia Pelletier, pour le RCAAQ, Emmanuelle Choquette, Bastien Gilbert, Charlotte Panaccio-Letendre, Valérie Roussel et Manon Tourigny.

Entretemps, le 23 septembre, le RAIQ organise un [forum de discussion](#) dont plusieurs thèmes portent sur les enjeux propres aux centres d'artistes. Le CQAM et le RCAAQ sont invités à y participer.

Le 15 janvier 2017, par le biais d'une lettre, le conseil d'administration du RCAAQ informe ses partenaires, le CQAM et le RAIQ, qu'il renonce à l'idée d'un comité directeur et qu'il sera seul maître d'œuvre du développement et de la tenue d'états généraux. Les raisons évoquées de cette volte-face sont : la complexité et les complications qu'entraîne une direction partagée ainsi que la difficulté de dégager des objectifs communs. En menant le projet en solo, le RCAAQ espère concrétiser la tenue de ses états généraux à l'automne 2017. Le CQAM et le RAIQ, considérant avoir contribué à l'avancement du projet, rejettent la position du RCAAQ et proposent d'adopter d'autres façons de faire.

Dès le début 2017, les discussions reprennent entre le CQAM, le RAIQ et le RCAAQ. L'embauche d'une personne à la coordination et le dépôt d'une autre demande d'aide au CALQ — envisagés par le RCAAQ — sont remis à plus tard.

En février, le RCAAQ commande une [étude](#) réalisée par Daniel Proulx intitulée *Réflexions structurées pour la consultation des membres du RCAAQ dans le cadre de la tenue d'États généraux* ; cette étude fait le point sur les éléments retenus lors des diverses consultations sur ce sujet.

Au printemps, les conseils d'administration des trois regroupements s'entendent pour former un **comité de pilotage** composé d'un représentant ou d'une représentante de chacun des organismes, dûment mandaté·e, pour préciser la mise en œuvre des états généraux et en superviser l'exécution. Gilles Arteau (RAIQ), Eric Desmarais (CQAM) et Manon Tourigny (RCAAQ) sont à cet effet délégué·e·s par leur conseil d'administration respectif.

Pour encadrer le comité de pilotage, les conseils d'administration des trois regroupements entérinent les modalités de travail suivantes :

- Le comité est décisionnel;
- Les directions générales sont disponibles pour contribuer aux travaux du comité et servent d'interface entre les conseils d'administration et le comité;
- Les administratrices et administrateurs de chacun des organismes disposent de 10 jours ouvrables pour réagir aux décisions et propositions du comité;
- Chacune des associations a la responsabilité de partager l'avancement des travaux avec ses adhérents;
- Advenant que des membres du comité de pilotage engagent des frais de déplacement, ceux-ci seront remboursés à même la subvention attribuée par le CALQ au RCAAQ.

Il est convenu que, pour être efficaces, ces modalités de travail exigent une circulation rapide et limpide des informations entre les directions, les conseils d'administration et le comité de pilotage.

2. Déterminer la méthodologie

Des premières rencontres du trio se dégagent quatre priorités qui font consensus :

- Préciser l'objectif organisationnel. Mutualisation ? Fédération ? Fusion ? Intégration ?
- Déterminer un dénominateur qui rallie la diversité des adhérent·e·s des trois regroupements ;
- Circonscrire le membrariat envisagé ;
- Choisir la forme de l'exercice. Sera-t-il question d'états généraux conventionnels ?

L'objectif organisationnel

Pour déterminer l'objectif organisationnel, diverses stratégies de rapprochement et de leurs niveaux d'imbrication sont réfléchies à partir de l'analyse des similitudes et des différences des trois organisations. Ce sont des enjeux de mutualisation ou d'intégration qui sont considérés.

L'étude des formes juridiques potentielles de la nouvelle entité (fédération, fusion) découlera de ces enjeux.

Le dénominateur commun

Le comité de pilotage, en souhaitant convenir d'un dénominateur commun aux trois regroupements, interroge ce qui serait le point de jonction entre les arts visuels dits actuels, les arts médiatiques, les arts numériques et les arts interdisciplinaires, tels qu'ils sont aujourd'hui définis. Tout en reconnaissant que les distinctions entre ces champs disciplinaires vont perdurer et sont porteuses d'enjeux spécifiques, force est de constater que les artistes s'inscrivent de plus en plus dans une pluralité de pratiques, multipliant les formes et les croisements. Il importe d'ailleurs de noter que les bailleurs de fonds ont significativement modifié leurs modes de gestion des demandes de financement pour épouser cette mouvance. Constatant que ce qui réunit les pratiques artistiques soutenues par le CQAM, le RAIQ et le RCAAQ se cristallise autour de trois notions fondamentales : l'indépendance, la recherche et l'expérimentation, le comité de pilotage propose d'adopter la terminologie suivante : arts indépendants de recherche et d'expérimentation, pour nommer ce qui rallie les trois partenaires.

Le membrariat

Le CQAM compte parmi ses membres des artistes individuel·e·s, des travailleur·se·s culturel·le·s et des organismes pouvant s'identifier à ces trois familles : le cinéma indépendant, les arts médiatiques et les arts numériques. Le RAIQ compte parmi ses membres des artistes individuel·le·s, travailleur·se·s culturel·le·s et des organismes, qui peuvent être des compagnies, des diffuseurs spécialisés ou des producteurs à créateur·trice unique. Le RCAAQ, pour sa part, s'appuie sur un membrariat homogène constitué d'organismes se définissant comme centres d'artistes autogérés. Pour le RCAAQ, il est tacitement convenu que les artistes du domaine des arts visuels sont représentés par le RAAV en vertu de la loi S.32.01, et que, par ricochet, les artistes du CQAM et du RAIQ le sont également puisqu'ils relèvent du domaine des arts visuels tel que le définit cette loi. Notons, toutefois, que selon le [mémoire](#) déposé récemment par le RAIQ, ses membres et les membres du CQAM relèveraient également de la loi S.32.1

Quoi qu'il en soit de la représentation aux fins de la loi, le comité de pilotage privilégie une adhésion et une représentation larges et diversifiées des intervenant·e·s du milieu, qu'il s'agisse d'individus, de collectifs ou d'organismes.

