

Administrative Logics in the Work of Jo-Anne Balcaen and Anne-Marie Proulx

La logique administrative dans les oeuvres de Jo-Anne Balcaen et d'Anne-Marie Proulx

Michael DiRisio

Number 94, Fall 2018

Travail
Labour

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/88729ac>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Les éditions esse

ISSN

0831-859X (print)

1929-3577 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

DiRisio, M. (2018). Administrative Logics in the Work of Jo-Anne Balcaen and Anne-Marie Proulx / La logique administrative dans les oeuvres de Jo-Anne Balcaen et d'Anne-Marie Proulx. *esse arts + opinions*, (94), 26–35.

~~À la recon-~~ ~~quête des temps~~ ~~improductifs~~

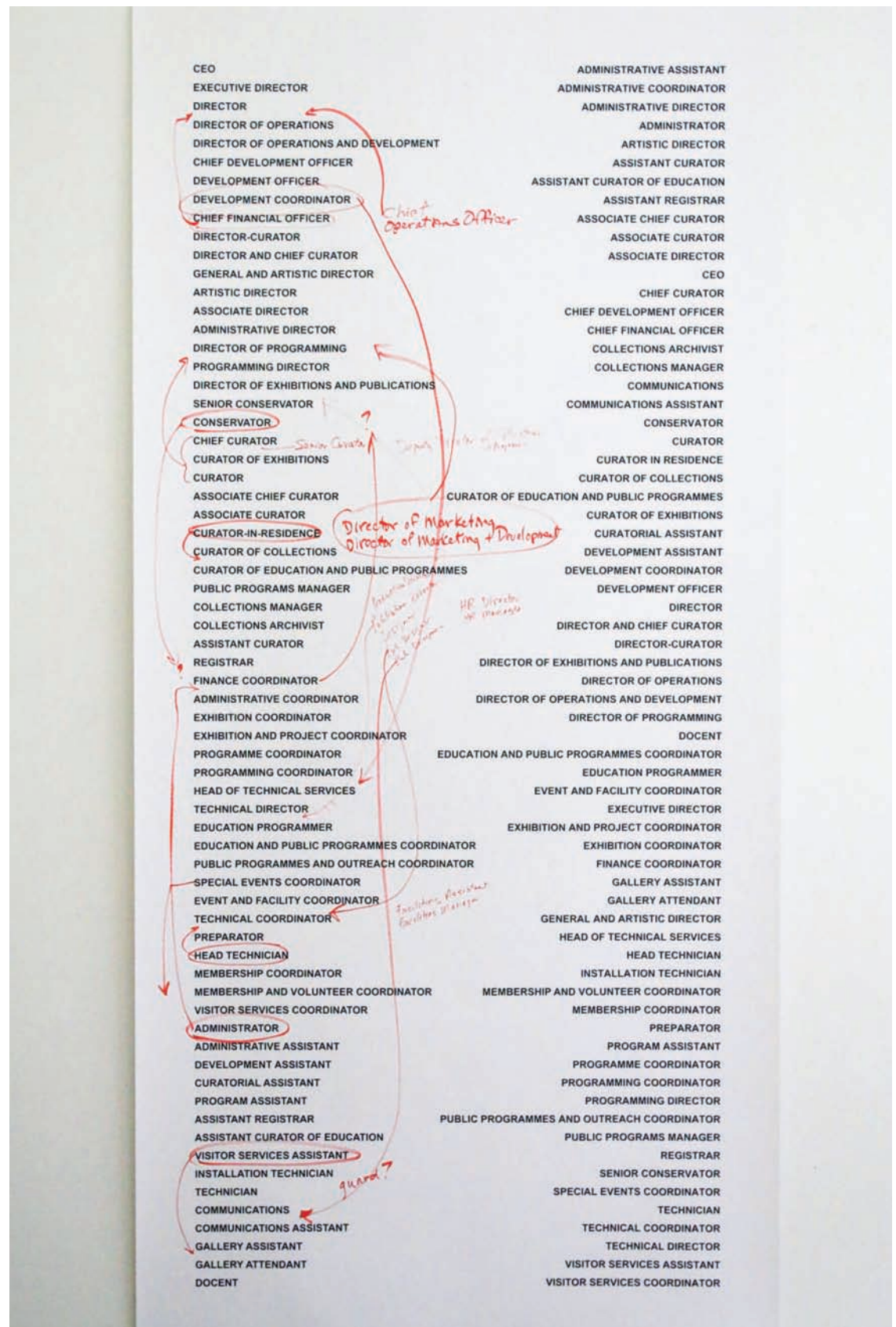
Nathalie
Desmet

~~Neither Artist~~ ~~Nor Worker~~

Marc James
Léger

Administrative Logics in the Work of Jo-Anne Balcaen and Anne-Marie Proulx

Michael
DiRisio

**Jo-Anne Balcaen**

Job Titles by Rank and Alphabetical Order, 2014.

Photo : permission de l'artiste | courtesy of the artist

In the thirty-five years that have passed since the publication of AA Bronson's essay "The Humiliation of the Bureaucrat: Artist-Run Centres as Museums by Artists," (1983) many of the working conditions and challenges faced by artists that he addressed persist, even if the forms that they take have shifted. There continues to be limited communication across the vast distances separating arts communities in Canada; practising artists still feel excluded from major galleries and museums; these institutions continue to wield significant influence over how contemporary art is circulated and understood; and arts funding continues to drive the kinds of practices that are viable. In light of this, self-awareness and irony remain important components of any self-aware art scene.¹

Precarity and systemic inequality are receiving more attention in the arts, but rarely are they positioned in relation to bureaucratic power...

In reflecting on artists who address administrative logics in the arts, such irony is particularly crucial, if only because both *administration* and *logic* can be painfully boring subjects to consider. Yet, through this self-awareness, these artists call for an examination of the often-unquestioned structures within which they work, while undermining the authority that such structures attempt to project.