3. La forme de l'exercice

La forme habituelle des états généraux est rapidement écartée en raison des lourdeurs de sa mise en œuvre, de son coût de réalisation et parce que des états généraux ne serviraient qu'à réitérer des revendications connues depuis l'amorce du projet. Prenant en compte les outils de communication désormais accessibles, le comité de pilotage convient que la consultation et la prise de décision des membres des trois regroupements pourraient s'accomplir par d'autres voies moins conventionnelles que celles des assemblées générales, des congrès, des cahiers de propositions et autres modes de délibération usuels.

La méthode de la recherche-action, première forme suggérée

Le comité de pilotage se penche alors sur la méthode de la [recherche-action](#), une approche couramment utilisée par les chercheurs en sciences sociales, notamment dans les secteurs communautaires et de l'éducation. Cette méthode vérifie l'atteinte d'objectifs par l'exécution, étape par étape, d'un projet élaboré collectivement par les personnes aux prises avec la problématique, lesquelles sont accompagnées par un conseiller-évaluateur professionnel agréé d'un commun accord. On pourrait par exemple chercher à répondre à la question de la conciliation d'un membrariat diversifié dont les priorités sont parfois complémentaires et parfois opposées en confiant ce mandat de recherche à un·e ou plus d'un·e adhérent·e doté du budget afférent. C'est la méthode que le comité de pilotage recommande pour l'avancement progressif de l'intégration des trois regroupements.

En l'absence d'objections des conseils d'administration et après la tenue de rencontres de travail avec des administrateur·trice·s et des employé·e·s des trois regroupements, le comité de pilotage procède sur la base de ces consensus à la rencontre de bailleurs de fonds (Conseil des arts de Montréal, Conseil des arts et des lettres du Québec, Service de la culture, du patrimoine et des relations internationales de la ville de Québec et Conseil des arts du Canada). Lors de ces échanges, tous ces partenaires éventuels accueillent très favorablement le projet. Le dépôt d'une

demande conjointe de financement fait suite à ces rencontres. Cette demande est revue et corrigée par les directions générales du CQAM, du RAIQ et du RCAAQ.

En 2018, cette demande est appuyée par le CAM (5 000 \$), sous réserve du soutien du CALQ et du CAC, qui eux rejettent le projet soumis, principalement la méthode de recherche-action proposée.

Les analystes externes; le blocage

Le RCAAQ convient unilatéralement d'un mandat avec des analystes externes, la firme Daigle/Saire, en vue d'évaluer le coût de la réalisation d'un diagnostic et d'une analyse des scénarios de mutualisation possibles pour les trois regroupements : CQAM, RAIQ et RCAAQ. Le mandat à réaliser consiste alors à analyser la situation de chacun des organismes avant de dresser un portrait objectif des convergences ou des divergences entre les trois entités. Ce portrait aurait notamment couvert des éléments comme la mission, l'identité, la culture organisationnelle, le membrariat, les services et le financement des diverses activités, pour chacune des organisations concernées.

Ce portrait devait servir de base pour évaluer si, et comment, ces trois organismes pourraient mieux collaborer, développer des synergies, mutualiser des ressources et des services — ou carrément se réinventer ensemble. Ces divers scénarios à imaginer et à examiner devaient, peu importe l'issue, avoir des répercussions positives sur la poursuite des missions de chacun des regroupements et accroître l'efficacité des ressources, pour le plus grand bénéfice des membres qu'ils rassemblaient.

Au printemps 2019, face aux objections du RAIQ quant à la forme et aux coûts de l'exercice, un deuxième devis est demandé à George Krump de la firme Daigle-Saire pour réaliser un mandat visant à analyser la situation de chacune des organisations avant de dresser un portrait objectif de la compatibilité des trois entités. L'objectif de ce portrait diagnostique servirait de base pour évaluer ensuite comment, encore, les trois regroupements pourraient mieux collaborer, mutualiser des ressources et des services ou carrément se réinventer par le biais d'une fusion, par exemple.

D'un commun accord, les trois regroupements rejettent la proposition de la firme après avoir demandé plusieurs ajustements afin de simplifier et d'accélérer le processus. C'est l'impasse.

Grâce à la persévérance des directrices générales du CQAM et du RAIQ, les trois organismes s'entendent pour tenir une rencontre conjointe de leurs administrateur·trice·s et de leurs directions générales.

4. Vers l'accord d'intégration

Face à la stagnation du processus entamé depuis plus de quatre ans, les administrateur·tric·es des trois regroupements décident d'organiser une [journée de travail](#) qui prendra la forme d'un atelier. Celle-ci se tient à Montréal, le 4 septembre 2019, et est animée par Hanneke Ronken en collaboration avec Amandine Gauthier, de ECTO coworking.

Le mandat confié aux deux consultantes était de réunir les membres des conseils d'administration des trois organismes, ainsi que leurs trois directions, pour un exercice visant à répondre collectivement à la question suivante :

“Souhaitons-nous poursuivre notre démarche d'intégration dans le cadre d'un chantier intensif?”

En considérant que les objectifs d'une telle intégration seraient de :

- travailler à un mouvement fédérateur pour toute la communauté des arts dits actuels (médiatiques, numériques, visuels et interdisciplinaires);
- soutenir la recherche et l'expérimentation en art;
- s'assurer du développement de la diffusion sur l'ensemble du territoire;
- mutualiser et augmenter nos services et nos partenariats;
- faire front commun auprès des gouvernements et conseils des arts;
- se doter d'une meilleure représentation politique pour l'ensemble de notre secteur;
- bénéficier d'une attention médiatique accrue.

Les résultats de la rencontre de travail des trois conseils d'administration et de leurs directions générales sont sans équivoque, relevons ci-dessous certains points saillants :

- de nombreuses valeurs, une grande part des visions et des mandats sont partagés par les trois regroupements ;

- l'adhésion de nombreux organismes à plus d'un des trois regroupements témoigne de cette communauté d'esprit ;
- les trois organismes ont en partage de concentrer leur mission sur la défense et la promotion des pratiques artistiques vouées à l'expérimentation et à la recherche ;
- la capacité de représentation de chaque regroupement est diluée par la transversalité des problématiques qui reposent sur trois organisations indépendantes.

Parce que de nombreuses valeurs et plusieurs combats sont communs aux trois regroupements, et puisque le ralliement des forces est une opportunité pour “le développement d'un levier plus important pour l'amélioration des conditions socioéconomiques des artistes et des travailleur·e·s culturel·le·s” ainsi qu'une occasion d'atteindre “une plus grande reconnaissance”, les représentant·e·s des trois conseils d'administration votent à l'unanimité pour la mise en œuvre d'un chantier intensif menant à l'intégration des trois organisations.

Deux étapes sont identifiées pour le lancement des travaux :

- la rédaction d'une lettre commune par les trois président·e·s affirmant une communauté d'esprit et une volonté d'aller de l'avant avec le projet d'intégration ;
- la recherche de financement en vue du travail de recherche et d'analyse ainsi que pour embaucher une coordination responsable de la gestion et de l'organisation de l'ensemble de la démarche.

La lettre des trois président·e·s : l'expression d'une volonté ferme

Entérinée par les conseils d'administration en octobre 2019, la [lettre](#) rédigée par les présidences des trois organismes est transmise aux membres le 30 octobre. Le document fait état de l'ensemble de la démarche des dernières années et des résultats de l'atelier de travail tenu en septembre qui ouvrent le chantier devant mener à l'intégration des trois regroupements.

Quatre objectifs à court terme y sont spécifiés :

- réunir les ressources nécessaires pour soutenir le développement du projet d'intégration;
- modéliser la forme organisationnelle, la vision, la mission, le mandat, la structure budgétaire, le membrariat de ce que pourrait être la nouvelle entité;
- établir la liste des défis et des écueils d'un tel projet pour chacune des organisations;
- soumettre une proposition claire aux membres de chacun des organismes lors d'assemblées générales spéciales à l'automne 2020.

Le comité de pilotage se transforme alors en **comité d'intégration** composé de deux représentant·e·s délégué·e·s par chacun des conseils d'administration des trois regroupements. Les trois associations conviennent qu'une personne chargée de la coordination du projet sera recrutée, que le comité d'intégration veillera à rédiger un document faisant état du résultat de ses réflexions et des conclusions qui serviront à établir la proposition finale. Les échéances sont courtes : 12 mois seulement avant la tenue des assemblées générales spéciales.

Le comité d'intégration : ses objectifs et ses règles de fonctionnement

Le comité d'intégration est constitué officiellement en novembre 2019. Il regroupe Éric Desmarais (président) et François Toussaint (vice-président) du CQAM, Gilles Arteau (administrateur) et Vincent de Repentigny (vice-président) du RAIQ ainsi que Manon Tourigny (présidente) et France Choinière (vice-présidente) du RCAAQ. Le comité travaillera à modéliser la nouvelle entité en définissant sa forme organisationnelle, sa vision, sa mission, son mandat, sa structure budgétaire et son membrariat afin de soumettre une proposition aux membres des trois regroupements dans les délais prescrits. Pour remplir son mandat à si court terme, le comité doit budgéter l'ensemble de l'opération, déposer à nouveau des demandes de financement auprès des bailleurs de fonds et procéder à l'embauche d'une personne à la coordination. Ce travail sera fait de concert avec les directions générales.

Les demandes de financement

L'opération chiffrée, trois demandes de financement sont déposées. La première est acheminée au CALQ. Les projets d'études de faisabilité, de retombées et les projets de recherche-action sont abandonnés. Les responsables du CALQ ayant signifié qu'ils étaient plus intéressés à financer le projet de fusion que les études y menant, c'est la proposition qui leur est faite. Un montant de 45 000 \$ est attribué à la fin novembre 2020.

La deuxième demande de financement est déposée au Conseil des arts du Canada dans le cadre du programme *Innovation et développement du secteur*. Cette demande comporte des éléments de transfert de connaissances et fait valoir l'approche innovante et transversale de l'opération (regrouper des artistes, des organismes et des travailleur·se·s culturel·le·s sur la base d'une posture (l'expérimentation et la recherche en arts) plutôt que sur la base traditionnelle d'une

discipline artistique ou d'un modèle organisationnel ou d'un statut. Les retombées de la démarche pourraient être importantes, mais la documentation de la démarche, des façons d'y parvenir, des écueils rencontrés sont aussi des données de grande valeur pour l'ensemble du secteur artistique canadien. Une subvention de 64 500 \$ est accordée à cet effet à l'automne 2020.

À ces sommes obtenues auprès du CALQ et du CAC s'ajoute le montant de 5 000 \$ attribué par le CAM en 2018, conditionnel à un engagement financier du CALQ et du CAC.

C'est ainsi que le comité d'intégration disposera de 114 500 \$ pour mener à bien ses opérations.

L'embauche d'une personne à la coordination

Le comité arrive vite à la conclusion qu'il lui sera impossible d'attendre les résultats des demandes de financement avant de procéder à l'embauche d'une personne responsable de coordonner l'ensemble des travaux. Le CQAM ayant créé en 2019 un fonds de 20 000 \$ dédié au projet de fusion propose aux autres regroupements d'avancer les fonds nécessaires à cette embauche sous la condition de séparer à parts égales les frais engagés si les réponses aux demandes de financement s'avéraient négatives. Advenant des réponses positives, cette somme sera remboursée à même les fonds octroyés. L'offre est acceptée par les deux autres partenaires et, suite à un appel à propositions, Mme Sylvie Raymond est embauchée dès février 2020.