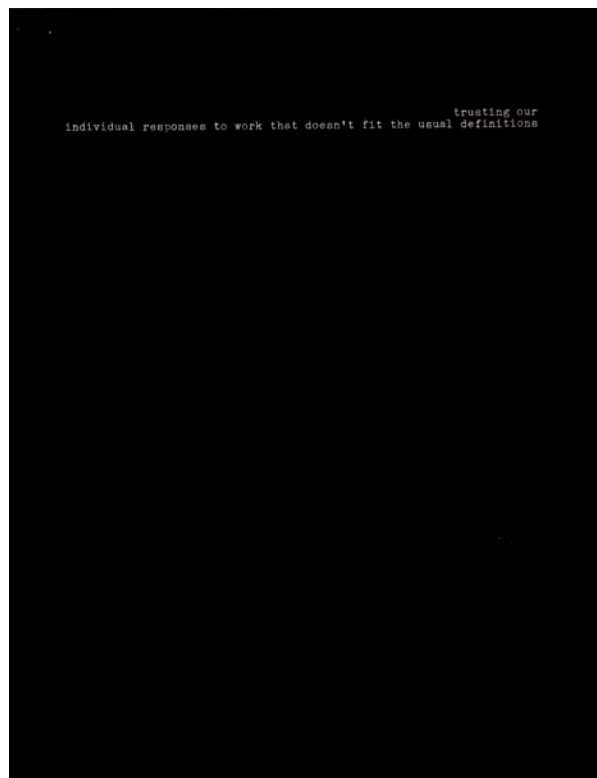
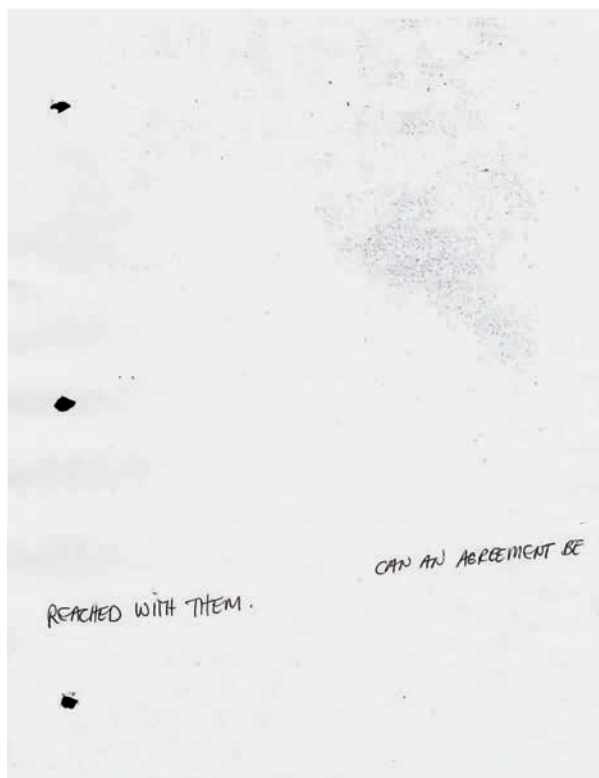
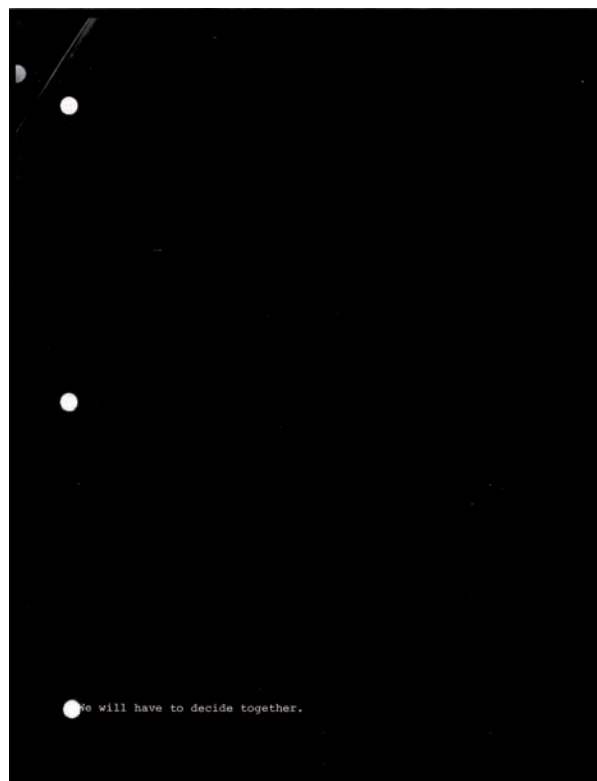
Through a consideration of Jo-Anne Balcaen's and Anne-Marie Proulx's text-based works, I will explore the relationship between administration and authority, which has a profound impact on the working conditions of artists and arts professionals. Whereas Balcaen addresses the issue of status within major institutions, Anne-Marie Proulx offers a counterpoint, as she focuses on group dynamics within less-hierarchical organizations. Both of these artists critically reflect on ways that these dynamics can be questioned and challenged while acknowledging the tensions that exist in any collective project, where hierarchies often appear to emerge organically, and the status that is conveyed by those at the top is similarly normalized.

In her recent work, Balcaen pays particular attention to these social dynamics, and her text-based project *List of Job Titles by Rank and Alphabetical Order* (2014) is a pointed example. This work was completed during a residency in Brooklyn, and, as the title suggests, it features a list of job titles in the arts organized both by rank and in alphabetical order. These two lists are displayed in parallel columns running down a sheet of paper that is nearly eleven feet long. Rather than using the traditional organizational chart—which maps job titles based on rank and placement in the organization, often depicting them as a complicated, branching

diagram—Balcaen ranks all of the titles in the left-hand column based on her estimation of the position's power, and the titles in the right-hand column are simply arranged in alphabetical order. Red lines are scrawled across the lists, interrupting the tidy order and bureaucratic aesthetic of the document-like work on paper. These lines show adjustments and annotations made by visiting arts administrators, who were asked to reorganize the left-hand column based on their own assessment of each position's status. After a closer reading, the power and status communicated by each title begin to feel somewhat arbitrary, an impression that is only furthered by the many red lines disrupting what might otherwise communicate—or attempt to convey—absolute order.