5. Discussions préliminaires, méthode de travail, échéancier et outils de communication et de consultation

Le comité se pose d'abord la question de sa marge de manœuvre et de ses pouvoirs. Il est évident qu'un tel projet repose sur l'adhésion (ou non) des membres des trois organisations. Ni les membres du comité, ni les administrateur·trice·s ne disposent de pouvoir sur l'adoption des documents de fondation d'une nouvelle entité. Le comité décide de clarifier dès le départ la nature de ses travaux : il s'agira d'une modélisation, d'une proposition réalisée au meilleur de la connaissance des membres du comité, représentatifs de leurs milieux respectifs.

Ce terme de modélisation sera mis de l'avant tout au long des travaux, des communications et des consultations. Il permet d'adopter une position d'ouverture lors des discussions avec les membres des regroupements. Il évite de positionner le comité en tant qu'entité supra organisationnelle disposant de tous pouvoirs. En somme, le comité se donne la mission de présenter aux membres des trois organismes un modèle de déclaration de principe, d'énoncé de mission, de terminologie et de structure organisationnelle le plus complet possible validé par des conseillers comptable et juridique et par les CA.

De l'atelier de travail de septembre 2019 se dégagent plus de questions, d'enjeux et d'opportunités qu'une vision fondatrice qui ferait converger jusqu'à la fusion les mandats et missions des trois regroupements actuels. L'énoncé de mission représente pour le comité d'intégration le premier élément à définir puisqu'il s'agit du fondement même de l'initiative. À maintes reprises les discussions se heurtent à la difficulté de s'entendre sur la terminologie à employer.

Par exemple, comment caractériser les pratiques artistiques défendues par les trois organisations autrement que par leurs identifications disciplinaires ? Comment sortir de dénominations exclusives à certains secteurs ou modèles de gestion — par exemple l'autogestion, les arts actuels, les arts numériques, les arts interdisciplinaires — dont le maintien ferait du nouveau regroupement un consortium à multiples facettes ? Comment éviter les innombrables débats sur la spécificité ? Pour le comité d'intégration, la solution réside dans la révision complète de la terminologie d'usage qui est au cœur des valeurs, des missions et de l'identité historique propres à chacun des regroupements.

Dès ses premières discussions, et dans le contexte de la pandémie, le comité détermine qu'il devra se rencontrer sur une base régulière pour respecter les échéances : les six membres conviennent donc de tenir une réunion statutaire de 90 à 120 minutes hebdomadairement en mode virtuel. Ils conviennent également de recourir à des outils de partage à distance pour la rédaction, la correction et l'archivage des documents de travail. De plus, le comité se dote d'un plan de travail, d'un échéancier et d'une méthodologie intégrant des outils de communication et de consultation avec les membres, qui se déclinent ainsi :

1. Révision de la terminologie
2. Conception d'un énoncé de vision/mission
3. Communication auprès des membres et consultation :
 - a. Infolettres
 - b. Deux webinaires de présentation et de discussion
 - c. Sondage testé auprès des CA puis soumis aux membres
4. Développement de la structure organisationnelle :
 - a. Éléments de règlements généraux
 - b. Budget de fonctionnement
 - c. Structure opérationnelle
5. Communication auprès des membres et consultation :
 - a. Infolettres
 - b. Trois webinaires de présentation et de discussion
 - c. Sondage testé auprès des CA puis soumis aux membres
6. Intégration des directions générales au comité
7. Analyse des sondages
8. Révision de l'ensemble des éléments
 - a. Révision légale avec le conseiller juridique
 - b. Révision budgétaire avec l'experte-comptable
9. Préparation des assemblées générales spéciales et logistique
10. Rédaction de l'accord de fusion, de concert avec le consultant juridique
11. Rédaction d'un projet de règlements généraux, de concert avec le consultant juridique
12. Rédaction des principes de transformation du comité d'intégration en comité de transition et son mandat
13. Exploration des étapes subséquentes à l'accord de fusion
14. Tenue des AGS — Forum des membres et vote (procédures)

6. Le modèle proposé : les problèmes, les questionnements, les solutions

L'énoncé de mission et la déclaration de principe

Le premier chantier est celui de l'énoncé de mission. Un tel énoncé correspond au mandat ; il fait l'économie d'un positionnement sociopolitique. Le comité est d'avis qu'une déclaration de principe doit positionner le nouvel organisme.

Le travail de fond effectué par le comité de pilotage dans les années précédentes sert de point d'ancrage. Il est d'ores et déjà convenu que la représentation de ce milieu intégré doit se faire sur

une autre base que celle des disciplines. Rappelons que, depuis quelques années, les conseils des arts s'éloignent de cette approche par silo disciplinaire et que de nombreux artistes évoluent simultanément dans plus d'une discipline. Les regroupements doivent par conséquent s'adapter à cet état de fait.

Sur quelles bases se regrouper alors ? Qu'est-ce qui unit les membres de nos trois regroupements ? Le comité de pilotage suggère une position commune : les pratiques artistiques de recherche et d'expérimentation. Le comité d'intégration entreprend la rédaction de l'énoncé de mission à partir de cette prémisse. Mais cet énoncé fait problème pour des raisons de terminologie. Qu'est-ce qu'une pratique expérimentale ou de recherche ? Les membres provenant de la famille des arts cinématographiques (CQAM), par exemple, se reconnaissent-ils ou elles dans cette terminologie ? La réponse — négative — de cette communauté pointe plutôt vers la notion d'indépendance. Le terme est ajouté au lexique terminologique en développement.

Expérimentation, recherche, indépendance. Ces trois termes accompagnent toutes les réflexions du comité d'intégration, lui permettant de poser les fondations de cette nouvelle entité. La chose n'est pas banale ; elle constitue une transformation profonde de la culture de tout un milieu où la norme est de se définir par son appartenance disciplinaire. Compte tenu de l'évolution des pratiques, le comité d'intégration voit dans cet usage d'un nouveau vocabulaire un consensus potentiel. Les trois termes sont précisés dans un lexique qui, au fil des réunions, s'enrichit de plusieurs autres définitions. Cette première phase se conclut par la rédaction d'une déclaration de principe, d'un énoncé de mission et d'un lexique permettant d'en circonscrire les significations. Les termes suivants font partie du [lexique](#) : Œuvre indépendante, Œuvre de recherche, Œuvre d'expérimentation, Artiste, Artiste professionnel·le, Collectif d'artistes, Travailleur·e culturel·le, Collaborateur·trice, Organisme artistique professionnel, Centre d'artistes autogéré, Coopérative solidaire, Tiers indépendant, Équité et Développement durable.

LA DÉCLARATION DE PRINCIPE : Dédié aux pratiques artistiques indépendantes, X considère que l'avancement ainsi que la reconnaissance de l'expérimentation et de la recherche en art doivent s'exercer librement, sans souci de rentabilité, et ce dans des perspectives de développement durable et d'équité.

LA MISSION : La nouvelle personne morale regroupe et soutient des artistes, des collectifs d'artistes, des organismes, notamment des centres d'artistes autogérés, des travailleur·e·s culturel·le·s et autres collaborateurs·trice·s qui contribuent à la réflexion, au développement ou à la diffusion de la création indépendante, de la recherche et de l'expérimentation en art.

Une première consultation des membres a lieu au mois de juin 2020. L'ensemble de la terminologie proposée est d'abord présenté aux administrateur·trice·s des trois regroupements ; après réception de leurs commentaires, ces libellés sont portés à l'attention des membres par les services de communication de chaque organisation. Deux webinaires suivent puis un sondage est acheminé aux administrateur·trice·s et enfin à l'ensemble des membres des trois organismes. Une déclaration de principe, un énoncé de mission ainsi qu'un lexique y sont soumis pour évaluation. La participation aux webinaires et au sondage fut faible. Les [réponses des participant·e·s](#) sont très largement favorables aux propositions.

À la suite d'une courte pause lors des vacances estivales, le comité d'intégration amorce la deuxième phase de ses travaux : le modèle organisationnel et le budget de fonctionnement.

Le modèle organisationnel

De longues discussions ont lieu à propos de certaines problématiques sur la représentativité. Comment composer un conseil d'administration représentatif de la diversité des membres tout en sauvegardant son efficacité ? Comment assurer une représentativité régionale équitable ? Égalitaire, paritaire et inclusive ? Faut-il départager les pouvoirs entre les organismes, les collectifs et les individus en modulant par exemple la valeur des votes ou le nombre de sièges décisionnels ? Quels mécanismes mettre en place afin d'accueillir des points de vue complémentaires à ceux du membrariat (économie sociale, milieu de l'architecture, recherche universitaire, etc.) ? Quels outils mettre en place pour favoriser un règlement démocratique à de possibles conflits entre certaines catégories de membres ?

La modélisation de la structure organisationnelle engendre moult réflexions. Combien d'employé·e·s proposer, à quels postes et avec quels mandats ? Devons-nous opter pour une codirection ou une direction générale ? L'ajout d'un bureau dans la Capitale-Nationale est-il

garant d'une meilleure représentativité régionale et d'une efficacité accrue des démarches politiques ? Est-il pertinent de maintenir un poste en développement numérique, similaire à celui d'agent-e de développement numérique (ADN) actuel-le dont le salaire est subventionné par le MCCQ ? Doit-on réserver une enveloppe budgétaire pour l'embauche de délégué-e-s régionaux permettant l'acquisition de connaissances en provenance des territoires et l'amélioration des relations entre la nouvelle entité et les instances régionales ? Au fil des discussions, nous croyons que le modèle de [structure organisationnelle](#) répond aux enjeux les plus importants.

En parallèle à ces travaux, un sous-comité s'affaire à fusionner les budgets d'exploitations et les états financiers des trois regroupements et à en faire une synthèse en distinguant les revenus et les dépenses non récurrentes pour qu'en résulte un [budget d'exploitation](#) à minima. Ce volet des travaux vise à déterminer la marge de manœuvre dont disposerait la nouvelle entité pour mettre en place sa structure opérationnelle dès sa première année d'existence. Ces travaux sont révisés par Sophie Houle, experte-comptable qui atteste du réalisme financier de la démarche.

Le fruit de ce deuxième chantier, portant essentiellement sur une proposition de structure organisationnelle, est présenté en octobre 2020 aux membres des trois regroupements. Trois webinaires sont organisés et un sondage acheminé. L'un des webinaires se déroule dans le cadre d'une assemblée générale des membres du RCAAQ. Nous avons perçu une grande adhésion à nos propositions qui aurait dû se traduire dans les réponses au [sondage](#). Les faits se sont avérés quelque peu différents.

7. La préparation des assemblées générales spéciales : organisation et contenu

Le comité d'intégration propose que les trois assemblées générales spéciales se déroulent simultanément dans des espaces de délibération distincts. En cette période de pandémie, un sous-comité se charge d'assurer le bon déroulement de ces assemblées en mode virtuel. Les services de la Coop de solidarité WebTV sont retenus; cette entreprise d'économie sociale dispose d'une solide expertise en milieu communautaire et syndical. Les opérations requises pour

garantir le respect des règles de telles assemblées, notamment l'identification des membres de plein droit et la validité de leur vote, réclament le travail d'une équipe nombreuse et assidue.

Les membres présents virtuellement devront se prononcer par un vote d'au moins au 2/3 sur une requête de fusion comportant l'acte d'accord de fusion. À la suggestion de notre conseiller juridique, maître Normand Tamaro, qui prône la plus grande transparence, cet [acte d'accord](#) reprend l'essentiel des travaux du comité qui ont été soumis aux membres des trois regroupements. Pour le même motif de transparence et à la suggestion du conseiller juridique, le comité supervise la rédaction d'un avant-projet de [Règlements généraux](#) qui reprend à son tour l'essentiel des travaux du comité et sera déposé pour information lors des assemblées générales spéciales. Ordre du jour et documents sont portés à la connaissance des membres le 17 novembre 2020.