This piece speaks to the subtle power of works that attempt to unpack the administrative logic of contemporary arts labour. Typically dry in nature and often drawn from, or placed in dialogue with, forms and documents, these works commonly gesture toward the harsh stratification and increasingly precarious nature of

1 — Recent texts that address the continued presence of these working conditions, as well as the nature of the shifts that have occurred in arts labour, include *Troubler la fête, rallumer notre joie / To Spoil the Party, To Set Our Joy Ablaze* (Montréal: Journée Sans Culture, 2015); *decentre: Concerning Artist-Run Culture / à propos de centres d'artistes* (Toronto: YYZBOOKS, 2008); Jo-Anne Balcaen's self-published *Survey for Cultural Workers / Questionnaire pour travailleurs culturels*, which I discuss in this essay; and *Institutions by Artists* (Vancouver: Fillip Editions, 2012) which includes an essay in which AA Bronson revisits his original text.



Anne-Marie Proulx

† de la série | from the series

Les résolutions, 2013-2014.

Photos : permission de l'artiste | courtesy of
the artist

This makes planning ahead difficult and often causes booking conflicts with other institutions.

Institutions will also over book technicians by many days simply due to inadequate planning so contracts can end much sooner than expected. As a result the technicians may make far less money than expected and on top of this often have already turned down other work.

I have attempted to communicate this situation to directors and chief technicians over the years but with a few notable exceptions this situation has generally worsened.

It is also very stressful to arrive for a gallery installation only to find that the artist and/or curator has greatly underestimated the time and resources required to complete a project. Fortunately under most circumstances years of trouble shooting experience and the skills of my fellow technicians (and some overtime) enables us to improvise our way to a successful conclusion.

WHAT DO YOU WISH ARTISTS WOULD DO (OR STOP DOING)?

I wish artists would have confidence in the abilities of technicians.

I wish artists would plan out and test their works more thoroughly in advance.

I wish artists would learn more about their materials and media. Increasingly I find artists lack basic knowledge of the

properties of their materials and media leading to unnecessary problems with video formatting, the structural integrity of art works and the amount of time and resources required to remedy such problems.

Too often artists arrive at the gallery with an idea and some materials but without an adequate plan of execution or even a coherent sense of what it is they want to achieve in the space provided, thus putting great demands on the technician's time and planning. Often it seems like the artist feels it is the technician's responsibility to realize rather fundamental aspects of the work that even have a substantial impact on its content.

Rather ironically some artists actually seem proud of their lack of knowledge of materials implying that theirs is the realm of ideas and concepts rather than of materials and craft. Disturbingly this smacks of a certain kind of classism - the thinker should not need to get their hands dirty when there are workers available to realize their projects. By implication this inverts some of the original anti-elitist impulses of conceptualism.

Conversely, some artists seem to have little confidence in technicians, assuming that they are unskilled labourers who have little knowledge of installation practices and materials or of art history and theory - perhaps another twist on classism.

WHAT KEEPS YOU MOTIVATED?

Fear, a feeling of having few career options at my age. Also a slim hope that one day I will again find art inspiring. Installing art does provide a wide variety of technical challenges and problems the solution of which can be very stimulating.

RÉPONDANT(E) 44

QUEL TYPE DE POSTE OCCUPEZ-VOUS ?

Adjoint administratif (...)

OÙ ÊTES-VOUS SITUÉ ?

Montréal (Québec)

POUR QUEL TYPE D'ORGANISME TRAVAILLEZ-VOUS ?

Organisme culturel à but non-lucratif

COMBIEN D'EFFECTIFS L'ORGANISME POUR LEQUEL VOUS TRAVAILLEZ EMPLOIE-T-IL ?

1 à 3

DEPUIS COMBIEN DE TEMPS TRAVAILLEZ-VOUS DANS LE SECTEUR CULTUREL ?

15 ans

DEPUIS COMBIEN DE TEMPS OCCUPEZ-VOUS VOTRE POSTE ACTUEL ?

1 mois

DANS VOS INTERACTIONS QUOTIDIENNES, À QUELLE CATÉGORIE DE GENS FAITES-VOUS LE PLUS D'EFFORTS POUR PLAIRE ?

Directeurs

D'APRÈS VOS EXPÉRIENCES ET CONSTATATIONS, COMMENT DÉCRIRIEZ-VOUS LA RELATION ARTISTE-COMMISSAIRE ?

Les artistes sont subordonnés aux commissaires. Plus aucune exposition n'a lieu sans la présence d'un commissaire. Alors, la relation devient une relation « d'opportunisme » (ou de séduction) : l'artiste ayant besoin du commissaire pour voir son travail exposé et le commissaire ayant besoin de l'œuvre de l'artiste pour « monter » son exposition.

QUEL EST L'OBSTACLE LE PLUS IMPORTANT À LA BONNE EXÉCUTION DE VOTRE TRAVAIL ?

Le manque d'outils adaptés (matériel/logiciel) au travail qu'on nous demande.

QUEL EST L'ASPECT LE PLUS STRESSANT DE VOTRE TRAVAIL ?

Les demandes aux subventionnaires.

COMMENT GÉREZ-VOUS CE STRESS ?

Communiquer avec les différents agents.

Y A-T-IL DES CHOSSES QUE VOUS CONSIDÉREZ QUE LES ARTISTES DEVRAIENT FAIRE ? QU'ILS DEVRAIENT CESSER DE FAIRE ?

Ils devraient davantage se prononcer et s'engager politiquement; Ils devraient cesser de recourir au(x) commissaire(s) pour s'exposer.

OÙ TROUVEZ-VOUS VOTRE MOTIVATION ?

La lecture, l'écriture.

so much work in this field. Although they tend to focus closely on certain quotidian aspects of arts administration, these works can simultaneously convey the broader logic behind this labour. Here I am thinking of Clive Robertson's framing of *administrative logics* as the “mechanisms of bureaucratic power within alternative and mainstream art and culture organizations,”² as well as David Graeber's writing on the broader social and political dimensions of bureaucratic systems. Precarity and systemic inequality are receiving more attention in the arts, but rarely are they positioned in relation to bureaucratic power—a form of power that, as Graeber asserts throughout his recent book *Utopia of Rules*, is actively concealed and promotes a lack of visibility and understanding.

The look and feel of Balcaen's *List of Job Titles* are emblematic of this obfuscation, with each position's title neatly rendered in a standard, sans-serif font that conveys a sense of neutrality, as though its status is inherent or preordained. It is the matter-of-fact nature of these documents that leaves them seemingly beyond rebuke. This is no accident. As Graeber argues, bureaucracies work hard to come across as ordered and authoritative, because they are often attempting to mask the deep, structural violence upon which they are founded. He writes that situations marked by “pervasive social inequality,” in which hierarchy is maintained by legally sanctioned violence, “invariably tend to create the kind of willful blindness we normally associate with

bureaucratic procedures.”³ This is not to say that the docents and gallery attendants at the bottom of Balcaen's list are not aware of their social position, but only that this status is maintained initially through a “willful blindness,” which, if challenged, will be enforced by the sanctioned police violence that Graeber discusses—as many who have been involved in direct action or wild-cat strikes can attest.

After creating *List of Job Titles*, Balcaen dug deeper with her book work *Survey for Cultural Workers / Questionnaire pour travailleurs culturels* (self-published, 2015), for which she surveyed a broad cross-section of anonymous cultural workers, including artists, curators, editors, preparators, and others. These respondents represented various levels of experience, and the nature of their rank was foregrounded in many answers. For instance, a Toronto-based artist remarked, “Some curators are afraid of artists because they recognize an inequity. Some artists are afraid of curators because they recognize an inequity.”⁴ Although the answer is short and elaborates on neither the nature nor the cause of the power imbalance, it does speak to the degree to which the artist-curator relationship is fraught with a tension that promotes fear and unease.

This particular artist's responses to subsequent questions seem to shed more light on the situation. When asked about the biggest impediment to getting work done, the person replied, “Lack of money.” Responding to another question about what they wish artists would

Jo-Anne Balcaen

† *Survey for Cultural Workers / Questionnaire pour travailleurs culturels*, 2015, p. 48–49.

Photo : permission de l'artiste | courtesy of the artist

do or stop doing, they stated that artists should stop “thinking and saying there is no money in art. There is a lot of money in art. Only it is very concentrated.”⁵ The inequity to which they referred began to emerge along class lines, and chronic underpaid or unpaid labour in this field was brought to the fore. The anonymity of Balcaen’s survey allowed for a directness by cultural workers that is lacking in much of the discussion about arts labour, and I can’t help but appreciate the person’s frankness.

The artist’s responses resonated with those of an exhibition coordinator based in Mississauga, who shifted the focus to individuals who work with and between artists and curators. Regarding what they find most stressful about their job, the exhibition coordinator wrote, “Curators only have to worry about artists. Artists only have to worry about curators. Arts administrators have to worry about both.”⁶ This assertion further complicates the aforementioned inequity, bringing our attention to a group that was not even considered in the above artist’s responses. This invisibility is not accidental; it is a consequence of the administrative logic that flattens the inequity and diminishes its perceived impact.

The banal, even boring, nature of contemporary bureaucratic procedures further heightens this invisibility. As this inequity is normalized and overlooked, so too is the precarious nature of so much work in the cultural sector. In her book *State of Insecurity: Government of the Precarious*, Isabell Lorey argues that this normalization is a consequence of increasingly pervasive neoliberal paradigms, in which “the function of the precarious is now shifted to the middle of society,”⁷ though it certainly remains far more pronounced for those from marginalized and racialized communities.

While this expansion and intensification of precarious working conditions is often noted, one of the strengths of Lorey’s account is the way she situates precarity within dominant modes of governing. Precarity is an instrument of governing employed by the social, political, and economic elite, although over time it leads to a form of self-governing that sees individuals internalizing and repeating these injustices, feeding back into the initial process of governing and domination. Whether discussed in terms of minimizing the welfare state or in terms of “excellence and evaluation,”⁸ this self-governing encourages individuals to “arrange their lives on the basis of a repeatedly lowered minimum of safeguarding, thus making themselves governable.”⁹ Such self-exploitation is certainly not foreign to those active in the arts, and the apparent inevitability of these precarious working conditions was continually called into question by Balcaen’s respondents.

Although the process of self-exploitation is normalized and repeated, creating a feedback loop that is difficult to break, there are numerous examples of collective projects that challenge the very paradigms upon which it rests. Non-hierarchical groups and artist-run initiatives are well known for their subversion of this

inequity, but rarely do we get the chance to see the early discussions and dialogue that led to the development of these organizations, a view afforded particularly well in Anne-Marie Proulx’s *Resolutions* (2013–2014). For this work, Proulx combed through administrative documents from numerous artist-run centre archives, and then reproduced a selection of these pages with all of the text removed except for a few words or lines. Some passages are rendered in black text on a white background, others in white text on black, with the latter lending weight to these otherwise insubstantial documents.

Throughout this series, Proulx has a sustained interest in navigating relationships and group dynamics, in which tensions are not avoided but considered and addressed. The only text remaining on one of the pages, for instance, reads, “CAN AN AGREEMENT BE REACHED WITH THEM”; another reads, “Each individual has an equal say in decisions”; and a third states simply, “We will have to decide together.” Here we see a questioning of the potential for agreement, an outlining of a democratic process, and a commitment to working collectively; the logic of this group work stands in stark contrast to the administrative logic present in more dominant—and dominating—collective structures.

This is not to say that there is no hierarchy or division of labour. Another document reads, “people can have more responsibility if they want it, take it,” demonstrating that not necessarily everyone is required to do the same work or participate to the same degree. What this statement seems to oppose, however, is the systemic inequality that relegates certain individuals to the margins, regardless of their interest in participation. Certain horizontal and democratic processes are put in place through these consensus-based practices that can set a counter-logic in motion, though, of course, there remains the need for a continued critical reflection on these processes and their actual functioning.