À l'approche des assemblées générales spéciales, les membres du comité se préoccupent du fait que des amendements possiblement nombreux et diversifiés — que le dépôt d'un projet de Règlements généraux pourrait nourrir — occultent l'objectif premier de ces assemblées, soit d'adopter ou non le principe et les orientations générales d'un accord de fusion engageant les trois organismes. Normand Tamaro propose au comité de faire appel à l'outil juridique de la contre-lettre.

La contre-lettre

Le comité d'intégration et les membres des conseils d'administration du Conseil québécois des arts médiatiques, du Regroupement des arts interdisciplinaires du Québec et du Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec conviennent de ce qui suit :

La requête de lettres patentes de fusion présentée pour adoption lors des assemblées générales spéciales du 1^{er} décembre 2020 a pour but d'éviter des délais administratifs et de procéder, avant l'assemblée de fondation, à des tâches préalables à la mise en place d'un nouveau regroupement.

L'accord de fusion, qui comporte plusieurs des propositions du comité d'intégration, présente un modèle de l'architecture de base de la fusion envisagée. Les éléments proposés dans l'accord de

fusion feront l'objet de discussions et d'amendements jusqu'à l'adoption des règlements généraux du nouveau regroupement.

Pour favoriser le bon déroulement des assemblées générales spéciales, il est entendu que les questions soulevées par ce modèle et les amendements qui seraient suggérés seront reçus par chacune des assemblées à titre indicatif et consignés au procès-verbal pour discussions ultérieures. De cette façon, les membres présent·e·s à chacune des assemblées spéciales se prononceront sur le principe même de la fusion.

Les amendements retenus par la suite entraîneront conséquemment des demandes de modification à l'accord de fusion auprès du Registraire des entreprises.

Ce document est signé par les administrateur·trice·s de chacun des regroupements.

Le comité d'intégration comprend bien que ni lui ni les membres réuni·e·s en assemblées générales spéciales pour donner leur accord au projet de fusion n'ont le pouvoir d'adopter les règlements généraux de la nouvelle entité — ceux-ci ne pouvant être entérinés que par l'assemblée de fondation de la nouvelle entité. Le comité d'intégration juge néanmoins que, par souci de transparence et parce qu'elle est connue d'une grande partie des membres, la forme règlements généraux permet de se projeter vers ce que pourrait être la nouvelle entité et d'en imaginer la structure. Bien que l'outil soit clair, il porte, par sa forme légale, une aura d'immuabilité et d'autorité qui peut susciter des débats prématurés. Le comité d'intégration réaffirme que son rôle se limite à la modélisation d'une nouvelle entité en devenir et que le vote doit porter exclusivement sur un accord de fusion.

Deux semaines avant les assemblées générales spéciales se manifestent des chaînes de courriels issus de membres du RCAAQ dénonçant l'ensemble de la démarche, la qualifiant de prise de contrôle des deux autres organisations sur la leur. Usant de faussetés rhétoriques, de raccourcis fallacieux et d'un appel au boycottage, la démarche a tout d'un sabotage. Alors que ces quelques membres sèment la désinformation, d'autres membres du RCAAQ semblent prendre soudainement connaissance du projet, bien que la discussion entre les trois regroupements dure depuis plus de six ans.

La démarche serait trop rapide ? Le RCAAQ a-t-il souffert au fil des ans d'une carence des communications avec son membrariat ou d'un manque de transparence ? Croit-on que la démarche ne prend pas en compte l'identité du RCAAQ et son historicité ?

Reviennent des questions identitaires qui ont animé les premiers travaux du comité d'intégration, soit l'élaboration d'un lexique terminologique reflétant une volonté d'accueillir une grande diversité de pratiques, sans cloisonnement disciplinaire ou de gouvernance. Resurgissent des questions comme : que deviendra le principe de l'autogestion ? L'appellation « art actuel » ? Pourquoi effacer les disciplines ? Il s'agit nettement d'un pas de recul, puisque ces questions ont été discutées dès la première phase de communication et de consultation, en juin 2020.

Malgré la controverse, les assemblées générales spéciales des trois organismes se tiennent comme prévu le 1^{er} décembre 2020. Plus de 40 % des membres des trois regroupements y participent. En dépit de tous les efforts déployés par le comité d'intégration pour insuffler un vent de solidarité à la démarche, le [forum](#) tenu en matinée, précédant les assemblées générales spéciales, est l'occasion de scènes disgracieuses : appropriation du temps de parole, remise en question de l'ensemble des travaux du comité d'intégration, affronts envers les experts présents (financier et juridique) semant le doute quant à leur impartialité, retranchement identitaire, méfiance quant au partage des ressources financières. Bref, tout y passe.

Votes des assemblées générales spéciales : des résultats éloquentes

Au sortir de leurs débats rassemblant bon nombre de leurs adhérents, les trois regroupements décident, par un vote favorable à 90 % des membres présent·e·s, de poursuivre leurs échanges en vue d'un accord final dans les prochains mois. Il importe de noter que chacune des assemblées doit voter au $\frac{2}{3}$ des membres présent·e·s sur le protocole d'accord de fusion et sur la requête de fusion alors que la résolution concernant la formation et le mandat d'un comité de transition fait l'objet d'un vote à majorité simple.

Les membres du CQAM et du RAIQ adoptent l'accord et la requête de fusion avec des corrections mineures. La résolution concernant la formation et le mandat du [comité de transition](#) est aussi adoptée sans problème par le RAIQ et le CQAM.

Sous réserve, sans rejeter le projet d'intégration et avant d'entériner l'accord de fusion, les membres du RCAAQ adoptent la résolution suivante : Il est proposé par Charlotte Panaccio-Letendre, appuyée par Sébastien Harvey que les membres du RCAAQ sont d'accord avec le principe de fusion sous réserve que le dépôt des lettres patentes et l'acte de fusion soient entérinés par les membres du Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec en assemblée générale spéciale, à la suite d'un processus d'information et de discussion, mené par le RCAAQ, notamment mais pas exclusivement, sur la clause 2.4 Administrateurs (RE-804 (2020-05) du projet d'acte d'accord et sur la dénomination avant le dépôt au registraire.