Many of the individual works in *Resolutions* are displayed in a loose grid, organized but disjointed, following the imperfect nature of the organizations represented. Gaps are left in the grid, representing spaces that could have been filled but are left blank; this speaks to the gaps present in even the most thorough archives (and the institutional memory that they represent), as well as the lack of time and capacity available in arts spaces that are often stretched too thin. Administrators’ flexibility is crucial in light of these gaps. In the text that appears in the *Resolutions* series, the board members and administrators can be seen not simply implementing processes, but working through them, allowing them to evolve and shift. The organic nature of these early meetings is a further contrast to the rigid bureaucratic structures that these groups sought to counter, although, AA Bronson recently noted, Canadian artists have since “transformed themselves into bureaucrats.”¹⁰

Revisiting Bronson’s essay “Humiliation of the Bureaucrat” almost three decades later, Bronson expressed serious concern that artist-run centres are losing this flexibility and

self-awareness. He is critical of the push for professionalization, in which artists and arts administrators are required to be increasingly concerned with career success and marketplace statistics, and “money has become the primary indicator of value.”¹¹ He situates this drive in relation to the requirements of the Canada Council for the Arts, which appears to be placing a greater emphasis on professionalization and status. In Bronson’s view, this has led to “ossified structures,” which contrast with the “flowing community of invention and collaboration”¹² that he felt was present in earlier centres and collectives. Despite the degree of nostalgia that this likely entails, it is nevertheless an important call for a more critical self-reflection and a better understanding of the realities of arts administration.

A greater sense of the dominant administrative logic could allow for these organizations to develop less as institutions unto themselves and more as counter-institutions; this resonates with Robertson’s framing of these spaces as “sites of radical possibility, as sites of resistance—even if such resistance was limited to critiques of existing categories of art and arts funding or debate over which types of institutions could be run more effectively by artists.”¹³ As artists and arts administrators continue to navigate burnout and exhaustion in their precarious positions, it is necessary to remain aware of one’s limits, an awareness that can both keep one sane and counter the broader push to self-imposed exploitation. It is an invaluable reminder—a sentiment expressed quite pointedly in one of the many insightful lines from Proulx’s *Resolutions*, which read, “Yes if we have the money, no if we don’t.” ●

2 — Clive Robertson, *Policy Matters: Administrations of Art and Culture* (Toronto: YYZBOOKS, 2006), iii.

3 — David Graeber, *The Utopia of Rules* (Brooklyn and London: Melville House, 2015), 57.

4 — Jo-Anne Balcaen, *Survey for Cultural Workers / Questionnaire pour travailleurs culturels* (self-published, 2015), 45.

5 — Ibid., 46.

6 — Ibid., 24–25.

7 — Isabell Lorey, *State of Insecurity: Government of the Precarious* (London and New York: Verso, 2015), 39.

8 — Ibid., 71.

9 — Ibid., 70.

10 — AA Bronson, “The Transfiguration of the Bureaucrat,” in *Institutions by Artists: Volume One*, ed. Jeff Khonsary and Kristina Lee Podesva (Vancouver: Fillip Editions, 2012), 37.

11 — Ibid., 30.

12 — Ibid., 38.

13 — Robertson, *Policy Matters*, 16.

La logique administrative dans les œuvres de Jo-Anne Balcaen et d'Anne-Marie Proulx

Michael DiRisio

Trente-cinq ans se sont écoulés depuis la parution de *The Humiliation of the Bureaucrat: Artist-Run Centres as Museums by Artists* (1983), essai dans lequel AA Bronson recense les conditions de travail des artistes et les difficultés qu'ils affrontent, dont une bonne partie persiste jusqu'à aujourd'hui, même si elles ont changé de forme. La communication entre les communautés artistiques du Canada, par-delà les vastes distances qui les séparent, demeure limitée. Les artistes actifs continuent de se sentir exclus des musées et des galeries établis; les grandes institutions, d'exercer une influence notable sur la circulation et l'interprétation des œuvres contemporaines; et le financement des arts, de déterminer les pratiques considérées comme viables. Dans pareil contexte, le sens critique et l'ironie restent des armes incontournables dans un milieu où l'on s'interroge sur les conditions d'exercice de son travail¹.

L'ironie, en particulier, demeure une posture essentielle pour les artistes qui abordent la logique administrative dans le secteur des arts, ne serait-ce qu'en raison de l'ennui mortel que peuvent distiller des sujets comme l'*administration* et la *logique*. Leur esprit critique les incite néanmoins à examiner les structures souvent incontestées dans lesquelles ils évoluent tout en sapant l'autorité que celles-ci projettent.

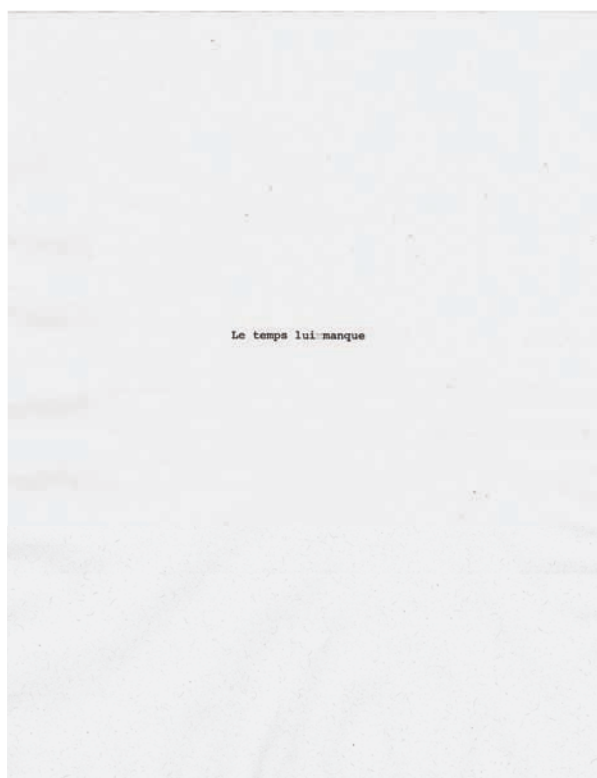
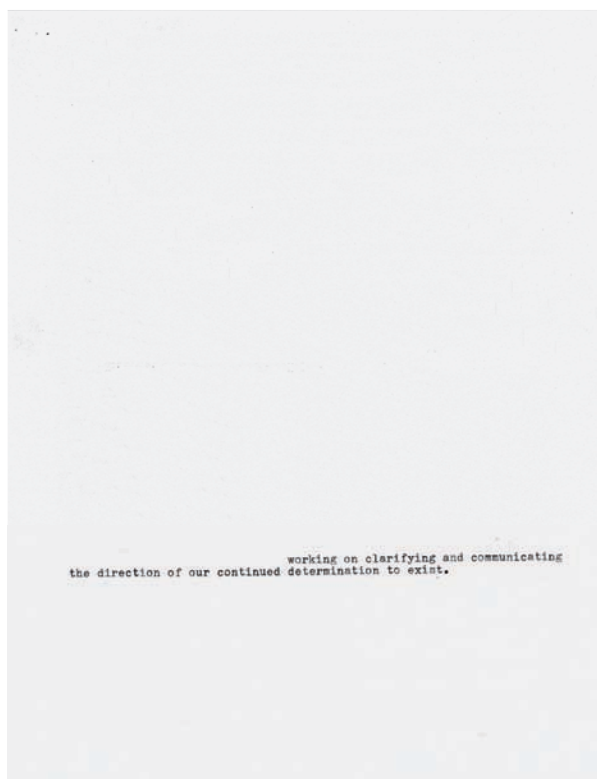
À partir des œuvres textuelles de Jo-Anne Balcaen et d'Anne-Marie Proulx, j'analyserai le lien entre administration et autorité et ses répercussions profondes sur les conditions de travail des artistes et des professionnels du secteur des arts. Balcaen aborde la question du statut professionnel dans les grandes institutions, question à laquelle Proulx offre un contrepoint en portant son regard sur la dynamique de groupe au sein des organisations peu hiérarchisées. Toutes deux proposent une réflexion critique sur les moyens de mettre au jour et de contester les processus en jeu, reconnaissant que tout projet collectif s'accompagne de tensions, qu'une hiérarchie semble souvent s'y constituer de façon organique et que s'opère pareillement une normalisation du statut attribué aux personnes qui se retrouvent à son sommet.

Balcaen accorde une attention particulière à la dynamique sociale susmentionnée dans un projet textuel récent intitulé *List of Job Titles by Rank and Alphabetical Order* (2014). Réalisée pendant une résidence d'artiste à Brooklyn, l'œuvre consiste, comme son titre l'indique, en une énumération de titres de poste courants dans le milieu des arts, classés selon le rang hiérarchique et par ordre alphabétique. Les deux listes forment deux colonnes parallèles qui s'étendent sur une longue feuille de papier mesurant plus de trois mètres. Au lieu de recourir à l'organigramme habituel, où les titres de poste sont répartis en fonction du rang et de la position au sein de l'organisation – souvent sous forme d'arborescence compliquée –, Balcaen a classé tous les titres de la colonne de gauche en se basant sur sa propre idée du pouvoir rattaché à chaque fonction et ceux de la colonne de droite, en suivant simplement l'ordre alphabétique. Des traits griffonnés en rouge sur les listes troublent l'ordre minutieux et l'esthétique bureaucratique de cette œuvre sur papier qui a l'aspect d'un document administratif. Ces traits correspondent à des modifications et à des annotations ajoutées par des gestionnaires culturels après que l'artiste les a invités à réorganiser la

colonne de gauche en se fondant sur leur propre évaluation. Lorsqu'on étudie cette liste de plus près, le pouvoir et le statut associés à chaque titre prennent une allure quelque peu arbitraire, impression renforcée par les nombreux traits rouges qui perturbent un classement qui autrement communiquerait – ou tenterait de représenter – un ordre absolu.

List of Job Titles by Rank and Alphabetical Order dégage cette force subtile typique des œuvres qui tentent de décortiquer la logique

1 — Parmi les textes récents sur ces conditions de travail persistantes et les transformations que subissent les emplois dans le domaine des arts, notons *Journée sans culture, Troubler la fête, rallumer notre joie*, Montréal, 2015; Elaine Chang, Andrea Lalonde et coll. (dir.), *Decentre: Concerning Artist-Run Culture / À propos de centres d'artistes*, Toronto, YYZBOOKS, 2008; Jo-Anne Balcaen, *Survey for Cultural Workers / Questionnaire pour travailleurs culturels*, 2015, publié à compte d'auteur et abordé dans le présent article; et Jeff Khonsary et Kristina Lee Podesva (dir.), *Institutions by Artists: Volume One*, Vancouver, Fillip (Folio), 2012, qui renferme un texte dans lequel AA Bronson revient sur son essai original.



Anne-Marie Proulx

† de la série | from the series

Les résolutions, 2013-2014.

Photos : permission de l'artiste | courtesy of
the artist

administrative de l'organisation du travail dans les arts contemporains. Bien souvent arides, elles empruntent couramment à des formulaires ou à des documents administratifs, ou sont mises en relation avec ceux-ci, évoquant par le fait même la stratification rigoureuse et la précarité grandissante de tant de fonctions dans ce milieu. Même si elles tendent à se focaliser sur certaines dimensions quotidiennes de la gestion des arts, ces œuvres parviennent malgré tout à faire ressortir la logique qui la sous-tend. Je pense ici à la définition que donne Clive Robertson de la *logique administrative*, à savoir « les mécanismes du pouvoir bureaucratique à l'œuvre au sein des organismes culturels traditionnels et non traditionnels² », ainsi qu'aux écrits de David Graeber sur la dimension sociale et politique des systèmes bureaucratiques. La précarité et les inégalités systémiques reçoivent une plus grande attention dans le monde des arts qu'ailleurs, mais rarement les associe-t-on au pouvoir bureaucratique, forme de pouvoir délibérément cachée qui favorise l'invisibilité et échappe à l'analyse, comme l'argumente Graeber dans son récent ouvrage, *Bureaucratie*.