(Adopté à l'unanimité)

Les membres du RCAAQ adoptent le mode de composition et le mandat du comité de transition, qui remplace le comité d'intégration.

Le RCAAQ met alors sur pied un comité consultatif interne, dont la composition est déterminée par la direction de l'organisme, pour mener une révision de l'acte d'accord de fusion et un second processus de consultation auprès de ses membres. Il est entendu que la proposition finale d'acte d'accord de fusion modifié sera validée et modifiée, s'il y a lieu, par le conseil d'administration du RCAAQ ; elle sera soumise pour approbation à ses partenaires, le CQAM et le RAIQ, avant d'être proposée à ses membres lors d'une seconde assemblée générale spéciale.

Il est convenu avec le comité de transition que le RCAAQ doit faire connaître sa contreproposition dans la première semaine de mars 2021, échéance finalement reportée au 12 mars. D'un commun accord, le comité de transition décide de conserver le calendrier prévoyant la tenue d'une assemblée de fondation en juin 2021.

Le 16 mars 2021, les membres du RCAAQ se réunissent en assemblée générale spéciale pour une deuxième fois, après celle du 1^{er} décembre 2020. Ils sont invités à se prononcer à nouveau sur une fusion éventuelle avec le CQAM et le RAIQ.

La nouvelle entente d'accord de fusion, négociée par les délégués du RCAAQ au comité de transition et agréée par chacun des conseils d'administration des trois regroupements, intègre la présence de représentant·e·s d'au moins trois centres d'artistes au sein du conseil

d'administration de la nouvelle entité. Elle protège les enjeux sectoriels des partenaires d'origine, tant disciplinaires que de gouvernance, en créant d'office une veille garante d'une saine évolution de leurs mandats initiaux respectifs.

L'accord de fusion révisé est proposé à l'unanimité par les administrateur·trice·s du RCAAQ et soutenu par sa directrice générale et son équipe. Il est pourtant rejeté par un vote secret de 17 membres en faveur, 16 membres contre et 3 abstentions. Rappelons que l'importance de la décision impose un vote au deux tiers.

Le refus pour la seconde fois, et bien que minoritaire, de l'Acte d'accord de fusion entre le CQAM, le RAIQ et le RCAAQ, par l'assemblée des membres du RCAAQ, marque d'une manière tangible l'écart entre des perspectives d'avenir prometteuses — fédératrice et participative — pour l'organisme et la volonté de statu quo d'une portion significative des membres qui préfère une certaine homogénéité du membrariat, aux dépens d'une ouverture vers d'autres disciplines et d'autres modèles de gestion.

Ce vote à l'encontre de l'acte d'accord de fusion de la part du RCAAQ laisse le membrariat de l'organisme profondément polarisé et appelle à une profonde introspection sur les valeurs même de l'organisme et sa raison d'être. Cette division est rendue manifeste par la démission de trois administratrices principales au conseil d'administration du RCAAQ qui occupaient les postes de présidente, vice-présidente et trésorière.

Le CQAM et le RAIQ, pour leur part, regrettent ce dénouement qui ralentit le mouvement fédérateur ayant mobilisé une majorité de nos pairs du milieu des arts indépendants de recherche et d'expérimentation. Sur la base de l'accord de fusion adopté en décembre 2020, le CQAM et le RAIQ proposent à leurs membres de poursuivre l'atteinte d'une intégration de leurs activités d'ici juin 2021.

8. Fondation du regroupement de pairs des arts indépendants de recherche et d'expérimentation - REPAIRE

Les délibérations de l'assemblée générale spéciale du RCAAQ tenue le 16 mars 2021 ayant abouti en un retrait du RCAAQ du projet, différents éléments du processus de fusion ont dû être reconsidérés, sans compter que ce retrait de dernière instance privait le comité de transition alors en place de deux de ses membres. Bien que bousculé par le retard provoqué par les reports successifs du RCAAQ, la perte de certains de ses membres et, disons-le, par un certain sentiment d'avoir été floué, le comité de transition a poursuivi les démarches menant à la fusion, appuyé par les conseils d'administration du CQAM et du RAIQ.

Soulignons quelques questions suscitées par le retrait de l'un des partis et les décisions qui suivirent.

1. Le comité de transition pourra-t-il respecter le calendrier prévu malgré les délais encourus ?

Bien que conscient des difficultés que comporte la fondation du nouveau regroupement pour la fin juin 2021, le comité de transition maintient l'objectif établi, évaluant qu'il n'y a pas d'avantages significatifs à reporter ce qui sera de toute manière une mise en œuvre mouvementée. Dans tous les cas de figure, le nouveau regroupement fera face à une année de transition marquée par de nombreuses démarches administratives, par la réorganisation de l'équipe de travail, par la refonte des outils de communication et celle des services aux membres.

2. Compte tenu du retrait du RCAAQ, le comité de transition doit-il poursuivre son mandat en conservant ou en modifiant les termes de la plus récente proposition convenue avec le RCAAQ?

Rappelons que cette proposition intègre la présence de représentant·e·s d'au moins trois centres d'artistes au sein du conseil d'administration de la nouvelle entité et qu'elle protège les enjeux sectoriels des partenaires d'origine, tant disciplinaires que de gouvernance, en créant d'office une veille garante d'une saine évolution de leurs mandats initiaux respectifs.