L'aspect visuel de *List of Job Titles by Rank and Alphabetical Order* évoque la propension à l'obscurcissement typique des bureaucraties. Les titres de poste sont imprimés dans une police ordinaire sans empattements qui donne une impression de neutralité, comme si le statut qui leur est associé était immanent ou prédestiné. En raison de leur caractère impersonnel, les documents administratifs ont une allure irréprochable. Et ce n'est pas par hasard. D'après Graeber, les bureaucraties s'efforcent de donner une impression d'ordre et d'autorité dans le but de masquer la violence structurelle bien enracinée sur laquelle elles reposent. Les situations caractérisées par « les formes omniprésentes d'inégalité sociale », où la hiérarchie se maintient au moyen de la violence sanctionnée par la loi, « ont invariablement tendance à susciter les formes d'aveuglement volontaire que nous associons normalement aux procédures bureaucratiques »³. Cela ne signifie pas que les guides et les préposés de musée figurant au bas de la liste de Balcaen n'ont pas conscience de leur statut social, mais que le maintien de ce statut passe par un « aveuglement volontaire » qui, s'il était contesté, se trouverait renforcé par la violence policière sanctionnée dont parle Graeber – comme pourront le confirmer de nombreux militants qui ont participé à une action directe ou à une grève sauvage.

Balcaen a poussé sa démarche plus loin dans une deuxième œuvre, celle-là sous forme de livre publié à compte d'auteur, *Survey for Cultural Workers/Questionnaire pour travailleurs culturels* (2015). L'artiste a sondé un

échantillon de travailleurs culturels : artistes, commissaires, rédacteurs, préparateurs, etc. Ces personnes avaient des niveaux d'expérience variés et plusieurs d'entre elles ont évoqué leur rang dans leurs commentaires, comme cet artiste de Toronto : « Certains commissaires ont peur des artistes parce qu'ils reconnaissent que la relation est inégale. Et certains artistes craignent les commissaires pour la même raison⁴. » Même si la réponse est brève et ne donne aucune précision sur la nature ou la cause du déséquilibre des pouvoirs, elle donne une bonne idée du degré de tension dans la relation artiste-commissaire, ainsi que du malaise et de la crainte qu'elle suscite.

Le même artiste a donné aux questions subséquentes des réponses qui jettent un certain éclairage sur la situation. Interrogé sur ce qu'il considère comme le plus grand obstacle à la pratique de son art, il répond : « Le manque d'argent. » Lorsqu'on lui demande ce qu'il aimerait voir les artistes faire ou cesser de faire, il donne la réponse suivante : « Arrêter de penser et d'affirmer qu'il n'y a pas d'argent dans le milieu des arts. De l'argent, il y en a plein. Seulement, il est concentré dans quelques mains. »⁵ Un parallèle se dessine entre ce constat d'inégalité et les inégalités de classe, notamment dans l'allusion au fait que le travail est chroniquement sous-payé ou non rémunéré. Le questionnaire anonyme de Balcaen a favorisé un degré de franchise que je ne peux m'empêcher d'apprécier, car il est absent des discussions sur le travail artistique.

Les commentaires précités font écho à ceux d'une coordonnatrice d'exposition établie à Mississauga, en Ontario, qui parle pour sa part des personnes assumant un rôle d'intermédiaire entre artistes et commissaires. Sur la plus grande source de stress dans son travail, elle écrit : « Les commissaires ont pour seul souci de s'occuper des artistes. Et les artistes, de s'accorder avec les commissaires. Les gestionnaires, eux, doivent se préoccuper des deux à la fois⁶. » Cette affirmation attire l'attention sur un groupe qui n'est même pas mentionné dans les commentaires précédents, ce qui laisse entrevoir une situation encore plus complexe. Une invisibilité qui n'est pas accidentelle, puisqu'elle découle d'une logique administrative qui tend à aplatir les inégalités et à en minorer la portée.

Le caractère banal, voire ennuyeux, des procédures bureaucratiques contemporaines accentue cette invisibilité encore davantage. Il contribue à normaliser et à masquer les inégalités, tant et si bien qu'on en vient à considérer comme naturel le caractère précaire de tant d'emplois dans le secteur culturel. Isabell Lorey argumente, dans son ouvrage *State of Insecurity: Government of the Precarious*, que cette normalisation est une conséquence de

l'influence grandissante des paradigmes néolibéraux, où « la précarité exerce une fonction qui s'étend désormais jusqu'au milieu de l'échelle sociale⁷ », tout en demeurant certes beaucoup plus marquée dans les communautés marginalisées et racisées.

Si l'expansion et l'intensification des conditions de travail précaires sont souvent relevées par les auteurs, un des points forts de l'analyse de Lorey réside dans le fait qu'elle situe la précarité dans le contexte des modes de gouvernance dominants. Pour elle, la précarité est un instrument de gouvernance employé par l'élite sociale, politique et économique qui conduit avec le temps à une forme d'autogouvernance où les gens intériorisent et reproduisent les inégalités, alimentant à leur tour le processus de gouvernance et de domination. Qu'il soit question de réduire le rôle de l'État-providence ou de promouvoir « l'excellence et l'évaluation⁸ », cette attitude incite les individus « à organiser leur vie en fonction d'un minimum de protection, qui ne fait qu'aller en diminuant, et à se rendre ainsi gouvernables⁹ ». Lorey décrit ici une forme d'autoexploitation qui n'est pas inconnue des personnes qui évoluent dans le milieu des arts. En effet, les personnes qui ont répondu au questionnaire de Balcaen ont été nombreuses à remettre en question l'inévitabilité apparente de leurs conditions de travail précaires.

Même si l'autoexploitation se banalise et se perpétue, créant un cercle vicieux difficile à rompre, on trouve de nombreux exemples de projets collectifs qui remettent en question les paradigmes sur lesquels elle repose. Les groupes non hiérarchisés et les centres d'artistes autogérés sont connus pour leurs actions subversives devant l'inégalité, mais les occasions de prendre connaissance des discussions et des conversations qui ont conduit à leur création sont rares. C'est le point de vue que nous offre Anne-Marie Proulx dans *Les résolutions* (2013-2014). Dans un premier temps, l'artiste a fouillé les archives de bon nombre de centres d'artistes à la recherche de documents administratifs. Dans un deuxième, elle a reproduit des extraits de pages en effaçant presque entièrement le texte qu'elles contenaient, hormis quelques mots ou lignes. Une partie des phrases est imprimée en noir sur fond blanc et l'autre partie, en blanc sur fond noir, ce qui confère un certain poids à des documents qui pour le reste n'en ont pas beaucoup.