Le comité de transition a choisi de revenir à la proposition d'origine puisque la désignation de sièges réservés aux centres d'artistes autogérés ainsi que la préservation d'enjeux disciplinaires s'avérait davantage un compromis raisonnable visant à réunir les trois partis qu'une nécessité dans l'atteinte de cet objectif de représenter l'ensemble du milieu des arts indépendants de recherche et d'expérimentation. Poursuivant les réflexions des différents comités successifs et des conseils d'administration dont ils sont issus, le comité de transition est revenu à cette prémisse - prise en considération tout au long du processus- que le dénominateur commun définissant le membrariat ne pouvait être un champ disciplinaire ou un mode de gouvernance. Ainsi, les règlements généraux du nouveau regroupement mentionnent le centre d'artiste autogéré parmi les organismes potentiellement membres et en offrent une définition succincte afin de mettre en évidence leur apport considérable à l'évolution du milieu que nous représenterons, sans que pour autant des sièges leur soient attribués d'office.

Après révision des textes juridiques et des prévisions budgétaires -nécessaire suite au retrait du RCAAQ-, et que soit désigné des administrateurs provisoires pour la demande des lettres patentes auprès du Registraire des entreprises, le comité de transition a convoqué une assemblée générale de fondation. Assemblée générale de fondation dont l'ordre du jour comporte deux points principaux : adopter avec ou sans amendement le projet des règlements généraux et procéder à l'élection des administrateur·trice·s.

Un premier projet de règlements généraux est soumis aux membres des trois regroupements pour information le 1^{er} décembre 2020, les trois regroupements étant alors concernés. À la lumière du désistement du RCAAQ ainsi que des commentaires et questions reçus, une nouvelle proposition de règlements généraux est acheminée aux membres du CQAM et du RAIQ le 26 mai 2021. Cette version mise à jour s'accompagne d'une procédure d'amendement préalable visant à simplifier et à adapter le déroulement des débats au contexte d'une assemblée générale tenue en visioconférence (compte tenu du contexte pandémique). Cette procédure rend possibles l'analyse et le regroupement des amendements avant leur soumission aux membres de l'assemblée.

Le 3 juin 2021, REPAIRE reçoit ses lettres patentes. Le 29 juin 2021, les membres du REPAIRE adoptent leurs règlements généraux sans amendement et procèdent à l'élection de leurs premiers administrateur·trice·s. Cette élection met au banc d'essais une formule complexe de composition de CA -telle que déployée dans les règlements généraux de l'organisme- ayant pour objectif de refléter la diversité du milieu des arts indépendants de recherche et d'expérimentation.

Conclusions

La démarche

Ci-dessous, certains points particulièrement pertinents et efficaces de la démarche empruntée par nos regroupements :

- Confier le travail à un nombre réduit de délégué·e·s dûment mandaté·e·s par leur conseil d'administration ; ces mandataires bénéficiant de suivis réguliers de leur CA
- S'assurer de séances de travail fréquentes et régulières, selon un calendrier préétabli
- Déléguer à une ressource externe la coordination de l'ensemble de la logistique

Résumée ainsi, la démarche adoptée semble occulter le rôle décisif des directions générales des regroupements. Pourtant, ces directions sont des intermédiaires essentiels à une saine circulation de l'information tant en amont qu'en aval puisqu'elles assurent une mise à jour régulière des travaux du groupe de travail auprès des administrateur·trice·s et des membres de chaque regroupement. Au terme de plusieurs années de travail, force est de constater que malheureusement ce rôle n'a pas été endossé de manière souhaitable par l'ex-directeur général du RCAAQ.

Par conséquent, nous soulignons l'importance de la transparence du processus, de même que la nécessité de bien réguler et vérifier la circulation des informations tout au long d'un processus où la gestion de la transmission des informations est laissée à chacune des parties prenantes.

Nous soulignons, par ailleurs, l'apport déterminant que constitue l'embauche d'une ressource externe pour la coordination d'un tel projet, et en profitons pour mentionner l'excellence du travail fait à ce titre par madame Sylvie Raymond de février 2020 à septembre 2021.

Les résistances vs les acquis :

De nombreuses inquiétudes se sont manifestées au sein des trois regroupements à propos du devenir de certains champs disciplinaires, qu'il s'agisse du cinéma indépendant, des arts indisciplinés ou de la confusion potentielle entre l'art et l'industrie numérique. Nombre de membres redoutaient qu'une dissolution des distinctions -tant disciplinaires que de modèles de gouvernance- concoure à un affaiblissement du pouvoir de représentation et, du coup, à un relâchement des revendications. En mettant l'accent sur ce qui unit les membres des regroupements, ces inquiétudes se sont estompées graduellement.

Le projet de fusion s'est toutefois heurté à des résistances portées par une mince majorité des membres du RCAAQ. Résistances, qu'il nous est permis avec le recul d'attribuer à une rupture de communication mentionnée ultérieurement. Ces résistances se sont manifestées principalement en :

Une crainte de perdre des labels comme *arts actuels* et *autogestion* ;

Une dépréciation sur la scène internationale du modèle des centres d'artistes ;

Une réticence à mettre en commun les ressources disponibles, entendre le partage d'un budget annuel et d'une copropriété chèrement gagnée ;

Une crainte, à plus long terme, de voir les pouvoirs et les budgets alloués aux centres d'artistes diminuer au profit des artistes, des collectifs ou de toute autre entité organisationnelle.

La mobilisation

REPAIRE entreprend ses activités en comptant parmi ses membres 95 organismes et collectifs, et 232 membres individuel·le·s. La mobilisation de nos membres ainsi que le recrutement de nouveaux membres sont, à notre avis, ce qui validera de manière tangible les engagements et décisions prises.

Annexes

1. [Lettre Arteau](#)
2. [Forum RAIQ](#)
3. [Étude Daniel Proulx](#)
4. [Mémoire RAIQ](#)
5. [La recherche-action](#)
6. [Rapport Hanneke](#)
7. [Lettre des présidences](#)
8. [La terminologie](#)
9. [Résultats Sondage 1](#)
10. [Le modèle organisationnel et le budget prévisionnel a minima](#)
11. [Résultats Sondage 2](#)
12. [L'acte d'accord de fusion](#)
13. [L'avant-projet règlements généraux](#)
14. [Les principales questions soulevées lors des forums et des assemblées générales spéciales](#)
15. [Le mandat du comité de transition](#)