Dans ses choix, Proulx a prêté une attention particulière aux relations et à la dynamique de groupe, porteuses de tensions que les acteurs cherchent à résoudre plutôt qu'à éviter. Sur une feuille, l'artiste n'a laissé que la phrase « CAN AN AGREEMENT BE REACHED WITH THEM » (est-il possible d'en venir à un accord avec eux); sur une deuxième, on peut lire « Each individual

La précarité est un instrument de gouvernance employé par l'élite sociale, politique et économique qui conduit avec le temps à une forme d'autogouvernance où les gens intériorisent et reproduisent les inégalités, alimentant à leur tour le processus de gouvernance et de domination.

has an equal say in decisions» (l'opinion de chaque personne compte dans la prise de décisions); et, sur une troisième, «We will have to decide together» (il faudra en décider ensemble). Ces extraits laissent transparaître à la fois un questionnement sur la possibilité de parvenir à s'entendre, une démarche de nature démocratique, ainsi qu'une volonté de collaborer. La logique à l'œuvre ici contraste fortement avec la logique administrative qui sous-tend les structures collectives dominantes et dominatrices.

Cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas de hiérarchie ou de division du travail au sein des organisations concernées. «People can have more responsibility if they want it, take it» (les gens peuvent assumer une plus grande part de responsabilité s'ils le veulent, s'ils acceptent), peut-on lire ailleurs, ce qui laisse entendre que les attentes ne sont pas forcément les mêmes envers tout le monde pour ce qui est du travail à faire ou du degré de participation. Cette affirmation semble malgré tout faire opposition à l'inégalité systémique qui relègue certaines personnes dans la marge sans égard à leur volonté de participer. De ces pratiques fondées sur le consensus émergent des processus horizontaux et démocratiques susceptibles de mettre en branle une contrelogique, ce qui, bien entendu, implique la nécessité de poursuivre la réflexion critique sur ces processus et leur fonctionnement effectif.

Un bon nombre de panneaux composant *Les résolutions* sont disposés en sorte de grilles, organisés, mais décalés, évoquant l'imperfection des organisations ainsi représentées. Les grilles comportent des trous, autant d'espaces qui auraient pu être comblés, allusion aux lacunes qui subsistent même dans les archives les plus complètes (et la mémoire institutionnelle dont elles sont l'image) ainsi qu'au manque de temps et de ressources qui mine les espaces consacrés à l'art, souvent forcés de se débrouiller avec presque rien. Les gestionnaires culturels doivent nécessairement faire preuve d'une grande souplesse pour composer avec ces lacunes. Les textes présentés dans la série montrent que les administrateurs et les gestionnaires des centres d'artistes ne se contentaient pas de se conformer à des processus établis, mais qu'ils participaient à un mode de fonctionnement appelé à évoluer et à se transformer. Les réunions du début avaient un caractère organique qui se démarque nettement, ici encore, des structures bureaucratiques rigides contestées par les groupes en question, quoique les artistes canadiens se sont depuis «transformés en bureaucrates¹⁰», pour reprendre le commentaire récent de Bronson.

Près de 30 ans après la publication de son essai, Bronson exprime son inquiétude de voir les centres d'artistes perdre leur souplesse et leur sens critique. Il voit d'un mauvais œil le mouvement vers la professionnalisation, qui pousse les artistes et les gestionnaires à accorder une importance de plus en plus grande à la réussite et aux chiffres du marché, «l'argent étant devenu le principal indicateur de valeur¹¹». Il établit un lien entre cette tendance et les exigences du

Conseil des arts du Canada, qui semble insister de plus en plus sur la professionnalisation et le prestige. Selon Bronson, ce contexte crée «des structures ossifiées» aux antipodes de la «libre communauté animée par l'invention et la collaboration»¹² qui lui semblait caractériser les premiers centres et collectifs d'artistes. Malgré la nostalgie qui s'en dégage, ses propos n'en constituent pas moins un appel à la réflexion critique et à une meilleure compréhension des réalités propres à la gestion des arts.

Une conscience accrue de la logique administrative dominante aiderait peut-être les centres d'artistes à se développer, non pas tant comme des institutions que comme des organisations «contre-institutionnelles». Cette idée fait écho à la description que fait Robertson de ces espaces, à savoir «des sites de potentialités radicales, de résistance – même si cette résistance devait se limiter à la critique des catégories actuelles en matière d'art et de financement ou au débat sur le genre d'institutions qui pourraient être gérées plus efficacement par les artistes¹³». En raison de la précarité de leur situation, les artistes et les gestionnaires culturels sont constamment exposés à l'épuisement professionnel; il importe donc qu'ils restent conscients de leurs limites, car c'est un bon moyen de préserver sa santé mentale et de résister à l'autoexploitation. La phrase suivante tirée des *Résolutions* de Proulx constitue à cet égard un rappel des plus éloquentes : «Yes if we have the money, no if we don't» (oui si on a l'argent, non si on ne l'a pas).

Traduit de l'anglais par **Margot Lacroix**

2 — Clive Robertson, *Policy Matters: Administrations of Art and Culture*, Toronto, YYZBOOKS, 2006, p. iii. [Trad. libre]

3 — David Graeber, *Bureaucratie*, Paris, Les liens qui libèrent, 2015, p. 56.

4 — Jo-Anne Balcaen, op. cit., p. 45. [Trad. libre]

5 — Ibid., p. 46. [Trad. libre]

6 — Ibid., p. 24-25. [Trad. libre]

7 — Isabell Lorey, *State of Insecurity: Government of the Precarious*, Londres et New York, Verso (Futures), 2015, p. 39. [Trad. libre]

8 — Ibid., p. 71. [Trad. libre]

9 — Ibid., p. 70. [Trad. libre]

10 — AA Bronson, «The Transfiguration of the Bureaucrat», dans Jeff Khonsary et Kristina Lee Podesva (dir.), op. cit., p. 37. [Trad. libre]

11 — Ibid., p. 30. [Trad. libre]

12 — Ibid., p. 38. [Trad. libre]

13 — Clive Robertson, op. cit., p. 16. [Trad. libre]